

Tilburg University

Jaarverslag 2021



Inhoudsopgave

Woord vooraf College van Bestuur	5
Deel 1: Bestuursverslag	7
Onze visie, missie en ambitie	9
Kengetallen 2021	11
Het jaar 2021 in beeld	12
Verslag Stichtingsbestuur	18
1. Onderzoek	23
1.1 Onderzoek in 2021	25
1.2 Internationale positie onderzoek	30
1.3 Kerncijfers onderzoek	32
1.4 Kwaliteitszorg onderzoek	34
1.5 Waarde(n)vol onderzoek	35
2. Onderwijs	39
2.1 Onderwijs in 2021	41
2.2 Positie onderwijs	48
2.3 Kerncijfers onderwijs	51
2.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie	53
2.5 Waarde(n)vol onderwijs	54
3. Kwaliteitsafspraken	57
3.1 Kwaliteitsafspraken bij Tilburg University	59
3.2 Sturing en monitoring	61
3.3 Voortgang	63
3.4 Reflectie Universiteitsraad	81
4. Nationaal Programma Onderwijs	83
4.1 NPO in 2021	85
4.2 Keuzes vooraf	86
4.3 NPO-middelen realisatie onderwijs	88
4.4 NPO-middelen realisatie onderzoek	95
5. Impact & Samenwerkingsverbanden	99
5.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden	101
5.2 Impactorganisatie in 2021	106
6. Campus & Gemeenschap	111
6.1 Gezichten van Tilburg University	113
6.2 Human Resources	119
6.3 Kerncijfers personeel	123
6.4 Welzijn	128
6.5 Diversiteit en inclusie	132
6.6 Internationale gemeenschap	136
6.7 Ondernemende denkers	139

6.8 Betrokken alumni	142
6.9 Facilitaire zaken	144
6.10 Information Technology	150
6.11 Klachten, beroepen en bezwaren	152
6.12 Consolidatie en verbonden partijen	157
7. Duurzaamheid	161
7.1 Duurzaamheid in 2021	163
7.2 Duurzaam onderzoek	164
7.3 Duurzaam onderwijs	165
7.4 Duurzame bedrijfsvoering	166
8. Finance & Control	169
8.1 Hoofdpijnen jaarrekening	171
8.2 COVID-19 crisis	176
8.3 Continuïteitsparagraaf	178
8.4 Risicobeheersing	182
8.5 Treasurybeleid	190
8.6 Tegemoetkoming profileringsfonds	191
8.7 Flexibel onderwijs	192
8.8 Helderheidsaspecten	193
8.9 Bezoldiging CvB	195
8.10 Declaraties CvB	196

Deel 2: Jaarrekening

	197
1. Kengetallen	199
2. Geconsolideerde balans	200
3. Geconsolideerde staat van baten en lasten	201
4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	202
5. Algemene toelichting op de jaarrekening	203
6. Waarderingsgrondslagen activa en passiva	206
7. Grondslagen voor de resultaatbepaling	213
8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	215
9. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	223
10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting	235

Deel 3: Overige gegevens

	251
Bestuursverklaring	253
Resultaatbestemming	254
Controleverklaring onafhankelijke accountant	255

Bijlagen

	261
Nevenfuncties College van Bestuur	263
Nevenfuncties Stichtingsbestuur	265
Lijst van afkortingen	267

Woord vooraf College van Bestuur

Het jaar 2021 was opnieuw een bewogen jaar. De pandemie bleef ons in haar greep houden. We begonnen het jaar met veel thuiswerken en thuis studeren en ons aanpassen aan alle maatregelen. Rond de zomer leek het beter te gaan en in september konden we gedeeltelijk terugkeren naar onze campus en elkaar weer ontmoeten. We eindigden het jaar helaas door de aangescherpte maatregelen weer voornamelijk thuis. Door het gebrek aan fysieke ontmoetingen in de eerste en helaas ook weer in de laatste maanden, zijn we nog meer gaan beseffen hoe belangrijk en waardevol ons gemeenschapsgevoel is. Gelukkig kon het onderwijs onder al deze omstandigheden tot een week voor de kerst doorgang blijven vinden en dat is te danken aan de inzet en wendbaarheid van iedereen. Omdat de pandemie veel tijd en energie kostte, lukte het niet altijd om al onze opgaven de voortgang te geven die we hadden gewild. Voor studenten was het zeker ook een zware tijd: studiegenoten, vrienden en momenten van gezelligheid die horen bij een fijne studententijd missen is moeilijk.

Nog meer dan vorig jaar zijn we als CvB samen met onze decanen, trots op het doorzettingsvermogen, de flexibiliteit en veerkracht van onze collega's en studenten. Trots dat we zo hard hebben gewerkt om de universiteit draaiende te houden. We hebben zo veel geleerd van het omgaan met de pandemie vooral over de mogelijkheden van digitalisering. We zijn trots dat we als universiteit die midden in de maatschappij staat via onderzoek een bijdrage hebben kunnen leveren aan het omgaan met de gevolgen van de pandemie. Wetenschappelijke medewerkers van Tilburg University hebben weer samengewerkt met de GGD, het RIVM, het ETZ, lokale overheden op het terrein van het gedrag, welzijn, de sociale gevolgen en vaccinatie-logistiek. Via onderzoek is aandacht gevraagd voor mensen met een verstandelijke beperking tijdens de pandemie. Onderzoek naar angst voor naalden heeft bewustwording gegenereerd voor mensen met prikangst.

In 2021 zijn er veel extra werkzaamheden ten behoeve van de pandemie verricht. Daarnaast hebben we in 2021 samen een nieuwe strategie ontwikkeld. In de strategie Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027 staan vier waarden centraal: Connected, Caring, Curious en Courageous. Deze waarden geven richting aan ons gedrag en onze keuzes. Vele collega's binnen onze academische gemeenschap, maar ook externe partijen hebben intensief gesproken over wat er de komende vijf jaar nodig is op weg naar ons 100-jarig jubileum. Velen hebben meegedacht, bijdrages geleverd en meegeschreven aan een inspirerende nieuwe koers. Er is intensief verbinding gezocht met strategievorming binnen de faculteiten. Ook zijn er vele informatieve en inspirerende gesprekken gevoerd met medewerkers, alumni en studenten en partijen van buiten onze universitaire gemeenschap. We hebben enorm genoten van alle dialogen en waardevolle inzichten tijdens de totstandkoming. Met onze nieuwe strategie gaan we op weg naar een nieuwe eeuw Tilburg University.



Vanuit een verantwoordelijkheid naar de samenleving blijven we het belangrijk vinden om een voorbeeldrol te hebben in de duurzaamheid van onze campus en activiteiten. In 2021 is daar met het succesvolle programma Towards a Sustainable University heel hard aan gewerkt. Dankzij dit programma heeft Tilburg University in 2021 de award voor Most Sustainably Improved University gekregen. Onze ambitie is om nog verder te stijgen.

Als CvB zijn we ook heel blij met de stappen die gezet zijn in het kader van Erkennen & Waarderen. Individuele medewerkers, leidinggevend en teams zijn gefaciliteerd in het vergroten van hun zelfbewustzijn en om in de samenwerking de dialoog aan te gaan. Dit helpt enorm om de systeem- en cultuurverandering te realiseren naar een meer gelijkwaardige waardering van talenten op het gebied van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit. Voor alle medewerkers geldt dat samenwerken met collega's en studenten – binnen en buiten de universiteit, landelijk en internationaal – van belang is. We maken allemaal deel uit van onze academische gemeenschap en we streven ernaar dat iedereen dat ook zo voelt en ernaar handelt.

Alle kennis en kunde die het afgelopen jaar ons heeft gebracht samen met ons nieuwe strategische plan leveren een solide basis en veel inspiratie voor het jaar dat komen gaat. Verbonden met elkaar en de samenleving, gaan wij nieuwsgierig en vol lef zorgen voor een mooie toekomst voor onderwijs, onderzoek en impact!

Wim van de Donk

rector magnificus en voorzitter

Jantine Schuit

vice rector magnificus

Paulina Snijders

vicevoorzitter





Deel 1: Bestuursverslag

Onze visie, missie en ambitie

Het jaar 2021 was het laatste jaar van de strategische periode 2017-2021. 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.

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 de 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 gedreven door wetenschap en stelt de student centraal. 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.

De ambities die opgenomen zijn in de strategie

Profiel – Wij beogen ons profiel te versterken en te verbreden als een, internationale, studentgerichte, 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.

Samen op weg naar 2027

Het nieuwe Strategisch Plan Weaving Minds and Characters: Strategy Towards 2027 vormt de opmaat naar 2027, het jaar waarin de universiteit haar 100-jarig bestaan viert. De universiteit is sinds 1927 uitgegroeid tot een bloeiende, sterke, middelgrote universiteit. Tilburg University wil groeien in betekenis. De snel toenemende invloed van digitalisering en digitale technologie is van invloed is op de maatschappij die we willen begrijpen. Dit biedt nieuwe kansen én uitdagingen die de kern van onze universitaire opdracht raken.



De strategie is opgesteld rondom vier waarden. Deze waarden geven richting aan ons gedrag en onze keuzes: we zijn Curious, Caring, Connected en Courageous. Karaktervorming en identiteit zijn traditioneel verbonden aan Tilburg University. Iedereen moet zich in vrijheid en onderlinge verbondenheid kunnen ontplooiën. Tilburg University wil een aantrekkelijke werkgever zijn, een kennissamenleving die zorgt voor medewerkers en studenten, waar je een leven lang welkom bent om te leren en kennis te delen. Een universiteit die ook zélf een vitale, inclusieve en duurzame samenleving is.

De strategie is in 2021 tot stand gekomen in nauwe samenwerking met velen binnen onze academische gemeenschap en daarbuiten: met de faculteiten, in zogenaamde 10x10 sessies met studenten, medewerkers en alumni, aan thematische beraadstafels en in gesprek met externe stakeholders.

Kengetallen 2021

	20.254	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 4.231 buitenlandse studenten ◆ 16.023 Nederlandse studenten ◆ 112 nationaliteiten 	
Studenten totaal			
	11.310	Bachelor-studenten	2.116 Premaster-studenten
			6.828 Master-studenten
	5.971	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2.131 bachelordiploma's ◆ 3.840 masterdiploma's 	
Diploma's			
	TIAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3.625 studenten ◆ 584 diploma's 	
	112	Promoties	 1.843 Publicaties¹
	964	Promovendi	 2.082 Staf (in Fte)²
	74	Programma's³	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 22 bachelorprogramma's ◆ 52 masterprogramma's ◆ 34 Engelstalige programma's⁴
	82.794	Alumni	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 9.010 internationale alumni ◆ 73.784 Nederlandse alumni ◆ 138 nationaliteiten
	36	Onderzoeksgroepen en -instituten	 268.495.869 Omzet

¹ Er is een verschil met het totaal aantal wetenschappelijke publicaties in hoofdstuk 1.3 Kerncijfers onderzoek. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat een aantal publicaties uit de categorie 'overige publicaties' wel in dit cijfer zitten, maar niet in het cijfer uit hoofdstuk 1.3. Verder zitten in dit cijfer geen dissertaties, terwijl die wel zijn meegeteld in hoofdstuk 1.3.

² Dit getal is inclusief verbonden partijen en van het totaal is 56% wetenschappelijke staf.

³ Alle individuele CROHO-nummers zijn geteld (dat zijn dus minder opleidingen dan wij op onze website hebben staan).

⁴ Er zijn opleidingen met zowel een Engelstalige als een Nederlandstalige variant. De opleidingen die in het CROHO uitsluitend een Engelstalige variant hebben, zijn hier geteld.

Het jaar 2021 in beeld

Leren van corona

08.01.2021

Wim van de Donk, rector magnificus en voorzitter van het CvB, gaf op 8 januari een toespraak voor VNO-NCW Midden Brabant en het Bedrijven Overleg Regio Tilburg BORT. Hij wees op de gevolgen van corona die ons allen raken, maar waaruit – net als in het verleden – toch belangrijke lessen getrokken kunnen worden waaruit hoopvolle vernieuwing tot stand komt.



Tilburg University AI Special Interest Group

25.01.2021

Binnen Tilburg University is een grote verscheidenheid aan wetenschappers uit alle faculteiten betrokken bij AI. Om in kaart te brengen en inzichtelijk te maken wat zij doen en waar zij goed in zijn, is in 2020 TAISIG opgestart. In 2021 groeide en ontwikkelde dit verder door. Dit nieuwe initiatief brengt alle AI-activiteiten van Tilburg University samen.



Expertteam geleid door Jan Fransoo adviseert over logistiek van vaccinatieproces

03.02.2021

Dit advies werd gegeven aan het RIVM, de betrokken ministeries, huisartsenorganisaties en de GGD GHOR Nederland en GGD West-Brabant. Het doel was om de logistiek van de coronavaccinaties te optimaliseren.



Tilburg University gaat samenwerken met het Bureau voor de Coördinatie van Humanitaire zaken van de Verenigde Naties

17.02.2021

Het gaat om een samenwerking op het gebied van informatiemanagement. De overeenkomst tussen TiSEM en de VN-organisatie, die onder meer verantwoordelijk is voor de coördinatie van noodhulp na rampen, is woensdag 17 februari digitaal ondertekend.



Tilburgse wetenschappers duiden verkiezingen

28.03.2021

De verkiezingen zijn achter de rug, wat betekent de uitslag voor ons land? Tilburg University biedt een verkiezingspagina aan waarin onderzoekers en studenten verschillende thema's duiden die op het spel staan in de formatie.



Universiteiten van Nederland komen met alternatief Studentenkabinet

29.03.2021

De universiteiten van Nederland presenteren een alternatief regeerakkoord: niet voor vier jaar, maar een plan voor de lange termijn, gebaseerd op de wetenschap. Veertien studenten vormen het eerste Nederlandse Studentenkabinet, waaronder Nikki Snels als Minister van Werkgelegenheid. Ze studeert Labour Law & Employment aan Tilburg University en is afgestudeerd in Rechtsgeleerdheid. In haar beleidsplan staat het overstappen op de arbeidsmarkt centraal. “Een transitiefonds oprichten voor gemakkelijk overstappen naar een nieuwe baan en passend werk voor iedereen in een flexibele arbeidsmarkt.”



Koningin Máxima brengt digitaal werkbezoek aan StudentinzetopSchool

13.04.2021

Hare Majesteit Koningin Máxima bracht dinsdagmiddag 13 april een digitaal werkbezoek aan het landelijk platform StudentinzetopSchool, waar ook Tilburg University deel van uitmaakt. Het platform zet studenten uit het hoger onderwijs in om eindexamenleerlingen en hun docenten een handje te helpen in coronatijd.



Uitgave The New Common wereldwijd al ruim 10.000 keer gedownload

22.04.2021

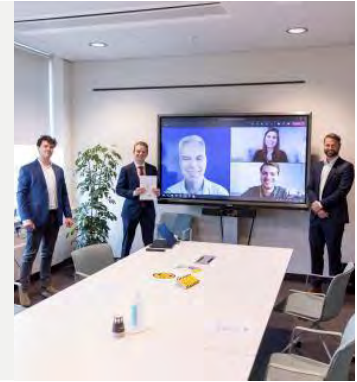
Sinds begin april van dit jaar is het boek The New Common: How the Covid-19 Pandemic is Transforming Society ook verkrijgbaar bij Springer, de internationale uitgever van wetenschappelijke publicaties. Na twee weken was het boek wereldwijd al ruim 10.000 keer gedownload.



TiSEM en Asset sluiten recruitmentovereenkomst met Unilever

11.05.2021

Op 11 mei is de recruitmentovereenkomst getekend die – met terugwerkende kracht – ingaat op 1 september 2020. Dankzij deze overeenkomst ontstaat er een duurzame en efficiënte samenwerking tussen Unilever en alle partijen binnen TiSEM en Asset die zich met arbeidsmarktorientatie bezighouden.



Zero Hunger Lab werkt aan Zero Food Waste

31.05.2021

De Europese Commissie heeft in het kader van het Horizon 2020 programma Farm to Fork € 12 miljoen toegekend aan het onderzoeksprogramma ZeroW: Systemic Innovations Towards a Zero Food Waste Supply Chain. Een consortium van 43 partijen, waaronder Tilburg University, gaat onderzoeken hoe voedselverspilling in de voedselketen drastisch teruggebracht kan worden.



Volgende stap in programma Erkennen & Waarderen: uitkomsten dialoogsessies vormen input voor beleidsontwikkeling

08.06.2021

Tilburg University draagt actief bij aan de landelijke beweging om te komen tot een systeem- en cultuurverandering die leidt tot een meer gelijkwaardige waardering van deze diversiteit aan talenten. De Commissie Erkennen & Waarderen van Tilburg University is de dialoog aangegaan met de academische gemeenschap. De sessies hebben veel suggesties voor concrete oplossingen opgeleverd.



Tilburgse studenten brengen onderzoeksvaardigheden in de praktijk voor Pride Amsterdam

16.06.2021

Zijn wie je bent en houden van wie je wilt: voor Pride Amsterdam staan diversiteit en inclusie hoog in het vaandel. Derdejaars studenten testten in het kader van het vak Diversity and Inclusion at Work hun kennis op het gebied van dataverzameling en interviews door zo'n 45 deelnemers aan de Canal Parade te vragen naar hun perceptie ten aanzien van Pride Amsterdam.



Universiteitsraad staat stil bij 50-jarig jubileum

08.07.2021

Tijdens de laatste Universiteitsraadsvergadering van dit academisch jaar, op 8 juli 2021, stond de raad stil bij vijftig jaar medezeggenschap. Op vrijdag 25 juni 1971 werd de eerste voorganger van de Universiteitsraad (toen nog Hogeschoolraad) geïnstalleerd. Voordat medewerkers en studenten mochten meedenken en -beslissen over de koers van de universiteit, lag alle macht bij het curatorium en de senaat.



Henk Witte per 1 augustus vervangend decaan TST

23.07.2021

TST is verheugd te kunnen mededelen dat het CvB van Tilburg University een nieuwe vervangend decaan heeft gevonden voor de periode 1 augustus 2021 – 1 september 2022. Henk Witte heeft deze opdracht aanvaard.



Nieuw onderwijsgebouw aan Meerkoldreef

27.08.2021

Bij de start van het nieuwe collegejaar in september werd het nieuwe onderwijsgebouw aan de Meerkoldreef (MD) in gebruik genomen. De aankoop van dit gebouw, voorheen van Fontys, biedt Tilburg University tijdelijk extra capaciteit voor onderwijs en zelfstudieplekken tot de realisatie van nieuwbouw op de campus aan de Warandelaan.



Gefeliciteerd winnaars Docent van het Jaar, Impact Award en Dean's Den Pitch

30.08.2021

Tijdens de viering van de Opening van het Academisch Jaar 2021 op 30 augustus in de aula, zijn verschillende prijzen uitgereikt. De Impact Award voor onderzoek met maatschappelijke betekenis, ging naar het team van Max Louwerse (TSHD) voor het project SpaceBuzz. De winnares van de prijs Docent van het Jaar is Tila Pronk van Sociale Psychologie (TSB). En student Alp Kirec, ook van deze faculteit, ontving de prijs voor de beste pitch in de Dean's Den voor het Strategisch Plan.



Wopke Hoeksta verwijst naar Tilburgse theologie bij presentatie Miljoenennota

21.09.2021

Tijdens de presentatie van de Miljoenennota op Prinsjesdag sprak demissionair minister van Financiën Wopke Hoekstra over het belang van mens- en maatschappijwetenschappen. Hierbij citeerde hij theoloog Paul van Geest (TST) over de mens als homo coöperans in plaats van homo economicus.



SDG Action Day: Tilburg University draagt bij aan Sustainable Development Goals

25.09.2021

Op 24 en 25 september vonden voor de zesde keer de SDG Action Day plaats. Naast het hijsen van de SDG Action Day vlag, gaven we op deze dagen aandacht aan verschillende onderzoeken die bijdragen aan de SDGs. Tilburg University zet zich in voor een duurzame samenleving en daagt onderzoekers, docenten, ondersteuners, studenten en relaties uit hieraan een actieve bijdrage te leveren.



Universiteiten nemen landelijke maatregelen tegen bedreiging wetenschappers

11.10.2021

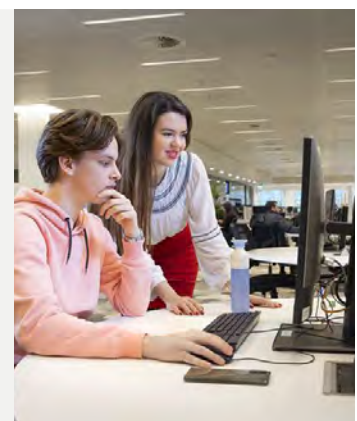
De Vereniging van Universiteiten (VSNU) stelt de Handreiking Aanpak Bedreiging en Intimidatie van Wetenschappers vast en neemt hiermee landelijke maatregelen tegen bedreiging, intimidatie en haatreacties. Jantine Schuit, vice rector Tilburg University bood samen met VSNU-voorzitter Pieter Duisenberg de handreiking aan minister Van Engelshoven (OCW).



Open Access Week

31.10.2021

Tijdens de Open Access Week (25-31 oktober) heeft NWO bekendgemaakt dat drie onderzoeksprojecten van Tilburg University een financiële impuls van maximaal € 50.000 van NWO krijgen. Tilburg University ondersteunt het openbaar maken van wetenschappelijke publicaties en leermateriaal, onder meer door de oprichting van de Open Science Community Tilburg.



Veel stress en eenzaamheid onder studenten: inzicht, tips en initiatieven

12.11.2021

Uit de Monitor mentale gezondheid en middelengebruik van het RIVM blijkt dat het merendeel van de studenten psychische klachten zoals angst en somberheid ervaart. Helaas een herkenbaar beeld voor Tilburg University, zegt vice rector magnificus Jantine Schuit. De universiteit ontwikkelt verschillende initiatieven om de situatie te verbeteren.



Reacties op klimaatop COP26: Te weinig, te laat, slechts kleine stapjes vooruit

15.11.2021

Zijn we iets opgeschoten met de klimaatop COP26? Tilburgse wetenschappers zijn het erover eens dat de resultaten niet passen bij de urgentie van de problemen die steeds groter worden. Na bestudering van de kleine lettertjes zien ze kleine lichtpuntjes: er zijn procedures afgesproken om landen beter bij de les te houden. Maar de Nederlandse overheid en de EU moeten aan de bak, en wel zo snel mogelijk. Het klimaatprobleem kan alleen collectief worden opgelost.



Tilburg University grootste stijger in duurzaamheidsranking

14.12.2021

Tilburg University is het afgelopen jaar de grootste stijger in de GreenMetric ranking van Universitas Indonesia (UI). Tilburg University heeft de award voor Most Sustainably Improved University gekregen. In slechts een jaar is de universiteit gestegen van plek 221 naar plek 80.



Tilburg University start multidisciplinair expertisecentrum over draagvlak voor Europees beleid

16.12.2021

Tilburg University richt een Jean Monnet Centre of Excellence for European Values (CoEV) op om meer inzicht te krijgen in het draagvlak voor beleid vanuit de Europese Unie. Dat is belangrijk, want voor veel Europeanen is onduidelijk wat Europa precies voor ze doet. De kick-off van het expertisecentrum vindt plaats van 9 tot en met 11 mei 2022 tijdens de European Values Conference in Brussel en Tilburg.



Verslag Stichtingsbestuur

Algemeen

Tilburg University is een ambitieuze academische omgeving waarin onderzoek en onderwijs plaatsvinden. De instelling heeft nationaal en internationaal een hoog aanzien op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, is verankerd in de regio, maar is tevens een belangrijke speler in de academische wereld met een duidelijke internationaliseringsstrategie. Tilburg University streeft ernaar de samenleving vooruit te helpen door in het bijzonder vanuit de maatschappijwetenschappen het begrip van die samenleving te verdiepen. Verbonden als Tilburg University is met de samenleving, zet de universiteit excellent onderzoek in voor 'het goede leven' voor iedereen. Tilburg University leidt haar studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter verder te ontwikkelen. Dit zijn kwaliteiten die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden.

Ondanks de beperkingen die de coronapandemie bracht, zijn door en tussen medewerkers, studenten en bestuurders vele goede gesprekken gevoerd over de toekomst van Tilburg University. Die toekomstvisie is de basis voor het Strategisch Plan Weaving Minds and Characters: Strategy Towards 2027, die in 2021 met groot draagvlak is vastgesteld. Er is onder uitdagende omstandigheden met veel creativiteit en doorzettingsvermogen intensief samengewerkt om deze nieuwe strategie te ontwikkelen. Vier gemeenschappelijke waarden, Curious, Connected, Caring en Courageous, liggen aan de nieuwe strategie ten grondslag en kunnen rekenen op een groot draagvlak. Ze geven medewerkers en studenten richting om de kansen die er zijn te benutten en de bijbehorende uitdagingen en ambities aan te gaan. Dat is niet altijd eenvoudig, maar een universiteit die op weg is naar haar honderdjarig bestaan en uitdagend wil blijven, behoort zichzelf blijvend uit te dagen en te vernieuwen.

Het Stichtingsbestuur constateert dat een gedreven en deskundig CvB samen met de decanen, de directeuren van de divisies en faculteiten, de Universiteitsraad en alle medewerkers en studenten in 2021 een gedragen strategie hebben ontwikkeld die blijft bijdragen aan betekenisvol onderzoek en onderwijs en dat voor de toekomst ook zal bevorderen. De totstandkoming en inhoud van de Strategy 2027 verdient veel waardering. Juist ook in een periode waarin de coronapandemie het academisch onderzoek en onderwijs een tweede jaar heeft verstoord en medewerkers en studenten elkaar minder konden zien en daadwerkelijk ontmoeten.

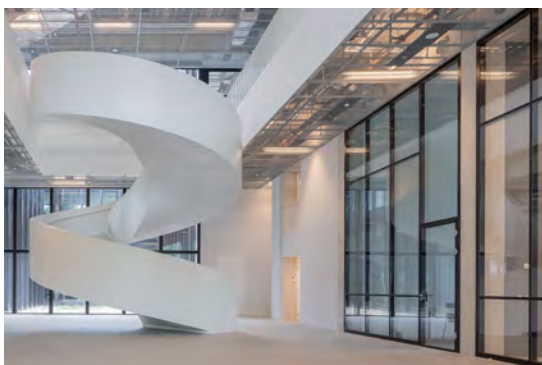
Taken en bevoegdheden Stichtingsbestuur

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

Het Stichtingsbestuur vervult ten opzichte van de leden van het CvB de rol van werkgever. In het kader van de toezichthoudende taken ziet het Stichtingsbestuur er ook op toe dat het CvB bij de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen en richtlijnen, alsmede de Code goed bestuur universiteiten VSNU 2019 naleeft.

In het kader van de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden heeft het Stichtingsbestuur veelvuldig contact met het CvB en de Universiteitsraad en is het Stichtingsbestuur regelmatig aanwezig op Tilburg University, al dan niet 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 en de benoeming van de externe accountant.

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. Op het centrale niveau is de medezeggenschap vormgegeven in de Universiteitsraad, waarin personeel en studenten zitting hebben. Op decentraal niveau vindt medezeggenschap plaats binnen de faculteiten en de divisies.



Samenstelling Stichtingsbestuur

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

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

Mr. Hugo Reumkens is voorzitter van het Stichtingsbestuur. Het Stichtingsbestuur kent een Audit Commissie, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van drs. Jos van Lange en met drs. Manon Leijten als lid. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact staat open voor leden met expertise over het primaire proces en wordt voorgezeten door prof. dr. ir. Wil van der Aalst. De Commissie Governance & Remuneratie werd voorgezeten door mr. Hugo Reumkens.

Prof. mr. Elies van Sliedregt heeft in verband met haar kandidaatstelling voor de functie hoogleraar straf(proces)recht bij Tilburg University en in overeenstemming met de Code goed bestuur universiteiten haar functioneren als lid van het Stichtingsbestuur en haar commissies per 1 april 2021 beëindigd. Het CvB heeft in september 2021 op voordracht van de decaan besloten om prof. mr. Elies van Sliedregt met ingang van 1 november 2021 te benoemen als hoogleraar straf(proces)recht bij TLS. Met haar defungeren en het verwachte einde van de benoemingstermijn van prof. dr. ir. Wil van der Aalst in 2023 is besloten twee vacatures in het Stichtingsbestuur open te stellen voor kandidaatstelling. De profielschetsen van deze twee vacatures zijn in november 2021 vastgesteld na consultatie van het CvB en het Dagelijks Bestuur van de Universiteitsraad, waarna de vacatures openbaar zijn uitgezet.

Het Stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen handelen en zijn eigen samenstelling. Het bestuur doet dat transparant en met inbreng van anderen, waaronder het CvB en de Universiteitsraad. De honorering van de leden van het Stichtingsbestuur is gebaseerd en in lijn met de WNT. Het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, te weten mr. dr. Martijn Nolen, die deze functie vervult naast zijn werkzaamheden als Head Legal Affairs van Tilburg University.

De leden van het Stichtingsbestuur onderschrijven nut en noodzaak van een periodieke evaluatie van het eigen functioneren. Een goede zelfevaluatie draagt bij aan de professionaliteit van het bestuur en toezicht van Tilburg University. Na een zelfevaluatie onder externe begeleiding in 2019 heeft het Stichtingsbestuur in 2021 de organisatie van de eigen werkzaamheden en de samenstelling van het eigen Stichtingsbestuur besproken.

Terugblik 2021

Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en betrokkenheid. Het bestuur heeft in het bijzonder waardering voor de wijze waarop medewerkers en studenten ondanks COVID-19 in staat zijn gebleken met elkaar stappen voorwaarts te zetten, elkaar te ontmoeten en de nieuwe Strategy 2027 te formuleren.

Het Stichtingsbestuur is in 2021 intensief betrokken geweest bij Tilburg University, diverse gesprekken over de Strategy 2027 en de vele activiteiten van de universiteit. De leden van het Stichtingsbestuur hebben periodiek contact onderhouden met de diverse interne en externe stakeholders. In dat kader was er bovendien regelmatig overleg tussen de voorzitter van het Stichtingsbestuur en (het dagelijks bestuur van) de Universiteitsraad en was sprake van twee overleggen met het dagelijks bestuur van de Universiteitsraad in aanwezigheid van een deel van het Stichtingsbestuur.

Het voltallige Stichtingsbestuur kwam zevenmaal – al dan niet online – in aanwezigheid van het CvB bijeen. In voorbereiding op die formele vergaderingen kwamen de diverse interne commissies meerdere malen bijeen. In 2021 waren er vier formele vergaderingen van de Audit Commissie, vier vergaderingen van de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact en vijf formele vergaderingen van de Commissie Governance & Remuneratie. De Audit Commissie heeft het inwerken van de nieuwe externe accountant begeleid en toegezien en geadviseerd op het gebied van onder meer de jaarrekening, compliance, huisvestingsbeleid en treasury management. De Audit Commissie heeft tevens toegezien op het ICT-beleid en cybersecurity, het (strategisch) Risk Management, de Begroting (FIRMa) en de inrichting van de Internal Audit Functie. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact heeft onder meer geadviseerd over het NPO en het bestuurlijk informatiemanagementsysteem. De Commissie Governance & Remuneratie heeft onder meer de werving van nieuwe leden van het Stichtingsbestuur, het functioneren van de interne governance en de verhouding tot externe partners en andere stakeholders besproken.

Voorafgaand en tijdens alle commissievergaderingen spraken de leden van het Stichtingsbestuur (al dan niet online) met leden van het CvB, decanen, directeuren van divisies en faculteiten. Het Stichtingsbestuur heeft in afwezigheid van het CvB een overleg gehad met de Universiteitsraad en werd betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van het NPO.

Leden van het Stichtingsbestuur waren voorts aanwezig bij de (digitale) academische plechtigheden. In mei 2021 hebben leden van het Stichtingsbestuur een rondgang gemaakt langs alle faculteiten van Tilburg University. Van dit bezoek is verslag gedaan in de vergadering van het Stichtingsbestuur en de uitkomsten zijn ook besproken met het CvB. Tijdens vergaderingen en werkbezoeken besprak het Stichtingsbestuur strategische beleidsthema's, de daaruit voortvloeiende financiële consequenties, de borging van gedrag en goede onderzoekspraktijken en het toezicht op de realisering daarvan. Het Stichtingsbestuur heeft in 2021 ook alle decanen uitgenodigd tijdens zijn vergaderingen om hen de ruimte te geven het Stichtingsbestuur te informeren over de lopende ontwikkelingen, hun voorgenomen strategie en hun wensen. Dit bood een mogelijkheid om in gezamenlijkheid de uitdagingen van de afzonderlijke faculteiten te bespreken. In vergaderingen van het Stichtingsbestuur zijn ook de thematische onderwerpen sociale veiligheid, cyberveiligheid en identiteit besproken.

Het CvB heeft het Stichtingsbestuur steeds geïnformeerd over de omgang met de coronapandemie en de betekenis daarvan voor het welzijn van medewerkers en studenten. Het Stichtingsbestuur is intensief betrokken geweest bij de formulering en voortgang van het ICT-beleid en cybersecurity. De toepassing van relevante wet- en regelgeving werd getoetst en indien nodig werden op verzoek de interne regelingen aangepast. De bestuurs- en organisatiestructuur is door het Stichtingsbestuur getoetst en voldoet aan de Code goed bestuur universiteiten VSNU 2019. Het Stichtingsbestuur geeft daarbij op dit moment de voorkeur voor een behoud van het huidige bestuursmodel. De inwerkingtreding van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen geeft geen aanleiding veranderingen in het bestuursmodel door te voeren. Er is voorts toegezien op de aangebrachte checks and balances in de bedrijfsvoering.

Het Stichtingsbestuur heeft op basis van de voorbereiding door de Commissie Governance & Remuneratie volgens de reguliere governance-normen het functioneren van de leden van het CvB en hun nevenfuncties geëvalueerd en beoordeeld. Bij de beloning van de leden van het CvB worden de normen zoals gesteld in de WNT getoetst en nageleefd. De voorzitter van het Stichtingsbestuur had halfjaarlijks overleg met de Minister van OCW en de overige voorzitters van de raden van toezicht van de andere Nederlandse universiteiten. Uit hoofde van de werkgeversrol is in 2021 het Rechtspositiekader vastgesteld en zijn de regelingen voor declaraties en onkosten van leden van het CvB verder procedureel verduidelijkt.

Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan de Begroting 2021, het Taken en Middelen Plan 2021-2025, het Reservebeleid en – in aanwezigheid van de externe accountant – aan het Bestuursverslag 2020 en de Jaarrekening 2020. Tevens is in aanwezigheid van de externe accountant het Audit Plan en het Controleplan, het Accountantsverslag, de jaarlijkse Management Letter en de Jaarrekening besproken. De besluitvorming hiertoe werd voorbereid door de Audit Commissie.

Weaving Minds & Characters' Strategy Towards 2027

Het Stichtingsbestuur en het CvB hebben elkaar op meerdere momenten gesproken over de totstandkoming en de inhoud van Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027. De tekst en inhoud van de strategie zijn in het bijzonder tijdens meerdaagse gezamenlijke strategische werkbijeenkomsten in september 2021 te Leuven besproken. Tijdens deze bijeenkomst hebben de decanen, het CvB en het Stichtingsbestuur goede gesprekken gehad over het ambitieniveau, de diverse uitdagingen en de voorgenomen wijze van uitvoering. Ook is het Stichtingsbestuur bij enkele strategische beraadstafels betrokken geweest, met name als het overleg betrof dat raakvlakken heeft met taken en bevoegdheden van het Stichtingsbestuur.

Het Stichtingsbestuur heeft in de vergadering van 17 december 2021 het Strategisch Plan Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027 goedgekeurd. Het Stichtingsbestuur stelt vast dat zowel de Strategy 2027 als de daarin benoemde waarden Curious, Connected, Caring en Courageous breed worden gedragen en onderschreven binnen de universitaire gemeenschap. Het Stichtingsbestuur heeft daarbij kennisgenomen van de overwegingen van de Universiteitsraad. In aanloop naar die goedkeuring heeft het Stichtingsbestuur ook de resultaten van de eerdere strategie besproken en vastgesteld dat de belangrijkste doelen van (onder andere) groei waren bereikt. In het kader van de nieuwe strategie heeft het Stichtingsbestuur aangedrongen op het streven naar internationale excellentie, een goede omgang met de groei van het aantal studenten en een verwezenlijking van bijbehorende hoogwaardige faciliteiten gebaseerd op heldere uitgangspunten en een solide financiële positie. Het Stichtingsbestuur heeft zich er in 2021 voorts voor ingezet dat het handelen van Tilburg University, medewerkers en studenten recht doet aan het belang van thema's als sociale veiligheid, identiteit, duurzaamheid en het belang van inclusie en diversiteit. Dit alles met het oog op de wens van een verbonden academische gemeenschap die gezamenlijk op weg is naar het 100-jarig bestaan van onze universiteit.

Het valt het Stichtingsbestuur op dat de gehele academische gemeenschap actief heeft bijgedragen aan de totstandkoming van de Strategy 2027. Het valt ook op dat velen actief bezig zijn met het zoeken naar antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Die inzet wordt zeer gewaardeerd. De keuze van Tilburg University voor een gedeelde visie op leiderschap (Connected Leading), het stimuleren van dialoog, openheid en transparantie en het leiderschapsteam van de universiteit (CvB, decanen, vicedecanen en directeuren) vormen een belangrijke voorwaarde voor de verwezenlijking van de eigen ambities. Het geeft ook antwoord op de verwachtingen van studenten, medewerkers en burgers over de wijze waarop Tilburg University verantwoordelijkheid neemt en open staat voor samenwerking en het goede gesprek.

Tilburg,

Namens het Stichtingsbestuur,

Mr. Hugo Reumkens

voorzitter





1. Onderzoek

1.1 Onderzoek in 2021

Ook voor de onderzoekers van Tilburg University was 2021 geen eenvoudig jaar. Het doen van onderzoek werd door velen door de pandemie bemoeilijkt. Vele promovendi hebben onderzoeksvertraging opgelopen, waarvoor maatregelen zijn getroffen (zie ook hoofdstuk 4 Nationaal Programma Onderwijs). Daarnaast is er ook veel aandacht geweest voor het welzijn van onze promovendi en de kwaliteit van hun begeleiding. Op creatieve wijze hebben promotoren en begeleiders invulling gegeven aan het gemis van spontane ontmoetingen, is onderzoek gedaan naar de wensen en ervaringen van promovendi en is een start gemaakt met trainingen voor begeleiders van promovendi. Voor enkele onderzoekers heeft de pandemie ook bijzondere onderzoekskansen geboden en ondanks de lastige omstandigheden, zijn meer onderzoekers dan voorheen succesvol geweest in het verwerven van een grant. Tot slot was het jaar 2021 het afrondende jaar van het Strategisch Plan 2018-2021 en is er op het gebied van Open Science progressie geboekt.

Promovendimonitor

Tilburg University wil jonge mensen opleiden tot verantwoordelijke en ondernemende denkers. Om een completer beeld te schetsen van de wensen en ervaringen van onze promovendi, zijn zij uitgenodigd om online een uitgebreide vragenlijst in te vullen. Onderwerpen die hierin aan bod kwamen zijn welzijn, opleidingsbehoeften, begeleiding, ondersteuning en faciliteiten tijdens hun promotietraject. Promovendi geven Tilburg University een overall score van 7,8 (1-10). In samenwerking met onder andere het TiPP zijn de belangrijkste resultaten geïdentificeerd en aanbevelingen geformuleerd. De belangrijkste aandachtspunten liggen op het gebied van welzijn en sociale veiligheid, voortgang van het promotietraject en het onderwijsaanbod. In 2022 zullen deze worden opgepakt, onder meer door het optimaliseren van het onderwijsaanbod en het verder verbeteren van de ondersteuning aan promovendi en hun begeleiders. De monitor wordt over twee jaar weer uitgevoerd bij de universiteit. Daarnaast participeert Tilburg University in het initiatief om een dergelijk onderzoek landelijk uit te voeren.

Ondersteuning voor begeleiders van promovendi

Goede begeleiding is een essentieel onderdeel bij de kwaliteit van promotietrajecten. In 2021 zijn vier masterclasses ontwikkeld voor begeleiders van promovendi. Hierin stond de relatie met de promovendus centraal. Er was veel interesse in deelname aan de masterclasses. De beginnende begeleiders gaven de masterclass gemiddeld een 7,7 (1-10) en de ervaren begeleiders een 7,9 (1-10). Gezien de positieve evaluatie van de pilot, worden de masterclasses ook in 2022 gecontinueerd.

In 2021 is ook voor het eerst een bijeenkomst georganiseerd over het promotiesysteem in Nederland voor alle nieuwe (inter)nationale begeleiders van promovendi. Dit krijgt in 2022 een vervolg.

Promotieplechtigheden

Net als in 2020 had de coronacrisis helaas grote invloed op de opzet van de promotieplechtigheden. De opzet is steeds zo aangepast dat alle promotieplechtigheden doorgang hebben kunnen vinden of, op verzoek van de promovendus, zijn verplaatst naar een later tijdstip. Elke promotieplechtigheid is nu standaard voor het publiek toegankelijk via een livestream.

Open Science

Het jaar 2021 stond wat betreft Open Science in het teken van de borging van de resultaten uit het Actieplan Open Science (2018-2021). Een van de meest aansprekende uitkomsten was de oprichting van de Open Press Tilburg University bij Tilburg University Library, die in 2021 ruim tien Open Access (tekst)boeken publiceerde van Tilburgse onderzoekers. Een andere uitkomst is de oprichting van het eerste Tilburgse Diamond Open Access Journal via Open Journals; het interdisciplinaire TechReg, dat met intussen twintig publicaties en opname in Open Journals een solide plaats heeft verworven in het tijdschriftenlandschap.

Tilburg University heeft stappen gezet op het gebied van Open Access publiceren, maar we willen ons hier ook zeker op blijven ontwikkelen. Het Open Access fonds voor artikelen is volledig benut en resulteerde in ruim 40 extra Open Access publicaties. Ook zijn we blij te zien dat veel onderzoekers gebruik hebben gemaakt van de groene Open Access route via de bepaling Taverne. In 2022 wordt gekeken hoe deze route nog gemakkelijker gemaakt kan worden. De Library is daarnaast samenwerkingen aangegaan met platforms als Open Journals en EduSources, voor de hosting en verspreiding van Open Access journals en open educational resources. Tijdens verschillende online informatie- en discussiebijeenkomsten kwamen de leden van de Open Science Community samen. Zij spraken onder meer over Open Science Rankings, open wetenschapscommunicatie, Open Science Workflows en het oprichten van Open Journals. De hoop is dat fysieke bijeenkomsten voor kennisuitwisseling weer snel tot de mogelijkheden behoren.

Wetenschappelijke integriteit

In 2021 heeft het CvB Jelte Wicherts benoemd als bestuurlijk trekker wetenschappelijke integriteit en is een start gemaakt met het formuleren van de wijze waarop Tilburg University wetenschappelijke integriteit verder wil stimuleren. De klankbordgroep wetenschappelijke integriteit heeft onder andere input gegeven op de fysieke trainingen die dit jaar werden ontwikkeld, het document over wetenschappelijke integriteit aan Tilburg University en andere activiteiten zoals de opvoering van het toneelstuk Gewetenschap (The Conscience App). Dit laatste is uitgesteld naar voorjaar 2022 in verband met de coronacrisis. De Online Training Research Integrity en bijbehorende test is inmiddels door 117 PhD-onderzoekers succesvol afgerond en de eerste fysieke training heeft in het najaar van 2021 plaatsgevonden. Enkele medewerkers hebben deelgenomen aan de workshops in het kader van de National Survey on Research Integrity, waar Tilburg University actief aan deelneemt. Daarnaast hebben diverse medewerkers en leidinggegeven deelgenomen aan de rondetafelgesprekken ter evaluatie van de implementatie van de Nationale Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit, georganiseerd door de UNL (voorheen VSNU). Ook verschillende faculteiten hebben stappen gezet om in 2022 de dialoog rondom wetenschappelijke integriteit binnen hun faculteiten te stimuleren.

Highlights

Ondanks alle uitdagingen zijn er in 2021 door onze wetenschappers een aantal bijzondere prestaties neergezet, van de publicatie van boeken en artikelen tot het ontwerpen van een nieuwe emoji. Samen met externe partijen zijn succesvolle samenwerkingsrelaties opgezet, verder ontplooid en beloond met subsidies. Door uitstel van enkele aanvraagrondes, zoals Veni bij NWO en enkele Europese rondes, zijn er minder mogelijkheden geweest om subsidies te verwerven. We verwachten dit verschil in 2022 in te halen. Onze wetenschappers zijn wel succesvol geweest in een aantal NWO-trajecten waaronder drie Vidi-aanvragen en één Vici-aanvraag en verder zijn er enkele awards toegekend aan onze wetenschappers.

Onderzoeksprestaties

Enkele markante onderzoeksprestaties:

- ◆ Publicatie van het European Yearbook of Constitutional Law 2020: The City in Constitutional Law door dr. T.M.C. Asserpers, mede onder leiding van prof. dr. Ernst Hirsch Ballin en dr. Gerhard van der Schyff (TLS);
- ◆ Samen met dr. Hans Rutger Bosker van het Max Planck Instituut heeft dr. David Peeters (TSHD) het artikel Hands Speak: How Casual Gestures Shape What We Hear in Nature gepubliceerd;
- ◆ Dr. Neil Cohn (TSHD) heeft een geheel nieuwe emoji ontworpen, een 'melting face'. Met het onderzoek is een eerste aanzet gedaan voor onderzoek naar de oorsprong van emoji-symboliek;
- ◆ Uit het multidisciplinaire onderzoeksproject van onder andere dr. Anthony Evans, dr. Christina Meyers en dr. Olga Stavrova (TSB) dat binnen het kader van het HSRI is uitgevoerd, blijkt dat extraverte en gewetensvolle werknemers het meeste 'last' hebben van thuiswerken.

Samenwerking

Een greep uit de succesvolle samenwerkingen:

- ◆ Het Zero Hunger Lab is onderdeel van een consortium dat financiering kreeg toegekend uit EU Horizon 2020 voor het onderzoeksproject ZeroW: Systemic Innovations Towards a Zero Food Waste Supply Chain;
- ◆ Onderzoekers van TSHD en TLS zijn succesvol geweest bij aanvragen binnen het We Care-programma, een samenwerking tussen het ETZ en Tilburg University;
- ◆ Dr. Karim Schelkens (TST) participeert als chieft investigator in een consortium met Australian Catholic University en Katholieke Universiteit Leuven dat financiering heeft voor de organisatie van expert seminars en een onderzoeksgroep;
- ◆ Prof. dr. Jan Fransoo (TiSEM) gaat het RIVM, betrokken ministeries, huisartsen en de GGD adviseren over de optimale logistiek van coronavaccinaties in Nederland;
- ◆ TiSEM en zorgverzekeraar CZ hebben samen een academisch kennisinstituut voor zorgsystemen ingesteld;
- ◆ Een consortium waarin dr. Frans Folkvord (TSHD) met 28 partijen participeert, heeft subsidie ontvangen voor het onderzoeksprogramma BEhaviorial and Adherence Model for improving quality, health outcomes and cost-Effectiveness of healthcaRe – BEAMER.



Lees het verhaal van Hezha (foto rechts) in hoofdstuk 6.1 *Gezichten van Tilburg University*.

Erkenning

Uit de NWO talentlijn ontvingen onderzoekers maar liefst drie VIDI- en één VICI-beurs:

- ◆ Dr. Sander Verhaegh (TSHD) heeft een Vidi-beurs gekregen voor zijn onderzoeksproject *Exiled Empiricists: American Philosophy and the Great Intellectual Migration* over de ontwikkeling van het Amerikaanse intellectuele klimaat in de jaren voor de Tweede Wereldoorlog;
- ◆ Dr. Martijn Boons (TiSEM) ontving een Vidi-beurs voor zijn analyse van welke factoren variaties in langetermijnaandelen- en obligatierendementen verklaren. In dit project zal hij nieuwe fundamenten ontwikkelen voor het langetermijnparadigma door onder andere nieuwe instrumenten te ontwikkelen voor asset pricing;
- ◆ Dr. Kim de Roover (TSB) kreeg een Vidi-beurs voor haar project om nieuwe methoden te ontwikkelen om groepen met gemeenschappelijke latente processen samen te brengen in clusters;
- ◆ Prof. dr. Johan van Leeuwen (TiSEM) kreeg een Vici-subsidie voor zijn project *Balancing Load in the 'Cloud'*. In de supermarkt kiezen we onze eigen wachtrij bij de kassa, maar wie bedient ons in de cloud? In dit project zal van Leeuwen nieuwe algoritmes ontwikkelen die ons snel een korte rij laten vinden in de enorme datacentra.

Daarnaast zijn er ook enkele awards toegekend:

- ◆ Dr. Alexandra Sierra (TSHD) heeft de Laval Virtual Europe 2021 Award gewonnen voor haar virtual en mixed reality project *Justin Beaver Stories*;
- ◆ Dr. Barros Nuno Oliveira (TSB) heeft een award gekregen voor een artikel dat hij schreef in *Supply Chain Management* over de dreiging van opportunisme in organisatorische situaties;

Andere successen die onderzoekers behaalden op het gebied van NWO-subsidies:

- ◆ Prof. dr. Marc Loth en prof. dr. Rob van Gestel (TLS) ontvingen een NWO Open Competitie SSH voor het rechtsvergelijkend onderzoeksproject *Supreme Courts in Quest for Legitimacy in Public Interest Cases*;
- ◆ Het multidisciplinaire en internationale onderzoeksproject *Conflict in Transformations (CONTRA)*, geleid door dr. Eva de Wolf (TLS) heeft € 1,5 miljoen ontvangen van NWO en Joint Programming Initiative Urban Europe;
- ◆ Prof. dr. Patrick Kenis (TiSEM) kreeg een subsidie binnen het onderzoeksprogramma *Herziening van Toezicht* uit de Nationale Wetenschapsagenda voor zijn project *Methoden en Modaliteiten voor Extern en Intern Toezicht op Organisatorische Netwerken Gericht op Complexe Maatschappelijke Kwesties (EISON)*;

- ◆ Prof. dr. Wendy van der Valk, prof. dr. Henk Akkermans, prof. dr. Carol Ou (TiSEM), prof. dr. Saskia Lavrijssen en prof. dr. Martijn Groenleer (TLS) kregen een NGinfra subsidie voor hun VIA AUGUSTA project Leveraging the Potential of a System-of-Systems Approach to Infrastructure Management;
- ◆ Dr. Marco Da Rin (TiSEM) ontving een Comenius Senior Fellowship voor zijn Entrepreneurial Literacy Initiative. Het programma waarvoor ongeveer 50 uur (2 EC's) gedurende zes maanden nodig is zal als keuzevak worden aangeboden;
- ◆ NWO heeft twee voorstellen van de promotiebeurzen voor leraren vanuit TSHD gehonoreerd voor Inge Beekmans (Fontys Hogeschool) en Michiel Witter (Avans Hogeschool);

Tot slot heeft de congregatie Vrouwen van Bethanië besloten een fors bedrag aan de Stichting Universiteitsfonds Tilburg te doneren. Deze bijdrage maakt Vrouwen & Theologie met de bijzondere leerstoel Morele Vorming mogelijk.

1.2 Internationale positie onderzoek

Op de verschillende toonaangevende internationale rankings op het gebied van onderwijs, onderzoek en (academische) reputatie scoort Tilburg University goed (zie Tabel 1.2.1). In de THE World University Ranking behoort Tilburg University overall tot de wereldwijde top-250, maar vooral in de rankings voor de afzonderlijke vakgebieden behaalt de universiteit diverse aansprekende resultaten.

Het afgelopen jaar heeft Tilburg University wereldwijde top-50 posities behaald in de Rankings by Subject van THE in de vakgebieden Law (20e positie), Business & Economics (37e) en Psychology (47e). In de QS Subject Rankings zijn er eveneens top-50 noteringen in de vakgebieden Economics & Econometrics (28e) en Accounting & Finance (36e). In de Shanghai Academic Ranking of World Universities 2021, volledig gebaseerd op onderzoek output en -impact, behoort Tilburg University tot de top-50 wereldwijd binnen Public Administration (16e), Business Administration (17e), Finance (29e) en Management (42e).

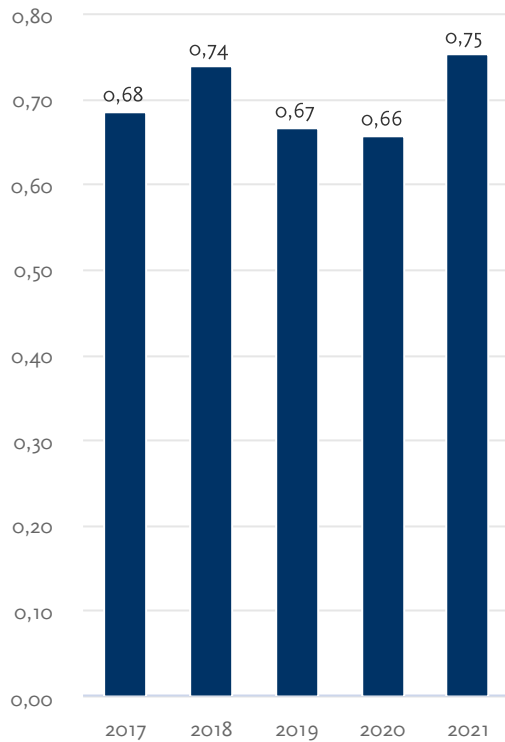


Tabel 1.2.1 Positie Tilburg University in de meest toonaangevende internationale rankings

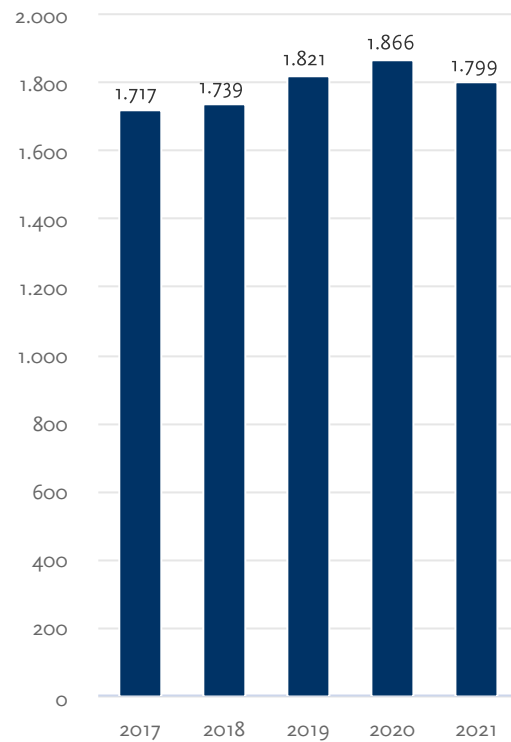
	Positie in de wereld			Positie in de wereld	
	uitgekomen in 2020	uitgekomen in 2021		uitgekomen in 2020	uitgekomen in 2021
QS World University Rankings			THE World University Rankings		
Economics & Econometrics	36	28	Law	28	20
Accounting & Finance	48	36	Business & Economics	37	37
Business & Management	51-100	51-100	Psychology	50	47
Psychology	51-100	51-100	Arts & Humanities	101-125	126-150
Law	51-100	51-100	Social Sciences	101-125	126-150
Statistics & Operational Research	101-150	51-100	Education	201-250	176-200
Philosophy	x	151-200	Computer Science	401-500	401-500
Sociology	151-200	151-200	Overall	201-250	201-250
Linguistics	251-300	251-300	Shanghai Academic Ranking of World Universities		
Computer Science	501-550	401-450	Public Administration	27	16
Research Area - Social Sciences & Management	92	72	Business Administration	6	17
Research Area - Arts & Humanities	401-500	378	Finance	26	29
Overall	368	356	Management	37	42
United States (US) News Best Global Universities Ranking			Psychology	51-75	51-75
Economics & Business	20	27	Sociology	51-75	51-75
Psychiatry & Psychology	67	70	Economics	51-75	76-100
Arts & Humanities	169	180	Law	101-150	76-100
Social Sciences & Public Health	246	266	Communication	101-150	76-100
Clinical Medicine	x	953	Education	151-200	151-200
Leiden Ranking Scientific Impact (PP, top 50%)			Political Sciences	151-200	201-300
Overall	118	160	Overall	601-700	601-700
Social Sciences & Humanities	31	57	University of Texas (UT) Dallas World Ranking Business Research		
Mathematics & Computer Science	182	340	Overall	51	48
Biomedical & Health Sciences	258	202	Tilburg University Economics Ranking		
			Overall	42	48

1.3 Kerncijfers onderzoek

Figuur 1.3.1 Promoties per hoogleraar (Fte)



Figuur 1.3.2 Wetenschappelijke publicaties



Tabel 1.3.1 Output Tilburg University

	2017	2018	2019	2020	2021
Academische Publicaties					
In gerefeerde tijdschriften	1015	1034	1178	1234	1195
In andere tijdschriften	99	78	63	77	69
Boekhoofdstukken en bijdragen aan conferenties	403	432	395	378	356
Monografieën en (gedigede) boeken	82	63	74	75	67
PhD theses, intern en extern voorbereid	118	132	111	102	112
Totaal wetenschappelijke publicaties	1717	1739	1821	1866	1799
Professionele publicaties en producten	506	540	503	609	464

Tabel 1.3.2 Open Access (OA) publicaties

	2017	2018	2019	2020	2021
Goud, DOAJ geclassificeerd*	16%	14%	15%	16%	21%
Goud, niet DOAJ geclassificeerd/Hybride**	17%	17%	23%	31%	37%
Groen Open Access***	7%	14%	15%	13%	11%
Geen Open Access	61%	55%	47%	40%	31%

* Publicaties zijn direct openbaar beschikbaar. Het tijdschrift staat in de DOAJ (www.doaj.org).

** Publicaties in gesloten tijdschriften die ook direct openbaar zijn voor niet-abonnees. Het tijdschrift staat niet in de DOAJ.

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

Ook in 2021 is het aandeel Open Access publicaties gegroeid ten opzichte van het voorgaande jaar (naar 69%).

Tabel 1.3.3 Voortgang van de werknemer-promovendus

Startjaar	Instroom			Gepromoveerd* in													
	vrouw	man	totaal	4 jaar of eerder		5 jaar		6 jaar of eerder		7 jaar		8 jaar of later		nog bezig		gestaakt	
				N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2009	48	31	79	23	29%	30	38%	14	18%	6	8%	4	5%			2	3%
2010	51	38	89	22	25%	42	47%	15	17%	5	6%	4	4%			1	1%
2011	30	41	71	24	34%	33	46%	5	7%	2	3%	5	7%	2	3%		
2012	30	34	64	14	22%	24	38%	14	22%	7	11%	1	2%	1	2%	3	5%
2013	43	35	78	25	32%	31	40%	10	13%	7	9%	2	3%	2	3%	1	1%
2014	29	35	64	14	22%	21	33%	10	16%	8	13%			7	11%	1	2%
2015	39	26	65	14	22%	12	18%	16	25%					15	23%	1	2%
2016	45	34	79	7	9%	25	32%							33	42%	1	1%
2017	49	38	87	8	9%									64	74%	5	6%

* Vanaf 2014 is nog niet te bepalen of promovendus na 8,7,6 of 5 jaar is gepromoveerd en telt het totaal niet op tot 100%.

1.4 Kwaliteitszorg onderzoek

Het onderzoek van Tilburg University wordt elke zes jaar beoordeeld. 2021 markeert een overgangsjaar van het Standard Evaluation Protocol 2015-2021 naar het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027. In de evaluaties wordt door een externe internationale commissie gekeken naar de onderzoekskwaliteit, toekomstperspectief van de onderzoekseenheid en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek. In dit nieuwe protocol dat is opgesteld door de UNL, KNAW en NWO ligt de focus sterker op de door de onderzoekseenheid gekozen strategie. Ter voorbereiding op dit nieuwe evaluatieprotocol, zijn er binnen Tilburg University meerdere digitale bijeenkomsten georganiseerd.

Begin 2021 is de onderzoeksvisitatie van de onderzoeksprogramma's van TiSEM afgerond. De 24 scores die zijn uitgedeeld variëren van twee keer goed tot vijf keer excellent, de rest was very good. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat academische excellentie sterk is verankerd in de cultuur van TiSEM. De groepen verrichtten zeer goed internationaal erkend onderzoek en enkele groepen kunnen met recht wereldleider worden genoemd. Vooruitkijkend naar de toekomst beveelt de commissie aan om de focus iets meer te verschuiven van toppublicaties naar strategische verbindingen met de samenleving en het bedrijfsleven. Ze geeft aan dat TiSEM de reeds bestaande samenwerking binnen JADS en met TIAS hiervoor kan benutten. Hoewel de faculteit haar best doet om een aantrekkelijke onderzoeksomgeving te creëren, is het aantrekken en vasthouden van wetenschappers een uitdaging, met name door beperkingen in salaris. De commissie concludeert dat TiSEM en CentER Graduate School PhD-programma's van hoge kwaliteit leveren. Er is weinig drop-out en het kent een hoog rendement (73-80% in vijf jaar). Het externe promovendiprogramma is veelbelovend voor integratie bedrijfsleven en academie.



1.5 Waarde(n)vol onderzoek

Stereotypen bepalend in reacties op seksueel geweld

26 maart - Ideeën over wat ‘normaal’ is spelen een grote rol in de reacties op verhalen van slachtoffers van seksueel geweld. Mensen reageren over het algemeen negatiever wanneer de gebeurtenissen afwijken van het stereotiepe verhaal, bijvoorbeeld wanneer het slachtoffer een man is. Dat blijkt uit het promotieonderzoek van Eva Mulder, dat ze op 26 maart 2021 verdedigde aan Tilburg University. Mulder pleit voor meer aandacht voor de ‘grijze gebieden’ van seksueel geweld in het belang van de slachtoffers.

Opkomst constitutioneel toezicht door EU zet zelfbeschikking lidstaten onder druk

30 april - De EU houdt zich steeds nadrukkelijker bezig met de organisatie van het publieke gezag in de lidstaten, zodanig dat gesproken kan worden van de opkomst van constitutioneel toezicht door de EU. In de politieke en juridische strijd rondom de waarden van de Unie botst democratisch gelegitimeerde nationale besluitvorming op het rechtsstatelijke gezag van EU-instellingen. Dat concludeert rechtswetenschapper Maarten Stremmer in het proefschrift dat hij op 30 april 2021 verdedigde aan Tilburg University.

Duurzame inzetbaarheid van werknemers met psychische klachten kan veel beter

28 mei - Op vrijdag 28 mei hield prof. dr. Evelien Brouwers haar oratie getiteld Psychische Gezondheid en Duurzame Inzetbaarheid in Arbeid: Je Gaat Het Pas Zien Als Je Het Door Hebt aan Tilburg University. Brouwers gaat in op de vraag wat er nodig is om mensen duurzaam en vitaal aan het werk te helpen en houden, vooral wanneer er sprake is van ‘psychisch onwelbevinden’.

Smart speakers kunnen autonomie gebruikers in dagelijks leven aantasten

23 juni - Vanwege de steminteractie kunnen smart speakers zoals Alexa en Google Assistant grote overtuigingskracht hebben, gebruikers beïnvloeden en manipuleren en zo de autonomie over hun dagelijks leven beïnvloeden. Dat concludeert Silvia de Conca in het promotieonderzoek dat ze op 23 juni 2021 verdedigde aan Tilburg University.

Oecumenisch project Kenniswerkplaats Zingeving en Geestelijke Verzorging

1 juli - TST neemt deel aan de oecumenische Kenniswerkplaats Zingeving en Geestelijke Verzorging, die door ZonMW (subsidieverstreker) ruim € 1 miljoen is toegekend. De werkplaats is gericht op het vergroten van de aandacht voor zingeving en het professionaliseren van geestelijke verzorging thuis en wordt gefinancierd met de hulp van het ZonMw-programma Zingeving en Geestelijke verzorging.

Opschuiven van het startpunt eigen risico in zorgverzekering brengt de zorgkosten omlaag

2 juli - De Nederlandse Zorgverzekeringswet kent een verplicht eigen risico waarbij mensen in 2020 de eerste € 385 van hun zorgkosten uit eigen zak moeten betalen. Het doel van het eigen risico is om verzekerden bewust te maken van de zorgkosten door deze deels bij henzelf te leggen. Aan dit eigen risico kleven nogal wat bezwaren. Minke Remmerswaal heeft in haar promotieonderzoek onderzocht wat deze nadelen zijn. Ze toont aan dat andere vormen van eigen betalingen, zoals een verschoven of procentueel eigen risico effectiever zijn. Op 2 juli verdedigde ze haar promotieonderzoek aan Tilburg University.

Sterke toename aantal overheidsexcuses voor mensenrechtenschendingen in afgelopen twee decennia

8 juli - Onderzoekers van Tilburg University hebben de excuses die over de hele wereld zijn aangeboden voor mensenrechtenschendingen uit het (recente) verleden in kaart gebracht en vergeleken. De uitgebreide en unieke database, toegankelijk voor wetenschap, publiek en pers, laat een sterke toename zien van het aantal excuses in de afgelopen twee decennia. Meer dan 70 landen hebben inmiddels spijt betuigd voor uiteenlopende misstanden uit het verleden. Een belangrijk deel van de meer dan 350 excuses in de database heeft te maken met de Tweede Wereldoorlog; excuses voor slavernij zijn slechts mondjesmaat aangeboden.

Gedragsinterventies hebben positief effect op milieubewust gedrag

8 september - Kunnen gedragsinterventies milieugedrag verbeteren, niet alleen op korte termijn, maar ook op langere termijn? Deze onderzoeksvraag is door Mirthe Boomsma positief beantwoord in haar onderzoek waarop ze op woensdag 8 september promoveerde aan Tilburg University. Haar onderzoek spitst zich toe op gedragsinterventies bij afvalscheiding en energieverbruik. Door middel van veldexperimenten heeft ze aangetoond dat wanneer je huishoudens goed informeert en een moreel appel op hen doet, dit leidt tot beter gedrag wat betreft afvalscheiding. Ook het geven van informatie over het scheidingsgedrag van hun directe omgeving heeft een positief effect. Het plaatsen van een energiedisplay dat inzicht geeft in het eigen verbruik, leidt tot energiebesparing.

Extraverte en gewetensvolle werknemers meeste 'last' van thuiswerken

12 oktober - Het langdurige thuiswerken tijdens de coronapandemie heeft bij zeer extraverte en gewetensvolle werknemers geleid tot minder productiviteit en minder werkgeluk. Bij mensen die laag scoorden op deze eigenschappen zijn hun werkprestaties in dezelfde periode juist verbeterd. Voor de vele organisaties die werken op afstand mogelijk willen blijven maken of zelfs aanmoedigen, is het van belang om met deze individuele verschillen in persoonlijkheidskenmerken rekening te houden.

Nieuwe Uitleg van de Grondwet overhandigd aan premier Rutte

13 oktober - Rechtswetenschappers van Tilburg University hebben op 13 oktober een bijna 1400 pagina's tellende nieuwe Uitleg van de Grondwet overhandigd aan premier Mark Rutte. Het boekwerk is een geheel herziene editie van eerder verschenen commentaren op de grondwet vanaf 1987. De commentaren vormen een leidraad om onze Grondwet niet alleen te interpreteren, maar ook verder te ontwikkelen in wetgeving, rechtspraak en beleid.

Online daters: check je taal en spelling, goed taalgebruik maakt aantrekkelijk

22 oktober - Promovenda Tess van der Zanden onderzocht hoe het taalgebruik in onlinedatingprofielen van elkaar verschilt en hoe dit indrukken over de aantrekkelijkheid van de profieleigenaar beïnvloedt. Ze vergeleek daarbij 12.000 datingprofielen en bevroeg online daters voor haar empirische onderzoek waarop zij op 22 oktober promoveerde.

Waarom Vlaming zijn Nederlands aan Nederlander aanpast en niet andersom

2 november - Hoe gaat een wetenschapper te werk die wil weten hoe mensen hun taalgebruik aanpassen als ze samen zijn? Mensen gaan anders praten met iemand die geen Nederlands spreekt of slechthorend is, maar hoe meet je dat? Prof. Marc Swerts, tezamen met een Antwerpse collega en zijn zeer creatieve studenten, bedachten een spelmethode die uitwijst dat Vlamingen zich eerder aan Nederlanders aanpassen dan andersom. Dat bleek zowel uit analyses van woordkeuze als uitspraak. Hun onderzoek werd recent gepubliceerd in het wetenschappelijk tijdschrift Frontiers in Communication. Een gesprek met prof. Marc Swerts over zijn studie naar talig en non-verbaal aanpassingsgedrag.

Vertragende wetgeving bij wapenaankopen spaart mensenlevens


22 november - Wetgeving die een 'afkoelperiode' afdwingt tussen de aankoop van een vuurwapen en het verkrijgen ervan reduceert het aantal impulsaankopen. Zulke wetgeving beperkt ook het aantal moorden, vooral in de huiselijke sfeer. Dit toont gedragseconoom David Schindler van Tilburg University aan op grond van een kwantitatief onderzoek in de Verenigde Staten. De publicatie over zijn werk verscheen in het gerenommeerde wetenschappelijke tijdschrift *Review of Economics and Statistics*.





Automatisch opslaan Lecture 13 - Social Media - Beveiligde weergave - Opgeslagen in deze pc Zonen Delen Openen/Sluiten Presentator


Bestand Start Invoegen Ontwerpen Overgangen Animaties Diavoorstelling Controleren Beeld Opnemen Help

BEVEILIGDE WEERGAVE Let op - bestanden van internet kunnen virussen bevatten. Als u het bestand niet hoeft te bewerken, kunt u beter in de Beveiligde weergave blijven. Bewerken inschakelen

1 

2 

3 

4 

Lecture 12: Social Media & Knowledge Management

TILBURG UNIVERSITY

Understanding Society

Notities



2. Onderwijs

2.1 Onderwijs in 2021

De voortdurend wisselende omstandigheden hebben in 2021 veel van de organisatie gevraagd. Zowel door docenten als ondersteunende staf is gezocht naar passende werkvormen en mogelijkheden om onze studenten zoveel mogelijk naar de campus te laten komen. Tegelijkertijd werd duidelijk dat digitalisering van het onderwijs niet meer weg te denken is. Zowel docenten als studenten geven aan ook in de toekomst vast te willen houden aan blended onderwijs. De creativiteit die onze docenten de afgelopen twee jaar noodgedwongen aan de dag hebben gelegd, willen we niet verloren laten gaan. In 2021 is begonnen met het in kaart brengen van deze kans van de coronacrisis en hoe we deze kunnen borgen in de toekomst. Daarnaast stond 2021 in het teken van het afronden van het Strategisch Plan 2018-2021.

Online onderwijs

In 2021 hebben studenten, docenten en ondersteunende staf gezamenlijk veerkracht en flexibiliteit getoond. We zijn het jaar gestart en geëindigd in een lockdown. In de tussenliggende maanden hebben we in diverse scenario's gewerkt. Van gedeeltelijke opening in april, naar vrij ruime omstandigheden in de zomer en bij de start van het collegejaar, naar wederom een afbouw van campusactiviteiten in het najaar. Gedurende de hele periode hebben we zoveel mogelijk gebruikgemaakt van de mogelijkheden die er waren om onderwijs plaats te laten vinden op de campus, omdat fysieke ontmoetingen tussen student en docent en tussen studenten onderling een belangrijk onderdeel van de academische vorming zijn. Hierbij hebben contactmomenten met eerstejaars, zowel bachelor- als masterstudenten, prioriteit gekregen.



Lees het verhaal van Zainab (foto rechts) in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

Daarnaast is de variëteit aan online aanbiedingsvormen in 2021 verder toegenomen. Hoorcolleges, werkcolleges, groepswerk, individuele (scriptie)begeleiding of vaardighedenonderwijs werden via Canvas Conferences, BigBlueButton, Zoom, gestreamde colleges en presentaties met slideshows in PowerPoint voortgezet. Er werden Kennisclips opgenomen in de Tilburg University studio, of thuis met behulp van 'Do It Yourself'-studio's (DIY) en applicaties als Chalkbox, PresentersWall, EdPuzzle en WeConnect. Docenten zijn in dit proces ondersteund, onder andere via de website Innovate your

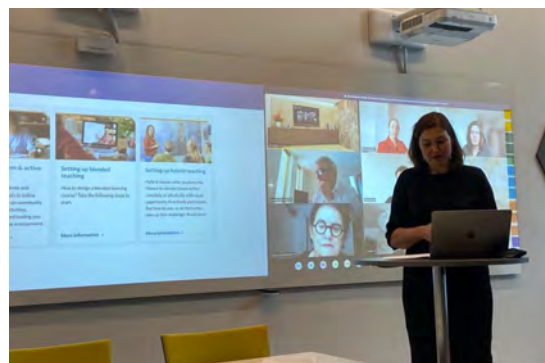
Education. Het EDUiLAB, het kenniscentrum voor innovatief onderwijs, bood workshops aan. Daarnaast voorzagen Teacher Desks docenten van maatwerkadvies. Studenten hebben in evaluaties aangegeven dat ze tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijs. Tegelijkertijd hebben de beperkte mogelijkheden voor onderwijs op de campus ervoor gezorgd dat docenten niet het onderwijs – en de daarbij horende kwaliteit – hebben kunnen bieden dat ze graag hadden geboden.



Lees meer over Kennisclips (foto links) in hoofdstuk 2.5 Waarde(n)vol onderwijs.

EDUiLAB

In 2021 heeft EDUiLAB een belangrijke bijdrage geleverd aan de innovatie van het onderwijs aan Tilburg University. Binnen het Innovate Your Education programma hebben dertien docenten een grant ontvangen om hun onderwijs te herontwerpen of zijn ze aan de slag gegaan met het gebruiken van nieuwe onderwijsstools. Samen met de faculteiten zijn de eerste stappen gezet om edubadges uit te reiken aan Tilburg University studenten. In 2021 hebben meer dan 200 studenten badges aangevraagd. Dit heeft ertoe geleid dat de universiteit ook een belangrijke speler is geworden op nationaal vlak en daarom deelneemt aan de pilot Microcredentials van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie. Ook op internationaal niveau brengt EDUiLAB haar expertise in bij het European University Consortium Engage. Verder is Cube 35, de Innovation Room, volledig ingericht en heeft deze ruimte de EUNIS award gewonnen voor de beste Europese AV-enabled Education Space. In 2021 heeft EDUiLAB bijgedragen aan de nieuwe onderwijsvisie over blended learning voor Tilburg University (paper Tilburg University education 2021-2022, and beyond) en bijgedragen aan de beraadstafel over Onderwijsontwikkelingen, die input vormde voor de strategie Weaving Minds and Characters: Strategy Towards 2027. Ook heeft EDUiLAB in 2021, samen met Teacher Development en de faculteiten, een bijdrage geleverd aan de ondersteuning van online, hybride en blended onderwijs sinds de uitbraak van de pandemie. Tot slot resulteerde het inspireren van docenten en docenten laten ervaren wat er mogelijk is met innovatie in het onderwijs in een breed scala aan Teaching Meetings over verschillende onderwerpen. Ook is er veel aandacht besteed aan communicatie over onderwijsinnovatie voor en door docenten via de website Edu-Inspire, video's en podcasts.



Toetsing

In 2021 zijn we ook uitgedaagd om de kwaliteit van toetsing op een alternatieve manier te borgen. Ondanks de voortdurend wisselende omstandigheden zijn we erin geslaagd de tentamens op een veilige en goede manier af te nemen. In 2020 is gebleken dat online toetsing via Canvas en TestVision leidt tot uitdagingen op het gebied van fraudepreventie en surveillance. In 2021 is daarom ingezet op de verdere ontwikkeling en inzet van een brede waaier aan toetsvormen waar de toetsdeskundigen nauw bij betrokken waren. Om studievertraging zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken, is in september 2020 besloten om uit te gaan van een systeem van hybride tentamineren. Het hele collegejaar 2020-2021 zijn tentamens zo voorbereid dat ze zowel online als op de campus konden worden afgenomen. Het inzetten van proctoring om surveillance op afstand mogelijk te maken kwam met de nodige kinderziektes, wat voor veel weerstand zorgde bij docenten en studenten. Toch was dit noodzakelijk onder andere omdat buitenlandse studenten de garantie was gegeven dat ze onderwijs en tentamens vanuit het moederland konden volgen en afleggen. Wel zijn door het jaar heen de regels om gebruik te maken van hybride tentaminering strenger of minder streng geweest afhankelijk van de ernst van de coronasituatie.

Omdat het systeem van hybride tentaminering een zware belasting was voor de organisatie, is bij de start van het collegejaar 2021-2022 gestopt met hybride toetsen. Schriftelijke tentamens die onder toezicht dienen te worden afgenomen, werden enkel op de campus afgenomen. Alleen bij wijze van uitzondering bestond de mogelijkheid om het examen online te maken.



Diploma-uitreiking

Om studenten ondanks de beperkingen in de gelegenheid te stellen hun studie feestelijk af te ronden, werd ook in 2021 gebruikgemaakt van de walk-through-variant: studenten lopen, samen met hun genodigden, een route waarbij ze hun diploma ontvangen, ondertekenen en afsluiten met een fotomoment als blijvende herinnering.

Studie-eisen

Hoewel er geen signalen waren dat de pandemie heeft geleid tot studievertraging, zijn ook in 2021 versoepelingen doorgevoerd ten aanzien van BSA-normen. Deze zijn erop gericht eventueel nadelige effecten van de situatie zoveel mogelijk te beperken, ook ten aanzien van het welzijn van onze studenten. De BSA-norm binnen Tilburg University is afgelopen jaar verlaagd van 42 naar 36 EC, in overeenstemming met de landelijke afspraken op dit punt.

In 2021 zijn de maatregelen voortgezet voor groepen (aspirant-)studenten die wegens COVID-19 niet tijdig aan de instroomeisen konden voldoen. Er zijn uitzonderingen gemaakt voor de in- en doorstroom om onnodige studievertraging te voorkomen. Studenten die wilden instromen vanuit de HBO-propedeuse naar de bachelor of van de HBO-bachelor naar de pre-master aan Tilburg University werden toegelaten op basis van een positief afrondingsadvies van de HBO-instelling. Studenten in de laatste fase van een bachelor zijn in 2021-2022 toegelaten tot de bijbehorende masteropleiding wanneer zij nog maximaal 12 EC uit de vooropleiding open hadden staan. Vergelijkbare voorzieningen zijn getroffen voor de doorstroom van HBO-bachelor naar het universitaire pre-masterprogramma en van de pre-master naar de masteropleiding. Hier is door studenten slechts beperkt gebruik van gemaakt.

Onderwijsvernieuwing: blended onderwijs

Alle door COVID-19 veroorzaakte onderwijsontwikkelingen hebben de universiteit ook unieke ervaringen opgeleverd. Er zijn in 2021 enkele werkgroepen actief geweest met het uitbrengen van adviezen over scenario's op de korte en lange termijn, en met het formuleren van uitgangspunten voor de toekomst van onderwijs. Parallel daaraan werd de universitaire strategie ontwikkeld. Tilburg University heeft uitgesproken digitalisering in het onderwijs in te willen blijven zetten met als doel de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren. Het uitgangspunt daarbij is blended onderwijs: het samengaan van face-to-face- en online onderwijs, waarbij elk van beide elementen de ander versterkt. Dit maakt het mogelijk dat de student kennis en inzichten tot zich neemt door begeleid zelfstandig te studeren, alleen of in groepsverband, en op het tijdstip en de plaats van diens keuze. Blended onderwijs is de volgende stap in de verdere ontwikkeling van het Tilburgs onderwijsprofiel. Daarbij is het van belang dat docenten de mogelijkheden geboden worden om met innovaties hun onderwijs te versterken en zichzelf professioneel verder te ontplooiën. Dit gaan we doen met behulp van een gemeenschappelijk platform waarin professionalisering, ondersteuning, innovatie en onderwijskundig onderzoek wordt samengebracht. Dit platform zal in 2022 worden ontwikkeld.



Tilburg Educational Profile

Ook op het gebied van TEP zijn in 2021 verdere stappen gezet. TEP is uniek in Nederland. Centraal in dit plan staan drie kernbegrippen: kennis, kunde en karakter. Wie studeert aan Tilburg University wordt gevormd tot een kundige, zelfbewuste en betrokken academicus, die de samenleving begrijpt en daarin een rol kan spelen, gedreven door solidariteit, ondernemerszin, verantwoordelijkheidsgevoel en inlevingsvermogen. Waarden waar onze maatschappij om vraagt.

Deze fase van implementatie van het onderwijsprofiel spitst zich toe op verdieping van karakterontwikkeling in het onderwijs en arbeidsmarktorientatie. Verder is er veel aandacht voor het helpen van docenten met het toepassen van TEP en karakter in het onderwijs. In alle faculteiten zijn al mooie voorbeelden zichtbaar van hoe karaktervorming terugkomt in het onderwijs. Zo zet Natascha Kienstra (TST) zich in voor karaktervorming van studenten door middel van debat. Dit doet ze aan de hand van een handleiding die ze samen met COMET samenstelt.

Lees meer over het initiatief van Kienstra in hoofdstuk 2.5 Waarde(n)vol onderwijs.

Elementen van karakterontwikkeling die Tilburg University graag in het onderwijs terug ziet komen, zijn:

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

In 2021 is een aantal activiteiten georganiseerd om TEP meer 'handen en voeten' te geven:

- ◆ TEP Toolbox: op het intranet voor docenten is een Toolbox te vinden met praktische tips over het Tilburgse Onderwijsprofiel. Deze TEP-Toolbox bevat kennisclips van, en interviews met docenten, waarin deze docenten praktische tips en voorbeelden geven van de implementatie van het onderwijsprofiel in hun eigen colleges.
- ◆ Er is een Tafel van Martinus (in De Wereld Draait Door-stijl) voorbereid over karakter in het onderwijs. Deze zal plaatsvinden het voorjaar van 2022.
- ◆ Er is een overzicht gemaakt van bestaande informatiekanalen voor docenten en deze kanalen zijn gebruikt om informatie over TEP aan docenten te verstrekken.



Lees over twee studenten met een TEP-verhaal in hoofdstuk 2.5 Waarde(n)vol onderwijs.

Inclusief onderwijs

Ter bevordering van welzijn streeft Tilburg University ernaar een inclusieve onderwijsinstelling te zijn waar studenten gelijkwaardig en respectvol worden behandeld. Om, als ondertekenaar van de Intentieverklaring VN-Verdrag Instellingen Hoger Onderwijs, inclusiviteit te bevorderen, is er een werkgroep Inclusief Onderwijs actief die een visie op inclusief onderwijs ontwikkeld. Deze werkgroep inventariseert de knelpunten binnen het onderwijs en zorgt dat deze projectmatig worden aangepakt.

Basiskwalificatie onderwijs en senior kwalificatie onderwijs

Het percentage docenten met een BKO-certificaat werd op het hoge niveau van de afgelopen jaren gehandhaafd; het schommelde rond de 90%. Variërend van 88% in juli 2020 tot 94% in juli 2021. Deze schommelingen worden veroorzaakt doordat er nieuwe docenten worden aangenomen en docenten met een BKO vertrekken. In vervolg op BKO wordt vanaf 2019 ingezet op SKO. Sinds 2020 startten er regelmatig SKO-trainingen met als doel 10% à 20% SKO-gecertificeerden in 2021. Daarvoor is onder meer een SKO-opleidingsprogramma ontwikkeld en uitgevoerd. Ondanks de werkdruk die de uitdagingen van COVID-19 met zich meebrachten, is het huidige percentage 17%. Docenten die het traject hebben gevolgd, geven aan zich graag nog verder te willen ontwikkelen en de gezamenlijke leerervaring als zeer waardevol te hebben ervaren.

Flexstuderen

Flexstuderen maakt het onder voorwaarden mogelijk dat studenten het aantal vakken dat ze volgen aanpassen aan hun specifieke persoonlijke omstandigheden. Tilburg University behoorde tot de eerste instellingen die deelnamen aan de pilot Flexstuderen. Deze landelijke pilot is nu verlengd, wat voor Tilburg University heeft geleid tot versoepeling van deelname aan het experiment (nu mogelijk voor maximaal 75 studenten: topsporters, mantelzorgers, ondernemers en chronisch zieken). In academisch jaar 2020-2021 hebben 32 studenten van deze mogelijkheid gebruikgemaakt en in 2021-2022 maken 29 studenten hiervan gebruik. We verwachten dat de behoefte groter is en vinden het dan ook jammer dat we ruim onder het maximum aantal studenten zijn gebleven. Naar verwachting wordt flexstuderen binnenkort landelijk ingevoerd. In 2022 zullen besluiten worden genomen over structurele inbedding van flexstuderen.

Numerus fixus

De Bachelor Psychologie kende een enorme groei in de afgelopen jaren. In samenspraak met de andere psychologieopleidingen in Nederland is afgesproken om vanaf 2020 een numerus fixus in te voeren met een hoogte van 600 voor academisch jaar 2020-2021 en 2021-2022. Ook voor de instroom in 2022 zal er een numerus fixus zijn voor deze opleiding,

TIAS School for Business and Society

Aan de start van 2021 hoopten we dat het ergste van COVID-19 achter ons lag. Helaas was de realiteit anders, en werd TIAS gedwongen om in het laatste kwartaal volledig over te gaan op online onderwijs. Toch heeft TIAS het ondanks deze maatregelen – die langer duurden dan verwacht – op een operationeel en bedrijfsperspectief relatief goed gedaan in 2021.

TIAS behaalde in 2021 een sterkere groei en resultaat dan verwacht. Er vonden een aantal significante presentaties plaats op operationeel gebied. Tijdens 2021 werden de cluster teams eindelijk operationeel; die demonstreerden dat multidisciplinair samenwerken niet alleen een ambitie op papier zijn. Daarnaast is het project JAMES gelanceerd, waarmee de start van onze digitale transformatie in 2021 werd gemarkeerd. Een ontwikkeling die we de komende jaren zullen doortrekken. We hebben ook gezien hoe de International Advisory Council werd vormgegeven, deze gaf nieuwe impuls aan onze

internationale ambities. In februari heeft TIAS succesvol het AMBA-re-accreditatieproces voltooid, wat resulteerde in een verlenging van vijf jaar van de status als AMBA-geaccrediteerde business school. In de rest van 2021 lag de focus van TIAS bij de AACSB- en NVAO-re-accreditatieprocedure. Voorafgaand aan het accreditatiebezoek, dat plaats zal vinden in juni 2022, is er een kleine delegatie van TIAS digitaal samengekomen met de voorzitter van het AACSB-review team.

Na de zware omstandigheden en gevolgen van 2020, heeft TIAS helaas afscheid moeten nemen van verschillende collega's. De groei in 2021 – die hoger was dan verwacht – liet het toe om weer nieuwe collega's te werven. Veel van hen zijn vanuit thuis begonnen en moeten nog in persoon kennismaken met hun collega's. Ook al verwachten we dat 2022 meer mogelijkheden gaat bieden voor het werken op kantoor, is het niet de verwachting dat TIAS volledig teruggaat naar kantoorwerk zoals in de tijd voor de pandemie.

In 2021 was TIAS ook nauw betrokken bij het strategieproces van Tilburg University. TIAS was al betrokken bij en nam actief deel aan verschillende werkgroepen, maar de samenwerking met Tilburg University is in 2021 aanzienlijk versterkt. Dit creëert mogelijkheden voor een diepere samenwerking met wederzijds profijt. In de tweede helft van 2021 ging TIAS een partnerschap aan met de University of Exeter Business School in het Verenigd Koninkrijk. Deze unieke samenwerking richt zich op het creëren van een internationale leer- en netwerkervaring voor MBA-studenten van beide instellingen, en biedt studenten de mogelijkheid om aan echte cases te werken over duurzame ontwikkeldoelen van grote internationale bedrijven of organisaties. De verwachting is dat dit project in 2022 wordt gelanceerd, met Royal Schiphol Group als eerste business case. In 2021 is TIAS ook in verkennende gesprekken geweest met de University van Basel om een joint master in finance binnen de Zwitserse markt op te zetten. Dit partnerschap wordt naar verwachting in de eerste helft van 2022 gefinaliseerd, met het doel om de master rond oktober te lanceren.

2.2 Positie onderwijs

Tabel 2.2.1. Rankings gebaseerd op de NSE

	Positie / beoordeling 2021
Elsevier Beste Studies 2021	
Bachelor Economics	1
Bachelor Fiscaal Recht	1
Master Bestuurskunde	1
Master Fiscaal Recht	1
Master Fiscale Economie	1
Master International and European Law	1
Master Rechtsgeleerdheid	1
Master Strategic Management	1
Bachelor Fiscale Economie	Zilveren medaille
Bachelor Filosofie	Bronzen medaille
Master International Business Taxation	Bronzen medaille
Master Ondernemingsrecht	Bronzen medaille
Research Master Individual Differences and Assessment	Bronzen medaille
Keuzegids Universiteiten 2022	
Bachelor Fiscale Economie	1
Bachelor Global Law	1
Bachelor Bestuurskunde	1
Overall positie Tilburg University	7

Tabel 2.2.2 NSE 2021

Aantal deelnemers	6,839
Tevredenheid op een schaal van 1-5	3,88
Overall positie Tilburg University	8

Keuzegids Masters 2021 (verschenen april 2021)

Keuzegids Masters vergelijkt en beoordeelt alle masteropleidingen, die aan Nederlandse universiteiten worden gegeven. Zoals ook in de 2020 editie, bevat de editie van 2021 geen rangschikking van masteropleidingen, omdat er bij het verschijnen van de gids geen nieuwe NSE data beschikbaar waren. Dit betekent ook dat er geen nieuwe kwaliteitszegels zijn toegekend of topopleidingen benoemd. Omdat de NSE in 2021 wel weer is afgenomen, is de verwachting dat de rankings van masteropleidingen in de 2022 editie van deze Keuzegids ook weer terugkeren.

Nationale Studenten Enquête 2021

In 2021 werd de NSE weer afgenomen, nadat deze in 2020 vanwege de coronacrisis niet doorging. Er was in 2021 sprake van een compleet nieuwe methodologie (vragenlijst), waardoor er sprake is van een trendbreuk en resultaten niet zonder meer met die van eerdere jaren vergeleken kunnen worden. Bij de interpretatie van de resultaten moet verder rekening gehouden worden met het feit dat de NSE 2021 is afgenomen in een periode waarin strenge beperkende maatregelen golden in verband met de coronacrisis. Dit heeft helaas, zowel landelijk als in Tilburg, ontegenzeggelijk invloed gehad op de studenttevredenheid. De overall studenttevredenheid daalde voor Tilburg University dan ook van 4,08 in 2019 naar 3,88 in 2021, een ontwikkeling die we betreuren en serieus nemen. Daarmee scoort Tilburg University wel in lijn met het landelijke gemiddelde (3,89), dat dus ook een stuk lager lag dan in voorgaande edities. Studenten van Tilburg University oordelen positiever dan gemiddeld over het aspect toetsing en beoordeling, terwijl aansluiting op de beroepspraktijk/beroepsloopbaan duidelijk het belangrijkste aandachtspunt is.



Elsevier Beste Studies 2021 (verschenen oktober 2021)

De jaarlijkse rankings in Elsevier Beste Studies zijn in 2021 weer berekend op basis van actuele NSE gegevens. In de twee voorgaande edities werden – bij gebrek aan nieuwe NSE data – de rankings gebaseerd op NSE trendanalyses. Vanwege de veranderingen in de vragenlijst van de NSE, was Elsevier wel genoodzaakt de totaalscores ten behoeve van de rankings op een andere selectie van NSE items te baseren dan voorheen het geval was.

Twee bachelors van Tilburg University zijn in Elsevier Beste Studies 2021 beoordeeld als beste in hun vakgebied. Het betreft de Bachelor Economics en de Bachelor Fiscaal Recht. Ook zes masteropleidingen van Tilburg University behaalden een nummer 1 positie: Bestuurskunde, Fiscaal Recht, Fiscale Economie, International and European Law, Rechtsgeleerdheid en Strategic Management.

Tilburg University behaalt een zilveren medaille voor de Bachelor Fiscale Economie. Dit betekent dat deze opleiding significant beter scoort dan het sectorgemiddelde op zes of zeven van de elf NSE items, die gebruikt worden om de rankings te berekenen. Bronzen medailles zijn er voor de Bachelor Filosofie en de masteropleidingen International Business Taxation, Ondernemingsrecht en Individual Differences and Assessment (Research Master). Deze opleidingen scoren significant beter dan het sectorgemiddelde op vier of vijf van de geselecteerde elf NSE items.

Keuzegids Universiteiten 2022 (verschenen november 2021)

In de Keuzegids Universiteiten worden jaarlijks alle academische bacheloropleidingen in Nederland beoordeeld en vergeleken. Evenals voor Elsevier Beste Studies, geldt voor de Keuzegids Universiteiten 2022 dat nieuwe NSE resultaten zijn gebruikt voor de berekening van de scores, maar dat de methodologie vanwege de veranderde NSE vragenlijst afwijkt van voorgaande jaren.

Tilburg University wordt in deze Keuzegids Universiteiten iets minder beoordeeld dan in editie van 2021. Op de overall ranking bekleedt Tilburg University een 7e positie met 63 punten (was 63,5 punten in de 2021 editie). Vanwege de veranderde methodologie kunnen deze scores niet zonder meer met elkaar vergeleken worden (want gebaseerd op een andere selectie van NSE items).

In tegenstelling tot in de laatste edities van Keuzegids Universiteiten, zijn er nu geen bachelors van Tilburg University, die het predicaat 'topopleiding' mogen voeren. Wel worden drie bacheloropleidingen van Tilburg University als beste beoordeeld in hun vakgebied: Fiscale Economie (gedeeld), Global Law en Bestuurskunde.

2.3 Kerncijfers onderwijs

Tabel 2.3.1 Diploma's

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Bacheloropleidingen	1677	1606	1405	1455	1492	1554	1776	2131
Masteropleidingen	2608	2693	2626	2689	2816	3233	3431	3840
Totaal initiële opleidingen	4285	4299	4031	4144	4308	4787	5207	5971
Postdoctorale opleidingen	8	8	30	70	98	101	85	93

Tabel 2.3.2 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Totaal	3089	3729	4161	4865	5436	6086	6450	6188
Bachelor	1841	1943	2207	2539	2892	3434	3562	3399
Pre-master	643	1120	1252	1532	1651	1721	1889	1852
Master	605	666	702	794	893	931	999	937

In 2021 is er een daling van de externe instroom t.o.v. 2020. Er is hier sprake van een coroneffect. In 2020 was de instroom van Nederlandse studenten relatief groot, doordat er geen vwo-examens waren en minder studenten kozen voor een tussenjaar. In 2021 is dit terug te zien in een relatief lage nationale instroom. Een deel van de vwo'ers was namelijk al een jaar eerder ingestroomd in het WO (zij die anders hun examen niet hadden gehaald en zij die anders eerst een tussenjaar hadden genomen).

Tabel 2.3.3 Aantal (buitenlandse) eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Totaal	3089	3729	4161	4865	5436	6086	6450	6188
Buitenlandse studenten	662	812	852	1006	1210	1496	1551	1740
% buitenlandse studenten	21,4%	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%	24,6%	24,0%	28,1%

De groei van het aantal buitenlandse eerstejaars studenten was in 2020-2021 wat lager dan in voorgaande jaren vanwege de coronacrisis. In 2021-2022 is er weer sprake van een sterkere groei.

Tabel 2.3.4 Aantal (buitenlandse) ingeschrevenen

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Totaal	12113	12399	13050	14269	15761	17378	19334	20254
Buitenlandse studenten	1315	1560	1736	2064	2507	3105	3709	4231
% buitenlandse studenten	10,9%	12,6%	13,3%	14,5%	15,9%	17,9%	19,2%	20,9%

Tabel 2.3.5 Aantal contractstudenten

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Aantal contractstudenten	144	186	115	92	92	143	123	

Tabel 2.3.6 Percentage studenten met een positief BSA

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*	
Percentage studenten met een positief BSA		81%	84%	81%	84%	82%	100%	87%

* Let op: De situatie is anders voor collegejaar 2019-2020 in verband met COVID-19. Voor dit jaar geldt dat studenten met voldoende punten een positief BSA hebben gekregen en alle anderen zijn aangehouden. Dit houdt in dat ze in het volgende BSA-cohort zullen worden meegenomen voor het definitieve advies.

De percentages zijn berekend door het aantal positieve BSA's te delen door het totale aantal BSA's. Enkel de studenten die voor het eerst ingeschreven staan bij een opleiding en de studenten die in het voorgaande jaar een uitgesteld BSA hebben gekregen, zijn hierbij meegenomen. De studenten die zich gedurende het jaar zelf uitschrijven ontvangen geen officieel BSA en zijn dus niet in de berekening opgenomen.

Tabel 2.3.7 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten** binnen de opleiding	45	46	45	45	43	46	46

* Zie hierboven.

** Inclusief studenten met nul studiepunten.

Het betreft het gemiddeld aantal studiepunten na 1 jaar van eerstejaars voltijd bachelorstudenten inclusief switchers (per cohort). Studiepunten van eerdere opleidingen worden niet meegerekend.

2.4 Kwaliteitszorg onderwijs en accreditatie

De Visie op Kwaliteitszorg – vastgesteld in voorbereiding op ITK in 2018 – kent de volgende uitgangspunten: Continuous Improvement, Transparency en Cooperative Learning. Deze uitgangspunten zijn in 2021, net als in 2020, nog belangrijker omdat het onderwijs op innovatieve wijze doorgang heeft gehad met behoud van kwaliteit in verband met COVID-19. De studentenevaluaties en de student surveys laten zien dat studenten de kwaliteit van onderwijs als goed beschouwen en dat er ondanks de coronapandemie geen opvallende afwijkingen zijn van eerdere jaren.

Het zwaartepunt van de invulling van de kwaliteitszorgcyclus ligt op het niveau van de faculteiten. COVID-19 heeft het afgelopen jaar een grote invloed gehad op zowel onderwijs als tentaminering. Binnen de verschillende opleidingen was het bewaken van de kwaliteit, ongeacht de vorm waarin het onderwijs en tentamens zijn aangeboden, een belangrijke prioriteit. Daarom is aan docenten ondersteuning geboden om hun onderwijs en tentamens op alternatieve manieren aan te bieden wanneer de maatregelen vanuit de overheid hierom vroegen, en zijn de mogelijkheden om streaming en online tentaminering in te zetten uitgebreid. Monitoring, sturing en borging zijn in gezamenlijkheid vormgegeven door samenwerking op bestuurlijk niveau tussen faculteiten en het CvB, op uitvoeringsniveau tussen de verschillende ondersteunende diensten en op borgingsniveau door de examencommissies. Dit vroeg om inzet en aanpassingsvermogen op alle fronten, maar leidde helaas zeker niet in alle gevallen tot de gewenste en passende ondersteuning.

In 2021 besloot de NVAO positief op het verzoek tot behoud van accreditatie van de Research Master Social and Behavioural Sciences en de Research Master Individual Differences and Assessment (TSB). Daarnaast bezocht een beoordelingspanel de opleiding Liberal Arts and Sciences (TSHD) in verband met het bijzonder kenmerk kleinschaligheid. Ook de Joint Degree Bachelor Data Science en de Joint Degree Master Data Science and Entrepreneurship, die Tilburg University samen met TU/e aanbiedt, zijn door een panel bezocht. In alle drie de gevallen gaf het panel in eerste aanleg een positieve terugkoppeling. De universiteit is in afwachting van de definitieve besluiten van de NVAO.

2.5 Waarde(n)vol onderwijs

Kennisclips

In september 2020 is de Pilot Kennisclips gestart. Een kennisclip is een korte video (maximaal 6 minuten) waarin een specifiek thema, begrip of concept wordt toegelicht. Hierbij kan gebruikgemaakt worden van een spreker, een animatie of een combinatie hiervan. De kennisclip is kort, krachtig en een mooie kans om afwisseling aan te brengen in het huidige onderwijsaanbod. Tijdens de pilot konden docenten met behulp van studentassistenten een professionele animatie laten ontwikkelen. Het aanbod van deze kennisclips heeft zich in 2021 verder ontwikkeld. Het biedt docenten de kans om professionele kennisclips te ontwikkelen zonder grote tijdsinvestering, hoge kosten en kennis van complexe videobewerking. Bij de ondersteuning voor deze kennisclips is een mogelijkheid tot onderwijskundige begeleiding, toepassing van de Tilburg University huisstijl, professionele voice-overs en mogelijkheid tot ondertiteling. In 2021 zijn er 85 kennisclips ontwikkeld en 15 onderwijsvideo's. In het totaal hebben ruim 90 docenten uit alle vijf de faculteiten deelgenomen aan de pilot.

Irmgard Borghouts, een van onze docenten, vertelt over haar ervaring: "Ik stapte de studio in om een professionele videoclip te maken voor de nieuwe Global Law Students. Deze opnames zijn professioneler dan via MyMediasite en je hoeft zelf geen montage te doen, want dat wordt door anderen gedaan. Ook heb ik meegedaan aan het pilotproject Kennisclips van Tilburg University. Het is een investering van tijd om het script goed te formuleren en je moet goed nadenken over wat de kern is en dat vertalen in beeld en woord, maar in de toekomst kun je het materiaal vaker gebruiken. Ik kan het iedere docent aanraden! De variatie in het gebruik van kennisclips, video's en live colleges (interactief online of op de campus) maakt mijn werk als docent afwisselender."



Lees meer over online onderwijs in 2021 in [hoofdstuk 2.1 Onderwijs in 2021](#).

Tilburg Educational Profile

In het kader van TEP interviewen we regelmatig studenten, docenten en alumni die laten zien waar ons onderwijsprofiel voor staat. Dit jaar spraken we onder andere met Universitair docent Natascha Kienstra (TST). In het opbouwen van karakter - een belangrijk onderdeel van TEP - gaat tijd en oefening zitten, maar ook de juiste training hoort hierbij, bijvoorbeeld in de vorm van debatteren. Debatteren over morele dilemma's heeft een positief effect op de ontwikkeling van vaardigheden als kritisch denken, beredeneren, het examineren van en reflecteren op complexe situaties. Met de cursushandleiding genaamd Teaching Ethics Through Debate wil Kienstra deze vaardigheden bij studenten een boost geven. Hierbij worden morele dilemma's gebruikt die in samenwerking met Médecins Sans Frontières Holland Association worden geformuleerd. Deze dilemma's zijn gebaseerd op werkelijke situaties die ze in het veld zijn tegengekomen.

Ook interviewden we twee studenten: Veerle Joosen en Soraya Corten. Veerle is bachelorstudent Public Governance en liep van oktober tot en met december 2020 stage bij de Gemeente Waalwijk waar ze onderzoek deed naar jongerenparticipatie. Soraya is student Rechten en begeleidde aan het eind van schooljaar 2020-2021 vier leerlingen van het Zeeuwse Lodewijk College in het kader van StudentinzetopSchool.



Lees meer over TEP in 2021 in hoofdstuk 2.1 Onderwijs in 2021.

Lees de verhalen van Kienstra, Veerle en Soraya op onze website.





3. Kwaliteitsafspraken

3.1 Kwaliteitsafspraken bij Tilburg University

Het Herstelplan Kwaliteitsafspraken beschrijft de Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024 van Tilburg University. Dit Herstelplan wordt breed gedragen; alle relevante gremia en personen hebben inbreng gehad, onder meer Stichtingsbestuur en Universiteitsraad. 2021 was het tweede jaar van uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. COVID-19 was in sommige gevallen van invloed op de uitvoering van de plannen. Het is Tilburg University, ondanks de lastige situatie, gelukt om de kwaliteitsmiddelen te besteden en daarover ook in gesprek te blijven met de medezeggenschap. In Tabel 3.2.1 in het volgende hoofdstuk is te zien dat we met de besteding 3% voorliggen op schema.

De kern van de onderwijsvisie van Tilburg University is dat studenten niet alleen kennis en vaardigheden aangeboden krijgen, maar dat er ook oog is voor karaktervorming. Deze visie is leidend bij verbetering van het onderwijs aan Tilburg University en vormt het kompas voor het ontwerp van opleidingen en cursussen. De Kwaliteitsafspraken zijn gebaseerd op de ambities uit het Strategisch Plan 2018-2021, ambities voor onder meer onderwijs, onderzoek en impact. Het Strategisch Plan Weaving Minds and Characters: Strategy Towards 2027 bouwt voort op deze ambities.

Tabel 3.1.1 Landelijke thema's en Kwaliteitsafspraken Tilburg University

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

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

In overleg met de medezeggenschap heeft Tilburg University ervoor gekozen om de kwaliteitsmiddelen toe te wijzen aan de faculteiten. In Tabel 3.1.2 is te zien tot welke verdeling dat leidt.

Tabel 3.1.2 Facultaire verdeling landelijke thema's totaal 2020-2024 (bedragen x € 1.000)*

	TiSEM	TSB	TLS	TSHD	TST	TOTAAL
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	6.325	4.283	972	2.088	0	13.668
2. Meer en betere begeleiding van studenten/3. Studiesucces	2.492	1.680	1.134	525	91	5.922
4. Onderwijsdifferentiatie	1.528	750	1.420	869	52	4.619
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	350	100	548	343	33	1.374
6. Verdere professionalisering van docenten	1.061	250	1.145	371	213	3.040
TOTAAL	11.756	7.063	5.218	4.195	389	28.621
Kwaliteitsmiddelen (vanaf 2021 prognose)	11.735	7.063	5.218	4.195	373	28.584
Vershil	21	-	-	-	16	37

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

3.2 Sturing en monitoring

De sturing en monitoring van de Kwaliteitsafspraken zijn onderdeel van de reguliere planning & control cyclus. De Kwaliteitsafspraken staan twee keer per jaar expliciet op de agenda van de bilaterale overleggen tussen CvB en de faculteitsbesturen:

- ◆ Voorjaarsoverleg: (1) voortgang en (2) terugblik op realisatie van het afgelopen jaar.
- ◆ Najaarsoverleg: (1) begroting en jaarplan (inclusief plannen Kwaliteitsafspraken) en (2) voortgang.

Omdat de middelen zijn toegewezen aan de faculteiten, gebeurt de inhoudelijke monitoring van de Kwaliteitsafspraken binnen de faculteiten op basis van monitoringschema's – waarin gedetailleerd wordt beschreven wat wel/niet is gerealiseerd en waarom – en een financieel dashboard.

Het CvB beoordeelt de voortgang en of de medezeggenschap voldoende de kans heeft gehad om kritisch te adviseren. Deze inhoudelijke toets wordt opgenomen in dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk is op 2 juni 2022 apart van de overige delen van het jaarverslag besproken met de Universiteitsraad.

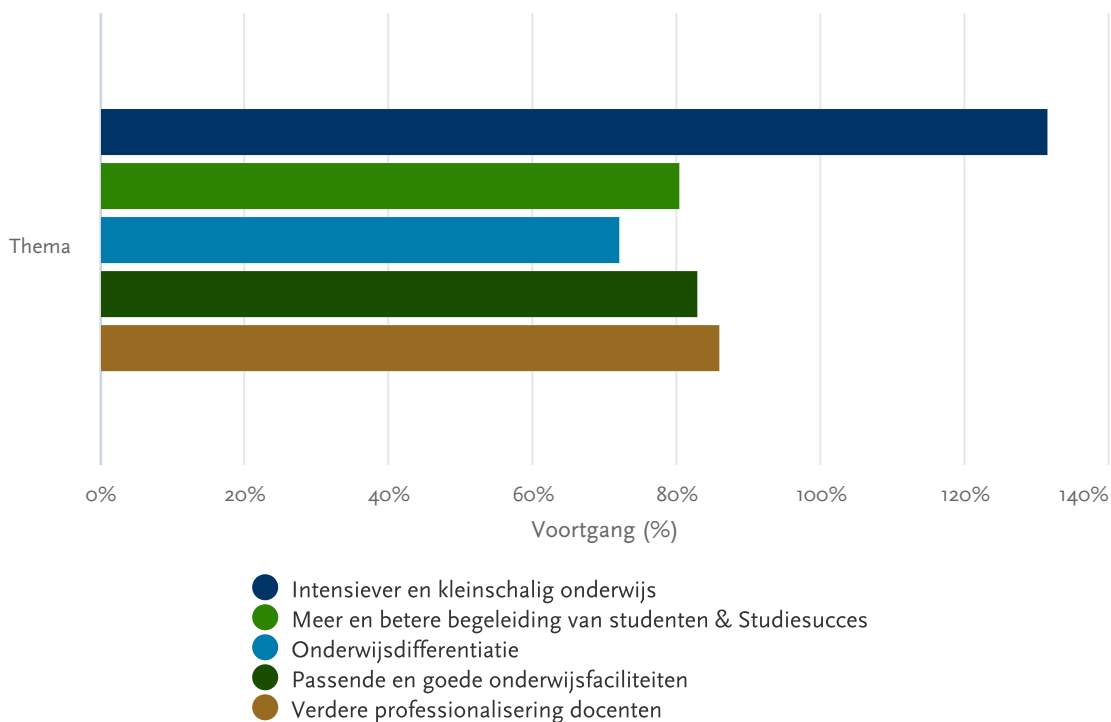
Tabel 3.2.1 Voortgang 2021

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

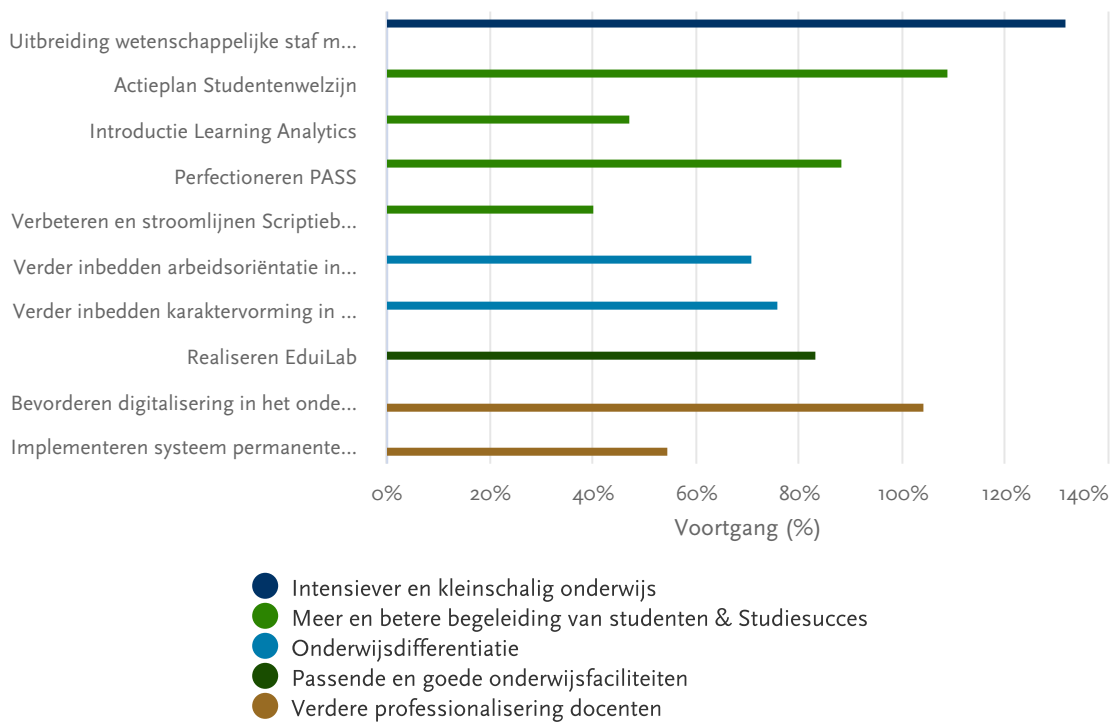
Op basis van de facultaire monitoringschema's kan worden geconcludeerd dat de bijzondere situatie in 2021, net als in 2020, tot stevige keuzes heeft geleid. In Tabel 3.2.1 is de stand van zaken weergegeven. In Figuur 3.2.1 is te zien hoe de besteding per thema is en in Figuur 3.2.2 de besteding per Kwaliteitsafpraak. Over 2021 is het overall beeld dat er meer is geïnvesteerd op Thema 1: Intensiever en Kleinschalig Onderwijs (ruim 130%). Ook bij afspraken C (Actieplan Studentenwelzijn, Thema 2/3) en J (Bevorderen Digitalisering in het Onderwijs, Thema 6) is meer geïnvesteerd. Op de Thema's 2 tot en met 6 is minder geïnvesteerd.

Deze keuzes zijn op facultair niveau gemaakt. In Tabel 3.2.1 is te zien dat er verschillen zijn tussen faculteiten. Zo hebben TSHD (+41%) en TSB (+12%) meer geïnvesteerd dan begroot. Voor TSHD betekende dat een inhaalslag ten opzichte van 2020, toen het fors minder (-45%) had uitgegeven. TiSEM (-10%), TLS (-10%) en TST (-11%) hebben minder geïnvesteerd dan ze zich voorgenomen hadden. De verschillen tussen de faculteiten zijn echter veel minder groot dan in 2020. In het volgende hoofdstuk wordt per faculteit ingegaan op de voortgang en de keuzes die in 2020 zijn gemaakt.

Figuur 3.2.1 Voortgang landelijke thema's alle faculteiten



Figuur 3.2.2 Voortgang Tilburg University thema's alle faculteiten



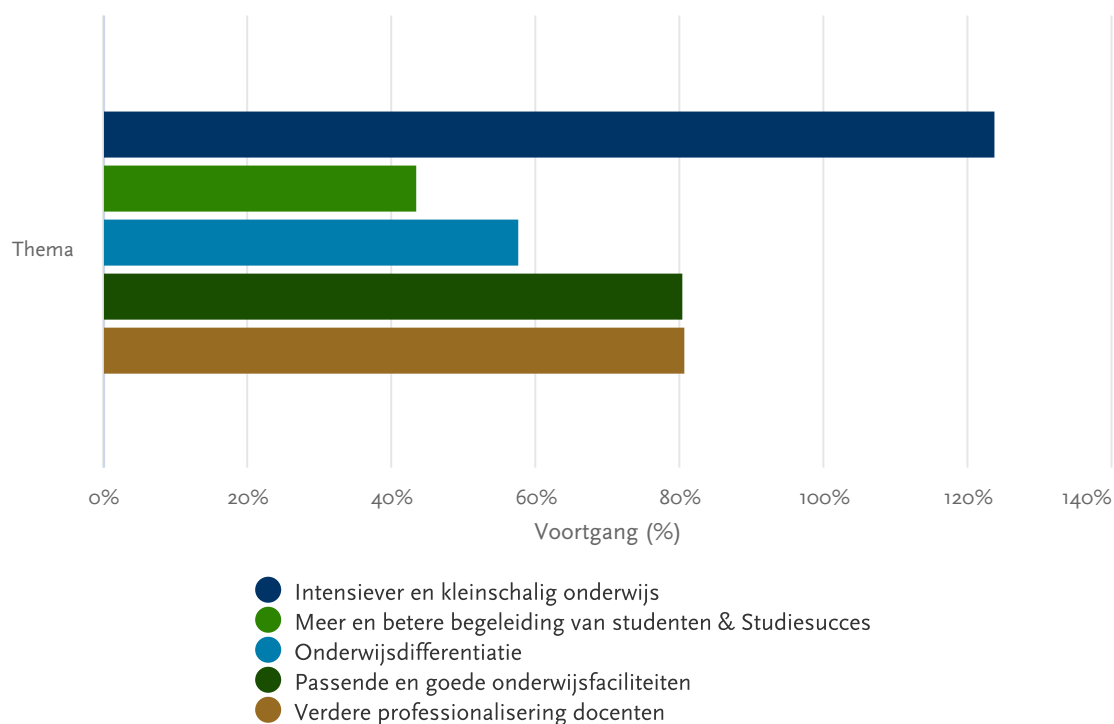
3.3 Voortgang

Tilburg School of Economics and Management

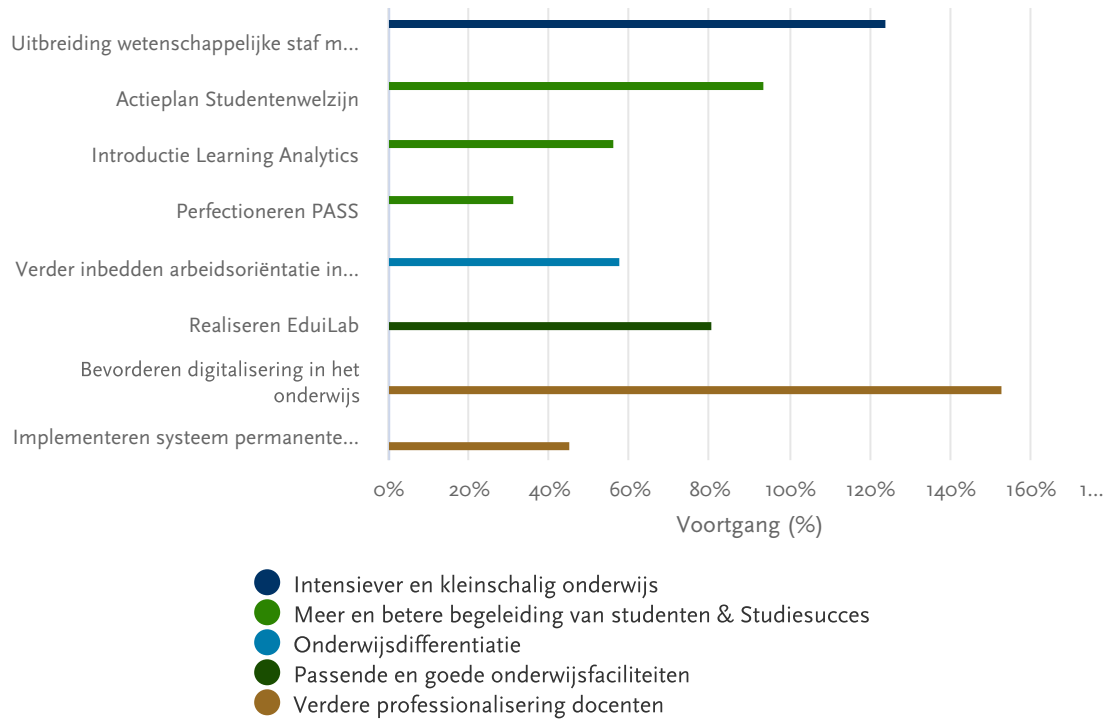
Tabel 3.3.1 Voortgang 2021: TiSEM

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

Figuur 3.3.1.1 Voortgang landelijke thema's TiSEM



Figuur 3.3.1.2. Voortgang Tilburg University thema's TiSEM



In 2021 hield COVID-19 aan, maar had minder effect op de uitvoering dan in 2020. Een aantal plannen won aan urgentie als gevolg van COVID-19. In 2021 werden sommige afspraken soms met lager dan verwachte uitgaven gerealiseerd. Alle middelen die vrijkwamen als gevolg daarvan werden toegewezen aan Kwaliteitsafspraken A: Uitbreiding Wetenschappelijke Staf.

Hieronder gaan we in op drie belangrijke verschuivingen in de besteding in 2021.

1) Meer middelen voor onderwijscapaciteit (Thema 1, afspraak A)

In 2021 was TiSEM van plan ongeveer 50% van alle beschikbare kwaliteitsmiddelen te besteden aan Handen aan het Bord. In de loop van het jaar – en in het licht van de grote toename van de instroom in 2020 – zijn meer middelen toegewezen aan uitbreiding van de onderwijscapaciteit (uiteindelijk ruim 60%). Vanwege de groei van de instroom van studenten, is de student staf ratio toch gedaald (het gemiddelde aantal studenten per Fte is gestegen).

2) Middelen toegewezen aan studentenwelzijn (Thema 2/3, afspraak C)

In 2021 heeft TiSEM meer middelen dan gepland uitgetrokken voor studentenwelzijn. Dit is geïnvesteerd in twee projecten: het Universitair Actieplan Studentenwelzijn en de Studiethermometer. Aanvankelijk koos TiSEM ervoor om geen kwaliteitsmiddelen toe te kennen aan het Actieplan Studentenwelzijn. In het licht van de coronacrisis zijn echter in 2021 en 2022 € 20.000 toch middelen toegekend aan de universiteitsbrede inspanning om de preventie en vroegsignalering van psychische problemen bij studenten te verbeteren (3 december 2020 - instemming van de Faculteitsraad). Ten tweede heeft de faculteit besloten de Studiethermometer in te voeren, een instrument met gepersonaliseerde studentenrapporten over welzijn van studenten (indicatoren voor het risico op uitval). De eerste ronde van de Studiethermometer is uitgevoerd in oktober 2021.

3) Learning Analytics (Thema 2/3, afspraak D)

Learning Analytics levert input voor (beleids)veranderingen die het onderwijs efficiënter en het leren effectiever kunnen maken. Dit is relevanter geworden door de digitalisering als gevolg van de COVID-19. In 2021 zijn andere faculteiten en divisies van Tilburg University aangehaakt. Het project richt zich op drie pijlers.

Pijler 1: Gebruik en presentatie van bestaande data: accurate, tijdige en volledige informatie over het onderwijs. Er zijn dashboards ontwikkeld over slagingspercentages en studieresultaten.

Pijler 2: Op onderzoek gebaseerde benadering van Learning Analytics: onderzoek gericht op Learning Analytics. Bij het departement Management zijn twee onderzoeksvoorstellen opgestart, die zich richten op 1) de impact van sociaaleconomische achtergrond van studenten op de leerresultaten en 2) de efficiëntie van onderwijsmethoden voor het bereiken van leerdoelen. De eerste enquête onder studenten is uitgevoerd.

Pijler 3: Learning Analytics by design: innovatieve Learning Analytics-projecten die moeilijk zijn in te passen in bestaande programma's en hun bestaande infrastructuur. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe tools en systemen in nieuwe programma's of cursussen, die later mogelijk breder worden uitgerold.

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

Oktober 2020 - Begroting 2021 bestedingsplannen uit de Kwaliteitsafspraken voorgelegd aan de Faculteitsraad.

December 2020 - Faculteitsraad keurt twee bijstellingen van de bestedingen uit de Kwaliteitsafspraken goed: één vanwege een verhoging van de beschikbare middelen in 2021 (extra € 215.000 toegewezen aan Handen aan het Bord) en herallocatie van € 20.000 van LA (data-infrastructuur) naar studentenwelzijn.

Juli 2021 - Update over de Kwaliteitsafspraken voor 2021 (ook tussentijdse financiële evaluatie en voorgestelde herverdeling van middelen voor Handen aan het Bord) - in totaal € 315.000.

Oktober 2021 - De plannen (en eventuele aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen) voor de besteding van de Kwaliteitsmiddelen in 2022 besproken met de Faculteitsraad, onderbouwd en voorzien van projectplannen en een begroting. Op één na kregen alle plannen de instemming van de Raad. Het plan dat niet de instemming van de Raad kreeg, betrof de investering in de innovatieorganisatie van TiSEM.

December 2021 - herzien voorstel Innovatie Organisatie voorgelegd aan de Raad. De Faculteitsraad stemde in met het voorstel.

Verklaring Faculteitsraad TiSEM (31 maart 2022)

With this letter we would like to give our reflection of the Faculty Council's involvement in the decision-making process regarding the Quality Agreements in the year 2021.

Staff workload, student wellbeing and the student staff ratio were recurring topics on the Council's agenda, and the Quality Agreements funds helped to address these issues. The actions that were taken by the Faculty Management Team (FMT) were worthwhile, and certainly contributed to improvements within TiSEM. We have also noticed that changes in the circumstances can offset the positive impact of these actions. This was particularly the case in 2021, when COVID-19 fundamentally challenged the way the School delivered its teaching and assessment.

As a Faculty Council, we have been fully able to exercise our formal rights in the Quality Agreements decision making process. This is illustrated by the fact that on two separate occasions in 2021, we withheld our consent on a specific proposal from the FMT. On both occasions the FMT then modified the proposals in such a way that we could give our consent in the next cycle. Moreover, when changes were made or requested by the council, the FMT sent us a clear overview of what had been changed. We appreciate this level of involving and informing the Council by the FMT.

The withholding of our consent on the beforementioned occasions was not so much related to the intention or content of the proposals, but more to the level of detail provided in the original documents. After all, a certain level of detail is necessary for the Council to form a critical opinion of the proposal. As a point of attention, therefore, we would like to stress the importance of making initial proposals sufficiently specific, as it will benefit the quality and speed of decision-making.

Concluding, we are happy with the way in which the FMT has informed us about plans as well as results related to the Quality Agreements in 2021. We appreciate the efforts the FMT is making, which indicate to us that they want to make serious contributions to the quality of education and student wellbeing. We regard the process of decision-making as positive and constructive, and we look forward to seeing and discussing more Quality Agreements proposals.

Bevindingen College van Bestuur

TiSEM heeft op alle zes landelijke thema's ingezet. Het heeft in 2021 fors meer geïnvesteerd op Aannemen van extra wetenschappelijke staf (Thema 1, afspraak A) en Bevorderen van digitalisering in het onderwijs (Thema 6, afspraak J). Op de andere afspraken is minder geïnvesteerd dan voorgenomen. Zoals het MT van TiSEM toelicht is COVID-19 in van invloed op de gemaakte keuzes.

Het CvB is tevreden over de keuze dat er zowel vanuit de Kwaliteitsmiddelen als vanuit overige facultaire middelen in 2021 extra is geïnvesteerd in uitbreiding van de staf met een onderwijsaanstelling. Ook vindt het CvB het goed te vernemen dat de kwaliteitsmiddelen ten goede zijn gekomen van innovatie en arbeidsmarktvoorbereiding (innovatiecoördinator, career service officers, multi-media designer, ondersteuning examencommissie).

In het bilateraal overleg is specifiek besproken dat TiSEM, zoals in de reflectie beschreven, uitgebreid met de Faculteitsraad van gedachten heeft gewisseld over de Kwaliteitsmiddelen. De extra investeringen in onderwijscapaciteit en studentenwelzijn zijn zeer goed te onderbouwen gegeven de externe omstandigheden.

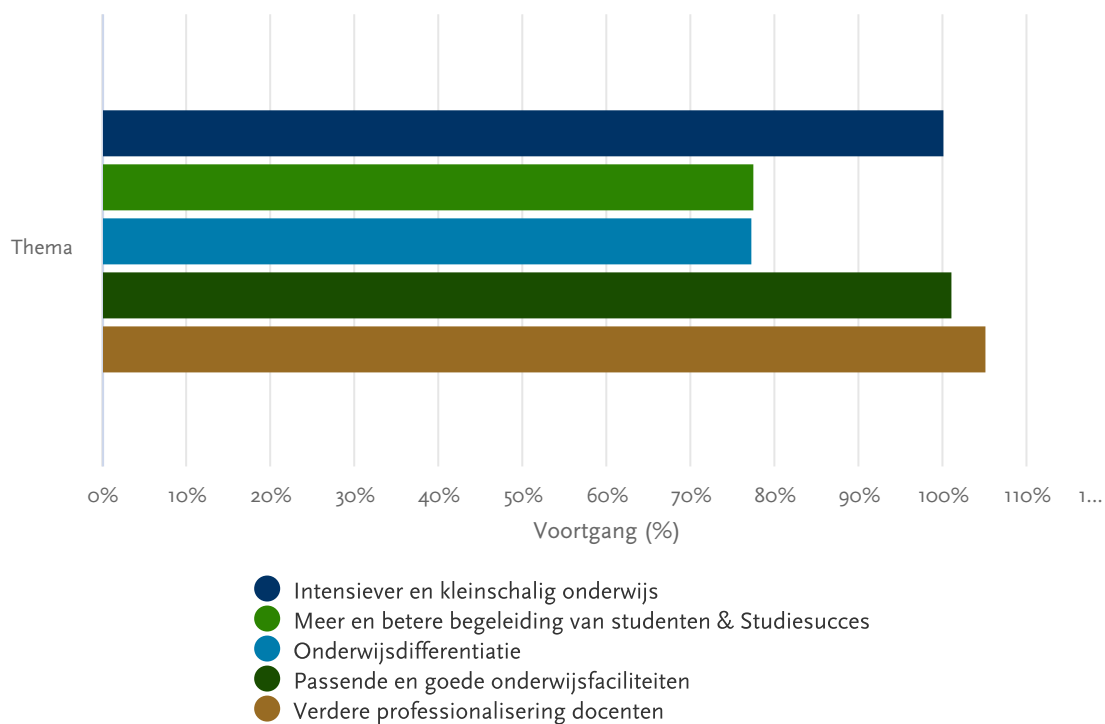
Het CvB concludeert dat TiSEM op een aantal thema's op schema ligt. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat afdoende toegelicht en overlegd met de facultaire medezeggenschap.

Tilburg Law School

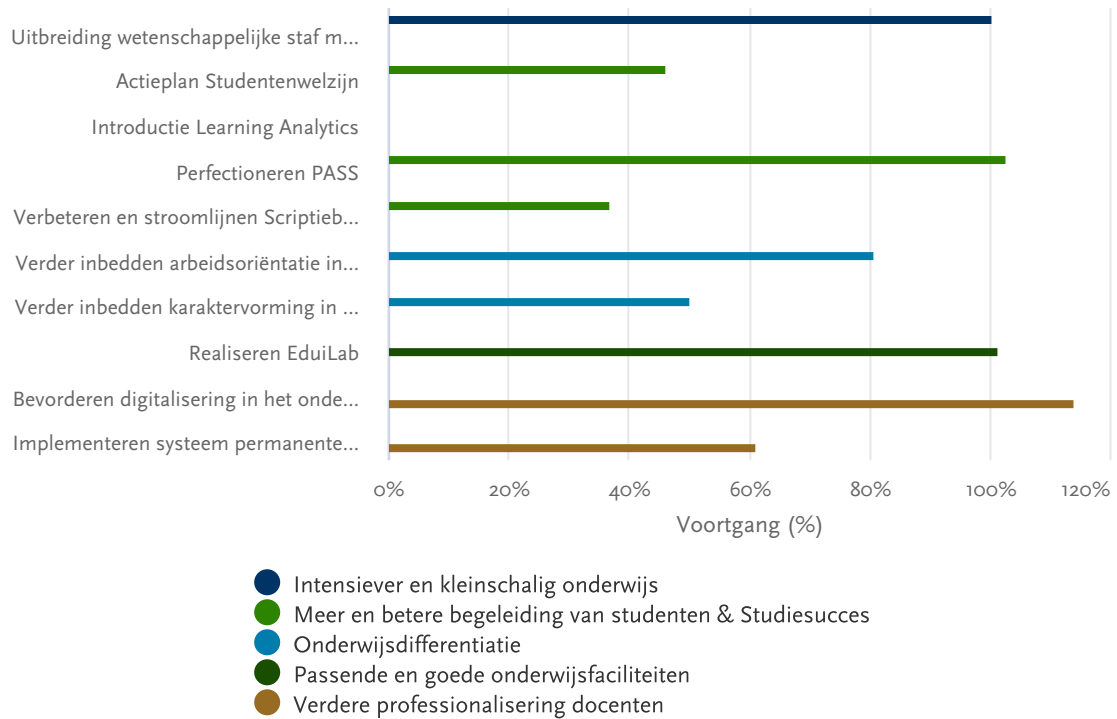
Tabel 3.3.2 Voortgang 2021: TLS

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

Figuur 3.3.2.1 Voortgang landelijke thema's TLS



Figuur 3.3.2.2. Voortgang Tilburg University thema's TLS



TLS werkt intensief samen met haar studenten om de opbrengsten van het studiefinancieringsstelsel in te zetten voor een concrete verbetering van de kwaliteit van het onderwijs op het gebied van de verschillende thema's. Het beleid op de verschillende thema's zal in de komende jaren verder worden versterkt en uitgebreid.

In de eerste maanden van 2021 zijn er gesprekken gevoerd met de opleidingsdirecteuren van alle TLS-opleidingen over de plannen voor 2021. Dit heeft geleid tot een concrete vertaling van de plannen binnen alle thema's van de Kwaliteitsafspraken. Om een aantal voorbeelden te noemen: in de Bacheloropleidingen Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Bestuurskunde is het onderdeel Talent- en Loopbaanontwikkeling als vrijwillig keuzevak geïmplementeerd. In 2021 (en deels in 2022) zijn in de Verlengde Master Rechtsgeleerdheid de pijlers Onderwijs, Onderzoek en Aansluiting op de praktijk ingevoerd.

In 2021 is, conform het Uitvoeringsplan Intensiever en Kleinschaliger Onderwijs en Digitalisering van het Onderwijs vooral ingezet op de Thema's 1 en 6: intensiever en kleinschaliger onderwijs en onderwijsinnovatie. Per mei 2021 zijn extra docenten (2,4 Fte) aangesteld, met name bij de Bacheloropleidingen Global Law en Rechtsgeleerdheid.

De extra focus op onderwijsinnovatie blijkt uit de instelling van een Innovatieteam, dat zich richt op de uitvoering van het TLS-Onderwijsinnovatieplan, zoals ondersteunen van docenten bij het interactiever maken van vakken en het verbeteren van de inrichting van Canvas. Dit team is deels gefinancierd vanuit de NPO-gelden, deels vanuit de Kwaliteitsmiddelen.

De lockdowns in 2021 hebben geleid tot nieuwe initiatieven, zoals pilots op het gebied van online en hybride onderwijs. De begeleiding in het eerste bachelorjaar is geïntensiveerd, de rol van academische mentoren versterkt. Daarnaast werden extra colleges studievaardigheden aangeboden. Verder werd een aantal on-campusactiviteiten georganiseerd voor tweedejaarsstudenten aan het begin van het academisch jaar.

In juni 2021 is een tussentijdse update besproken met (de studentenfractie van) de Faculteitsraad. In deze bijeenkomst werd een update gegeven van de stand van zaken en het perspectief voor de rest van 2021. De input van de studenten heeft geresulteerd in tussentijdse bijstelling van een aantal afspraken. In oktober en november 2021 zijn gesprekken gevoerd met studenten van de faculteitsraad. Zij hebben feedback gegeven op de resultaten van het Innovatieteam. Omdat zij zeiden het belangrijk te vinden dat zoveel mogelijk studenten kunnen profiteren van onderwijsvernieuwing, is het faculteitsbestuur voornemens om vanaf 2022 breed te investeren in onderwijsvernieuwing, waarbij de focus in eerste instantie ligt op de gehele Bachelor Rechtsgeleerdheid.

De lichte onderbesteding in 2021 in het kader van de Kwaliteitsafspraken is deels het gevolg van bewuste keuzes. De volgende oorzaken liggen hieraan ten grondslag:

- ◆ Een deel van de plannen in het kader van de Kwaliteitsafspraken zijn uit de NPO-gelden gefinancierd, zoals de (gedeeltelijke) financiering van het Innovatieteam TLS. Dit komt neer op een bedrag van € 75.000 (Thema 6).
- ◆ Er is een succesvol beroep gedaan op andere financieringsvormen binnen Tilburg University, zoals het Innovate Your Education project van EDUiLAB, waardoor er minder beroep werd gedaan op financiering van TLS innovatieprojecten (Thema 5).
- ◆ Op het gebied van verbinding met de praktijk is minder geïnvesteerd dan begroot. De pijler Verbinding met de praktijk in de Verlengde Master Rechtsgeleerdheid, die zal zorgen voor verdere verbinding met de praktijk, start in september 2022. (Thema 4).
- ◆ Als gevolg van de coronamaatregelen kon er minder gedaan worden aan community building. Daardoor werd het budget voor activiteiten op de campus niet door alle programma's besteed (Thema's 2/3).

€ 110.000 is overgeheveld naar 2022 en zal de komende jaren worden besteed ten behoeve van de onderwijskwaliteit. De besteding hiervan wordt in overleg met studenten vastgesteld.

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

In februari 2022 is de realisatie van de Kwaliteitsafspraken 2021 gepresenteerd en besproken in de Faculteitsraad. TLS wil nogmaals haar waardering uitspreken voor de prettige en constructieve samenwerking met de studenten. Dankzij deze goede samenwerking heeft de faculteit in de afgelopen periode concrete kwaliteitsverbeteringen kunnen realiseren, die in de komende jaren verder versterkt kunnen worden. TLS is ervan overtuigd dat deze goede samenwerking met de studenten kan worden voortgezet om gezamenlijk te werken aan nog beter onderwijs.

Verklaring Faculteitsraad TLS (9 maart 2022)

During 2020, the Faculty Council, and especially the student delegation of the council, has been involved intensively in the process of the expenditure of the study loan funds within the faculty. At the beginning of 2020, the implementation started in accordance with the quality agreements that had been made before 2020, in the multi-year budget.

Due to the COVID-19 outbreak, a number of agreements could not or only partially be implemented (e.g. the agreements focusing on community building). In May 2020, the student delegation of the Faculty Council met with policy advisors of TLS to discuss the state of affairs and to discuss whether and how TLS should adjust its perspective in light of this development. The students gave input and asked for a larger focus on student welfare and online studying. This resulted in a memo that was discussed with and approved by the Faculty Council in June 2020.

When in mid-2020 TLS appeared to receive more revenues from the study loan system, the student delegation was asked to propose how TLS could use these revenues in a way that the quality of education could be further improved. These proposals focused on small-scale education and digitalization. Based on these proposals, the Faculty Board drafted a memo with concrete proposals on how to invest in small-scale education and digitalization for the years 2021-2024. This will be monitored throughout this period.

The student representatives of the Faculty Council are pleased with how they were involved in the investment procedure of the study loan funds. There were sufficient opportunities to address the elements within Tilburg Law School which deserved more attention according to them, inter alia, small scale education and digitalization. These ideas were well received and implemented in the memo concerning the expenditure of the study loan funds. The student representatives are pleased that close attention is paid to the students' needs, and would like to remain involved in the further implementation of this memo. The staff representatives of the Faculty Council are equally pleased with how the investment procedure was handled, in particular with the way in which students' need were addressed during the process, and can agree with the way the process is described in this letter.

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB constateert een lichte onderbesteding van de Kwaliteitsmiddelen bij TLS (-10%). Op Thema's 1 (Intensiever en Kleinschalig Onderwijs), 5 (Onderwijsfaciliteiten) en 6 (Professionalisering) heeft de faculteit ongeveer uitgegeven wat ze zich voorgenomen had.

In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

- ◆ De studenten van TLS zijn, bij monde van de student-assessor zeer tevreden over het regelmatige overleg. Er is echt geïnvesteerd in ontwikkeling van studenten.
- ◆ Een deel van de onderbestede middelen is, afhankelijk van opleidingsomvang, ter beschikking gesteld van de opleidingsdirecteur, met de specifieke opdracht om aan community building te doen. Dit heeft gewerkt.

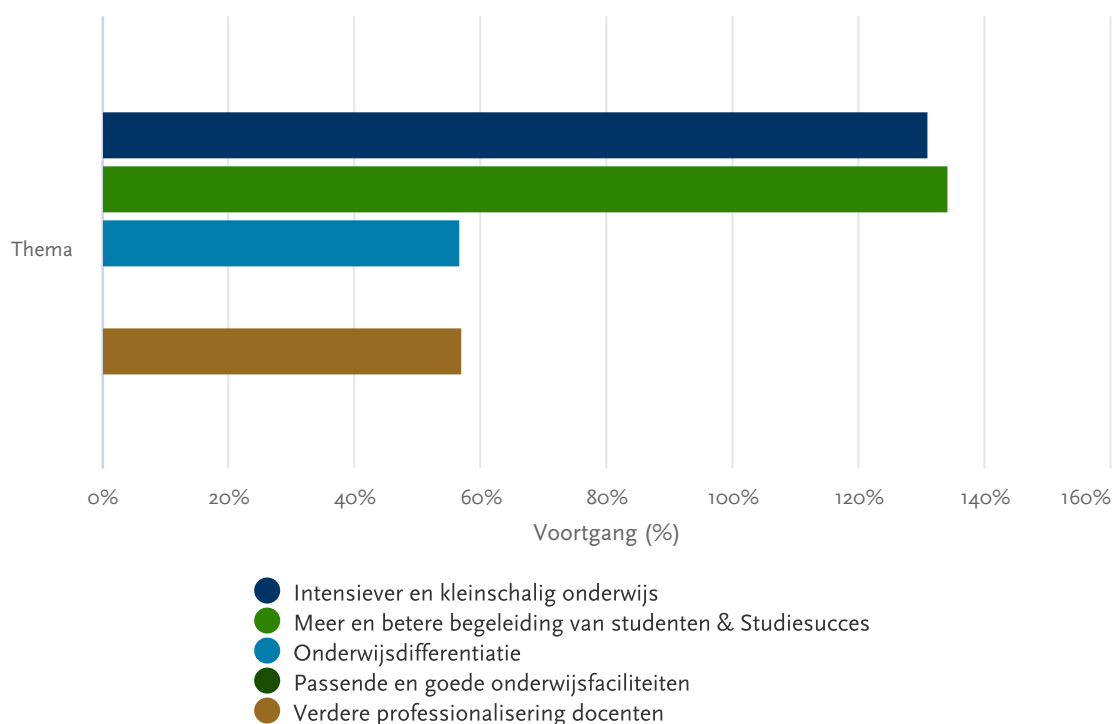
Het CvB concludeert dat waar afgeweken wordt van de planning, dat afdoende toegelicht is. Tevens heeft het bestuur dit goed overlegd met de facultaire medezeggenschap. Ook buiten de Faculteitsraadsvergaderingen is er intensief overlegd met met name de studentenfracties.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

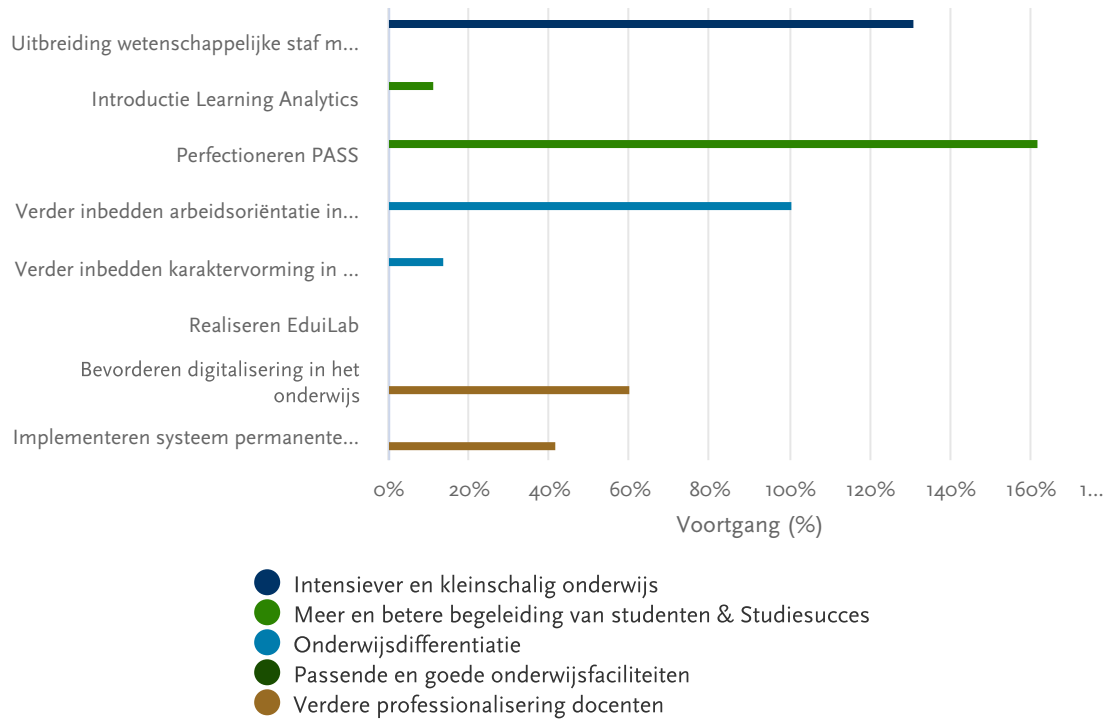
Tabel 3.3.3 Voortgang 2021: TSB

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

Figuur 3.3.3.1 Voortgang landelijke thema's TSB



Figuur 3.3.3.2 Voortgang Tilburg University thema's TSB



TSB heeft bewust meer geïnvesteerd in de Kwaliteitsafspraken (12% overinvestering). Vanaf het begin van de Kwaliteitsafspraken heeft TSB het grootste deel van de Kwaliteitsmiddelen geïnvesteerd in meer personeel met onderwijstaken om intensiever en kleinschalig onderwijs te bevorderen (Thema 1), ondanks de stevige groei die TSB doormaakt; in vier jaar tijd is het aantal ingeschrevenen met 40% gestegen naar ruim 4.700 studenten in 2021-2022. Ook is bewust geïnvesteerd in verbetering van PASS om de studiebegeleiding verder te verbeteren (Thema 2) en studiesucces te stimuleren (Thema 3). Het doel is om verder te bouwen op en te versterken wat al bereikt is. Verder investeert TSB in onderwijsinnovatie (Thema 5) en de verdere professionalisering van docenten (Thema 6).

Net als in 2020 lag de focus op de vraag hoe de faculteit de kwaliteit van onderwijs en toetsing het beste kon waarborgen. Tilburg University heeft fors en universiteitsbreed geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing. Deze universiteitsbrede investeringen in onderwijsinnovatie maakten het mogelijk voor TSB mogelijk om juist de Kwaliteitsmiddelen sterker in te zetten op de twee belangrijkste pijlers van het facultaire bestedingsplan Kwaliteitsafspraken: kleinschalig onderwijs en PASS. De investeringen in personeel met een onderwijstaak waren belangrijk om de student staf ratio op een acceptabel niveau te houden ondanks de groei van de studentenaantallen. Vooral het laatste (investering in PASS) was van belang omdat in de loop van de pandemie duidelijk werd dat niet zozeer de studievoortgang het probleem was, maar veeleer het welzijn.

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken waren:

1. Er is aanzienlijk meer personeel met een onderwijsopdracht aangesteld dan oorspronkelijk begroot (afpraak A). Dit heeft de verhouding tussen studenten en personeel positief beïnvloed, maar door de groei van het aantal studenten niet zo sterk als verwacht.

2. Er zijn meer investeringen in PASS gerealiseerd. Zoals gezegd is aandacht voor studentenwelzijn belangrijker geworden. Vandaar de aandacht voor studentbegeleiding. Zo is er in PASS-bijeenkomsten gewerkt aan het verbeteren van studievaardigheden. Naast PASS-mentoren, zijn ook studentmentoren aangesteld. Aandacht voor studentenwelzijn blijft onderdeel van het facultaire beleid.
3. De middelen voor het Onderwijsinnovatiefonds (Overeenkomst H, Realiseren van het EDUiLAB) zijn niet besteed. Er is wel stevig geïnvesteerd in onderwijsinnovatie. Dit gebeurde echter vanuit andere middelen. Zo is een project voor de ontwikkeling van een Blended Learning Toolkit gefinancierd uit het SKO-budget.

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

MT en Faculteitsraad waren het eens over de nadruk op meer handen aan het bord en begeleiding van studenten. De voortgang van de maatregelen werd regelmatig besproken met de Faculteitsraad. Zo kon de Faculteitsraad zicht houden op ontwikkelingen in onderwijsvernieuwing, studentenbegeleiding en andere aanpassingen in onderwijs en toetsing, en feedback te geven over de maatregelen.

De monitoringschema's zijn expliciet besproken in de vergaderingen van maart en september 2021. In september 2021 heeft de Faculteitsraad een enkele kleine wijziging aan te brengen in de plannen. Het MT ging akkoord met deze wijziging.

- ◆ In maart 2022 is over de uitvoering van de plannen voor 2021 gerapporteerd aan de Faculteitsraad. De Faculteitsraad heeft positief geadviseerd.

Het MT vindt dat de Faculteitsraad een belangrijke rol had bij de totstandkoming van de plannen (in 2019 en 2020) en ook daarna een belangrijke overlegpartner is gebleven. In september 2022 zal met de Faculteitsraad gesproken worden over de lijnen voor de komende jaren.

Verklaring Faculteitsraad TSB (30 maart 2022)

De Faculteitsraad van TSB heeft zich in 2021 intensief bezig gehouden met de Kwaliteitsafspraken:

- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in januari kwam de besteding Kwaliteitsafspraken aan de orde in de interne budget bespreking.
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in februari kwam de besteding Kwaliteitsafspraken aan de orde in het jaarverslag 2020, waaronder de meerinvestering van ongeveer € 500.000 in 2020. In beide gevallen zagen de stukken er goed uit en kwamen er geen vragen over.
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in maart stond de rapportage Kwaliteitsafspraken voorjaar 2021 op de agenda. We hebben toen onder andere gesproken over waarom niet alle doelen bereikt waren ondanks dat er meer uitgaven waren gedaan dan gepland, de rol van COVID-19, extra investeringen in de aanstelling van personeel (o.a. voor het verbeteren van de student-staf ratio; PASS; stagebegeleiding en loopbaanoriëntatie; realisatie digitalisering in TSB-opleidingen en toetsing), en de evaluatie en het verbeteren van PASS. We hebben na afloop van die gesprekken ingestemd met de rapportage.
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad kwamen de Kwaliteitsafspraken aan bod bij het jaarlijkse onderwijsrapport TSB 2019-2020, waarbij er is gesproken over ondersteuning bij blended learning.
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in september kwam het monitoringschema ter sprake, waar we mee instemden op voorwaarde dat voorgenomen onderwijsinnovaties het cursusniveau zouden overstijgen.
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in december stond de student staf ratio op de agenda en is overlegd over hoe dat te berekenen en verbeteren.

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

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB is tevreden over het feit dat TSB op alle zes landelijke thema's heeft ingezet. TSB heeft extra ingezet op aannemen van extra wetenschappelijke staf (130%); daarnaast komt ook Thema 2/3 boven het voorgenomen bedrag uit (130%). Dat betreft net als vorig jaar investeringen in PASS. Ook de investeringen in arbeidsmarktorientatie (afpraak G, binnen Thema 4) liggen nog iets boven doel. Op de andere afspraken is minder geïnvesteerd dan voorgenomen.

In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

Het CvB maakt zich zorgen over de huidige generatie studenten die in lastige omstandigheden twee jaar hebben moeten studeren. Voor TSB is dat reden voor extra investeringen in meer personeel dan oorspronkelijk begroot (Verbetering student staf ratio), maar zeker ook in PASS. Dat leidde er wel toe dat andere activiteiten beperkter konden worden uitgevoerd (Excellentieprogramma; specificatie van karakterelementen binnen de programma's; leiderschapsprogramma). De bestedingen voor arbeidsmarktorientatie zijn op het niveau dat de faculteit zich voorgenomen had (career services officer). Het CvB vindt dat de faculteit verantwoorde keuzes heeft gemaakt. De Faculteitsraad is gedurende alle vergaderingen op de hoogte gehouden door het MT.

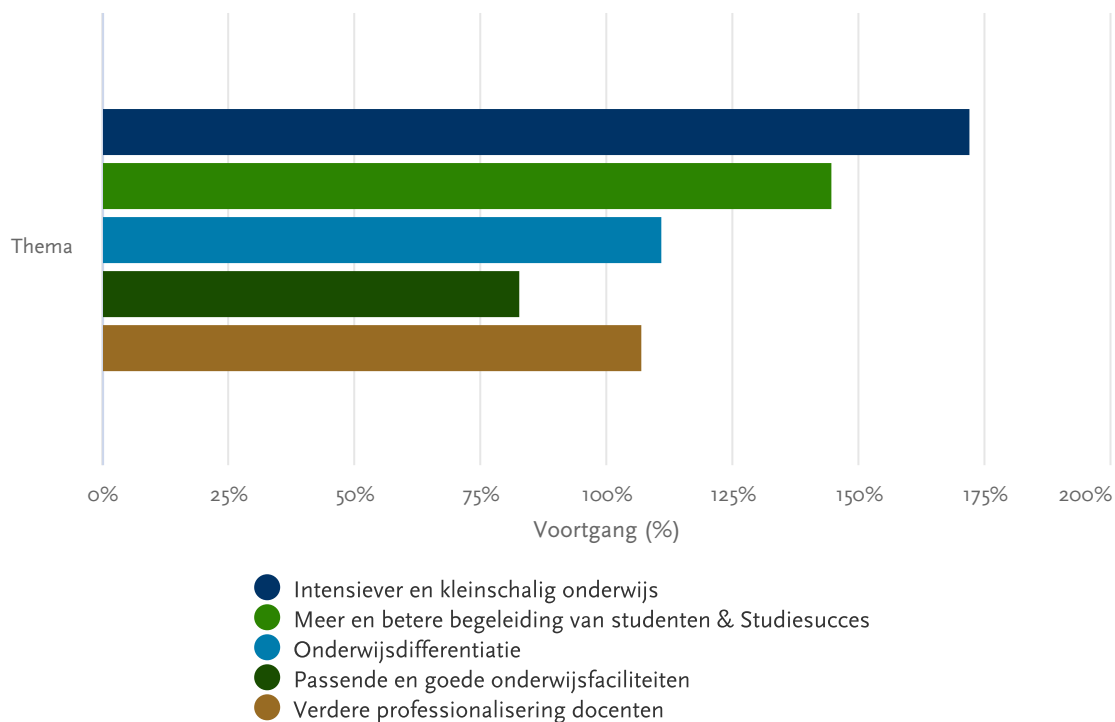
Het CvB concludeert dat TSB op schema ligt en gaat akkoord met de inhoudelijke keuzes die gemaakt zijn. Waar afgeweken wordt van de planning, is dat afdoende toegelicht en overlegd met de facultaire medezeggenschap.

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

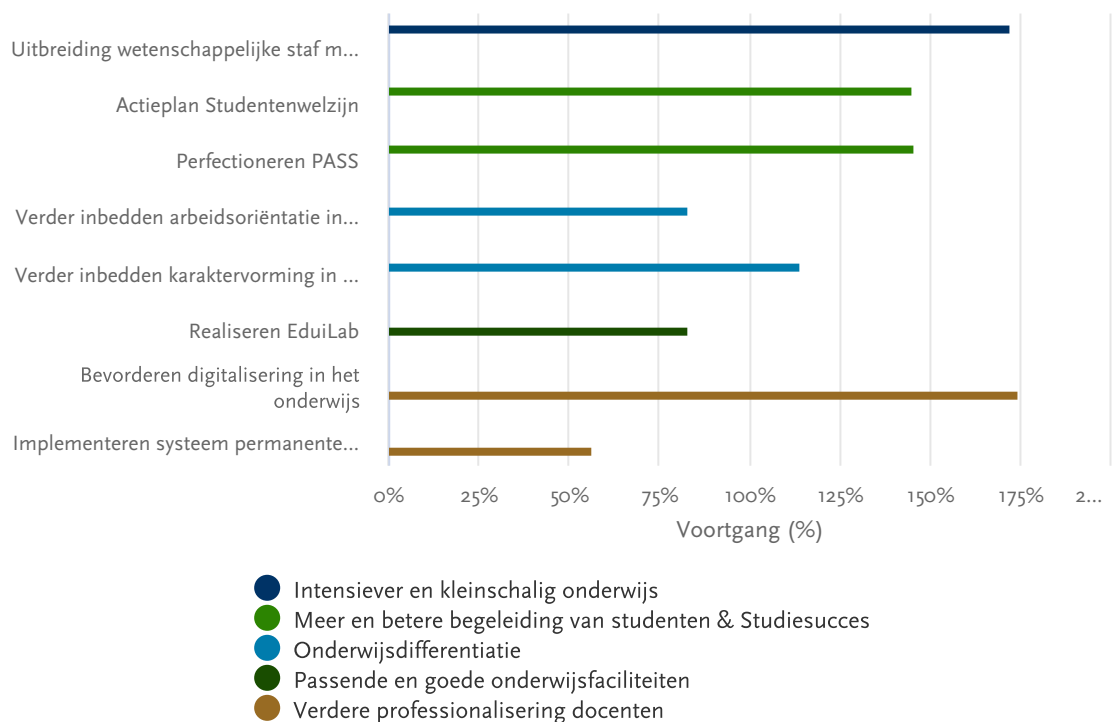
Tabel 3.3.4 Voortgang 2021: TSHD

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

Figuur 3.3.4.1 Voortgang landelijke thema's TSHD



Figuur 3.3.4.2 Voortgang Tilburg University thema's TSHD



In 2020 was er sprake van een onderbesteding van € 191.000. Om dit te compenseren hebben we in 2021 extra middelen ingezet, dit heeft geresulteerd in een overbesteding van € 366.000. Hieronder volgt een toelichting op de aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen:

1. Thema 1, A: Uitbreiden Wetenschappelijke Staf met Onderwijsaanstelling. Wij hebben het grootste deel van onze resterende middelen toegewezen om meer personeel voor onderwijs aan te stellen, om ons personeel en onze studenten door de moeilijke onderwijsomstandigheden van het afgelopen jaar heen te helpen. Dit was al opgenomen in de plannen voor de besteding van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken, die in het najaar van 2021 aan de Faculteitsraad zijn voorgelegd. Bovendien is het, gezien de opbouw van deze middelen (het stijgende budget per jaar), zinnig nu te handelen en meer uit te geven aan personeel, zodat deze uitgaven de komende jaren gelijkmatiger worden.
2. Thema's 2/3, afspraken B, C en I: Inzet Student-assistenten. De structurele inzet van student-assistenten is sinds de start van de Kwaliteitsafspraken een punt van extra aandacht. In de praktijk overlappen deze thema's elkaar in het werk dat student-assistenten voor TSHD doen. De overbesteding op de Thema's C en I in 2021 wordt gecompenseerd door de onderbesteding op de Thema's B en C in 2020.
3. Thema 6, J: Bevorderen van Digitalisering in het Onderwijs. Er is enige overbesteding op Thema J in 2021. Dit wordt gecompenseerd door de onderbesteding op Thema H in 2020. Dit budget is ingezet voor de inzet van drie onderwijsassistenten en een instructional designer, die een rol zullen spelen bij de uitvoering van een faculteitsbreed project over blended learning dat onderdeel is van het Onderwijs Innovatie Plan (Thema H). Daarnaast zullen zij docenten ondersteunen en inspireren bij het verder ontwikkelen van digitalisering in hun onderwijs (Thema J).
4. Herbestemming en extra middelen:

- ◆ Thema 1, A: Uitbreiden Wetenschappelijke Staf met Onderwijsaanstelling (+€ 26.000, overgeheveld van Thema 5, H).
- ◆ Thema 5, H: Onderwijsinnovatielab (-€ 26.000, overgeheveld naar Thema 1, A). Deze herbestemming van middelen van H naar A in 2021 vloeit voort uit een onderbesteding op Thema H in 2020, die in 2021 niet op verantwoorde wijze binnen H kon worden gecompenseerd. Zoals hierboven aangegeven was er vanwege de onderwijskundige omstandigheden meer budget nodig voor de ondersteuning van ons onderwijzend personeel, wat onder A valt.
- ◆ Thema 6, J: Bevorderen van Digitalisering in het Onderwijs (+€ 19.000)
- ◆ Thema 1, A: Uitbreiden Wetenschappelijke Staf met Onderwijsaanstelling (+€ 2.000).

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

De Faculteitsraad is nauw betrokken geweest in het gehele proces:

- ◆ De plannen voor 2021-2024 zijn in september 2021 besproken met de Faculteitsraad. Er is voorafgaand aan deze vergadering een aparte voorbespreking georganiseerd waarin de nieuwe studentleden toelichting hebben ontvangen op het proces en de inhoud van de Kwaliteitsafspraken. De Faculteitsraad heeft unaniem positief geadviseerd over de plannen voor 2021-2024.
- ◆ In februari 2022 is over de uitvoering van de plannen voor 2021 gerapporteerd aan de Faculteitsraad. De Faculteitsraad heeft unaniem positief geadviseerd.

Verklaring Faculteitsraad TSHD (30 maart 2022)

Graag laten wij u bij deze weten dat de leden van de Faculteitsraad van TSHD intensief betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van een bestedingsplan voor kwaliteitsmiddelen voor de aankomende periode. In de Faculteitsraadsvergadering van 28 september 2021 is hierover unaniem positief geadviseerd. Het doel van deze gelden is primair de kwaliteit van het onderwijs van TSHD te verbeteren en daartoe zijn concrete Kwaliteitsafspraken opgesteld.

Ook is er in de Faculteitsraadsvergadering van 24 januari 2022 unaniem positief geadviseerd over de rapportage over de besteding van de kwaliteitsgelden in het afgelopen jaar (2021). In 2021 is er geprobeerd een balans te herstellen omdat er – door het beschikbaar komen van aanvullende middelen – in 2020 minder geld besteed was dan begroot. De balans is in 2021 inderdaad hersteld en de raadsleden zijn zeer tevreden over de manier waarop het beschikbare geld is ingezet. De gelden zijn onder andere ten goede gekomen aan de inzet van student-assistenten en het verbeteren van online onderwijs, iets dat natuurlijk enorm belangrijk was in het afgelopen jaar waar COVID-19 ons soms nog parten speelde.

Als er een kritische noot geplaatst mag worden in deze zeer positief bedoelde brief, dan is het dat de raad zich heeft afgevraagd of het nodig moet zijn iemand apart aan te stellen om over de besteding van de kwaliteitsgelden te rapporteren. We zien dat (gezien wat er gevraagd wordt van de universiteit en faculteit) inderdaad noodzaak was iemand daarvoor aan te stellen, tegelijkertijd vinden we het jammer dat de aanvraag van dit soort gelden zoveel administratieve last met zich meebrengt. Dit laatste is uiteraard een vraagstuk dat buiten de faculteitsraad TSHD beantwoord moet worden; we hopen dat een signaal hierover op de bedoelde plaats is aangekomen want we hebben ook dit punt in de Faculteitsraad besproken.

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

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB constateert dat TSHD in 2021 heeft ingezet op alle zes landelijke thema's. Investing op het Thema 1 (Intensiever en Kleinschaliger Onderwijs) stond in 2020 nog niet in de plannen. In 2021 is daar extra (ruim 170%) op besteed. Over de gehele linie wordt meer uitgegeven dan de faculteit zich had voorgenomen (141%). Zo is er extra geïnvesteerd in een jaarkalender en Quick Reference Card. Ook is de uitgave voor een career services officer voortgezet. Het CvB stemt in met de keuzes.

In het bilateraal overleg zijn de volgende onderwerpen specifiek besproken:

- ◆ Er is fors meer geïnvesteerd op personeel met een onderwijsaanstelling. Een deel van de toekomstige financiën van de Kwaliteitsafspraken is al in 2021 besteed. TSHD heeft daartoe besloten omdat de onderwijsomstandigheden in 2021 meer personeel vereisten.
- ◆ Zoals eerder al afgesproken met de Faculteitsraad, is er ook dit jaar weer geïnvesteerd in student-assistenten, zodat wetenschappelijk personeel zich meer kan richten op onderwijs en onderwijsontwikkeling.

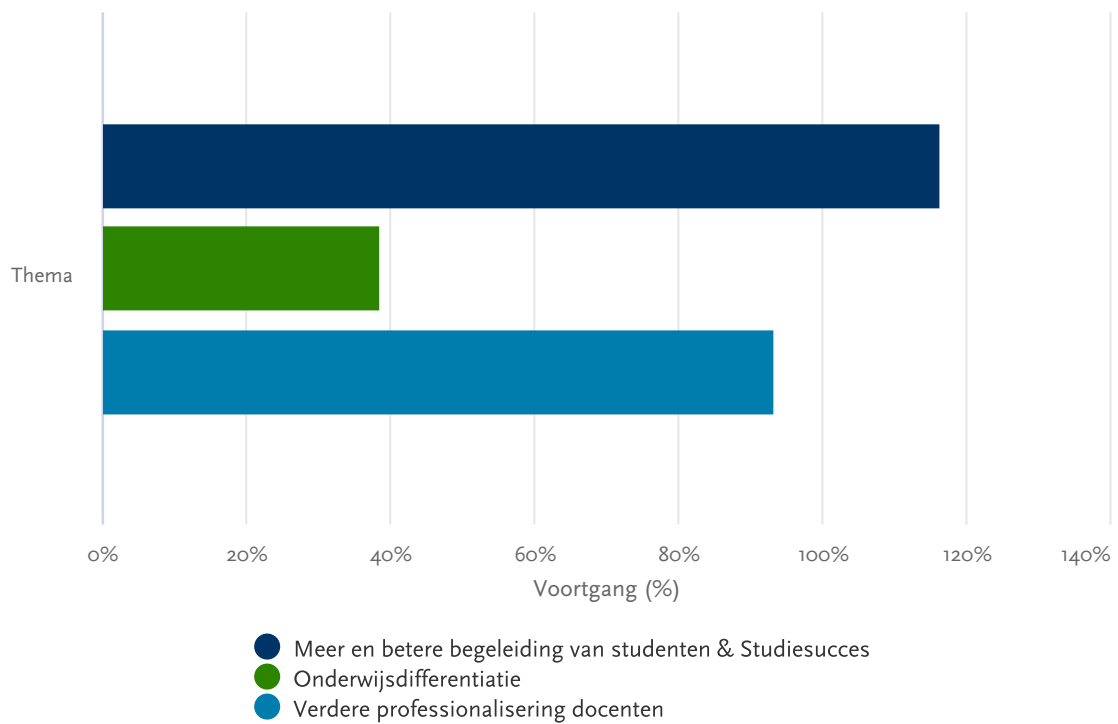
Het CvB concludeert dat TSHD aanzienlijk meer heeft uitgegeven dan het zich voorgenomen had. Dit heeft onder meer te maken met het naar voren halen van middelen voor extra personeel, wat gegeven de omstandigheden (COVID-19) een verantwoorde keuze was. De facultaire medezeggenschap is voldoende betrokken.

Tilburg School of Catholic Theology

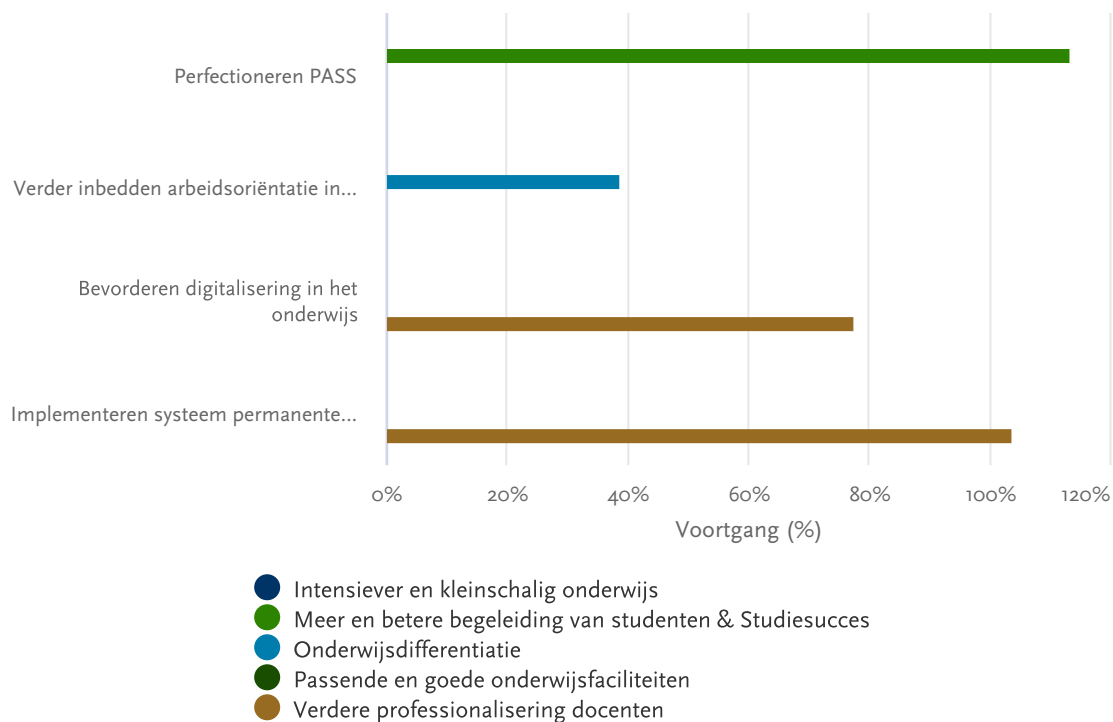
Tabel 3.3.5 Voortgang 2021: TST

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	2.456	2.218	-238	90%
TLS	1.106	996	-110	90%
TSB	1.528	1.717	189	112%
TSHD	903	1.269	366	141%
TST	76	68	-8	89%
Totaal	6.069	6.268	199	103%

Figuur 3.3.5.1 Voortgang landelijke thema's TST



Figuur 3.3.5.2 Voortgang Tilburg University thema's TST



2021 was het tweede jaar van de implementatie van de Kwaliteitsafspraken van TST. De plannen voor de periode 2020-2024 zijn goedgekeurd door de Faculteitsraad in december 2019. TST heeft voor 2021 ingezet op drie hoofdthema's en hieronder zal uitgebreider worden ingegaan op de motivatie daarvan, genomen besluiten tot aanpassing en de betrokkenheid van de Faculteitsraad. Mede door COVID-19 zijn accenten wat anders komen te liggen en is de ontwikkeling van digitalisering in het onderwijs in een stroomversnelling geraakt.

Thema's 2 en 3: In 2021 is extra geïnvesteerd in begeleiding van de internationale studenten. De Faculteitsraad was al in 2020 akkoord gegaan met deze investering.

Thema 4 (Onderwijsdifferentiatie): Er is een Career Service Officer (CSO) aangesteld, die een specifiek aanbod ontwikkelt voor studenten theologie: lezingen, excursies (project Later als Ik Groot Ben, Faculteitsraad 16 december 2021).

Thema 5 (Verdere Professionalisering van Docenten): Ook in 2021 is aandacht besteed aan docentprofessionalisering: cursussen, coachingstrajecten. In 2021 is een toetsdeskundige aangesteld (Faculteitsraad, maart 2021).

De digitalisering in het onderwijs is en was voor de TST een belangrijk speerpunt. Door COVID-19 is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt en zijn er in een snel tempo nieuwe onderwijsmethodes ontwikkeld. Waar in eerste instantie het budget bedoeld was voor de ontwikkeling van een blended learning programma is besloten dit te besteden aan ICT-ondersteuning voor docenten.

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

Alle bovengenoemde plannen zijn besproken met en goedgekeurd door de Faculteitsraad.

In iedere vergadering van de Faculteitsraad is stilgestaan bij de Kwaliteitsafspraken. Specifiek zijn de monitoringschema's besproken in het voorjaar en in september. De evaluatie van 2021 is in twee rondes besproken, op 4 februari en 30 maart 2022. Op 30 maart 2022 is de verantwoording van de kwaliteitsmiddelen 2021 vastgesteld.

Verklaring Faculteitsraad TST (30 maart 2022)

In vervolg op de betrokkenheid van de Faculteitsraad van de TST op de Kwaliteitsafspraken en de implementatie ervan, houdt de Faculteitsraad zich ook in het lopende academisch jaar 2021-2022 intensief bezig met de gemaakte Kwaliteitsafspraken. Elke Faculteitsraadvergadering alsmede Overlegvergadering zijn de Kwaliteitsafspraken geagendeerd en worden deze uitvoerig besproken.

De Faculteitsraad stelt vast dat de Kwaliteitsafspraken in 2021 conform de afspraken zijn geïmplementeerd en deze implementatie adequaat te volgen was.

De Faculteitsraad heeft er het volste vertrouwen in dat de Kwaliteitsafspraken en hun implementatie zullen bijdragen aan een verdere innovatie en professionalisering van het onderwijs aan Tilburg University in het algemeen en aan de TST in het bijzonder en wenst, met het oog daarop, ook voor 2022 tot zinvolle Kwaliteitsafspraken te komen.

Bevindingen College van Bestuur

Het CvB ondersteunt de extra uitgaven van TST op met name de Thema's 2 en 3 en de ondersteuning voor de ontwikkeling van digitalisering in het onderwijs.

In het bilateraal overleg is gesproken over het feit dat het bij TST gaat om relatief kleine aanstellingen waar in geïnvesteerd wordt. Daarbij gaat het om medewerkers die ook actief zijn bij andere faculteiten (zoals de Career Services Officer en de toetsdeskundige). Verder is besproken dat de professionalisering van de docenten een belangrijk aandachtspunt is. De teacher academy en blended learning-initiatieven bieden hiervoor aanknopingspunten.

De wijzigingen in de bestedingen worden in de TST-rapportage uitgebreid toegelicht. De Faculteitsraad is goed betrokken.

3.4 Reflectie Universiteitsraad

De universiteitsraad heeft met interesse kennisgenomen van hetgeen in het jaarverslag over de kwaliteitsafspraken is opgenomen en dit uitgebreid met het CvB besproken tijdens de universiteitsraad van 2 juni.

De universiteitsraad constateert met genoegen dat er, ondanks de impact van COVID-19, door de faculteiten voortvarend uitvoering wordt gegeven aan de afgesproken maatregelen. Daarnaast zijn de medezeggenschapsraden van de faculteiten tevreden over de wijze waarop en de mate waarin ze hierbij betrokken worden. In de gesprekken met de faculteitspartijen horen we terug dat ze zich voldoende gehoord voelen door het faculteitsbestuur. De NPO-middelen hebben hierin mede een belangrijke rol gehad in het ondervangen van de negatieve effecten van de coronacrisis. De coronacrisis heeft het aspect van digitalisering binnen de Kwaliteitsafspraken in een stroomversnelling gebracht. Om die reden is er op dat terrein veel (noodgedwongen) voortgang geboekt. In het kader van digitalisering heeft het CvB ook in haar strategie opgenomen toe te werken naar een onderwijsomgeving waar Blended Learning de standaard is. De universiteitsraad is van mening dat het CvB hiermee goede stappen zet in het kader van digitalisering.

De universiteitsraad heeft waardering voor de actieve wijze waarop het CvB de inzet op de kwaliteitsafspraken verbindt met de ambities die neergelegd zijn in de strategie richting 2027. De raad adviseert het CvB dit actief te blijven doen en vraagt in dit verband deze inzet op verdere onderwijsvernieuwing en digitalisering voort te zetten en te optimaliseren. Daarnaast heeft de raad ook bij de bespreking van de begroting, maar ook in een informele setting daarbuiten, haar geluid goed kenbaar kunnen maken richting het CvB.

De kwaliteitsafspraken zijn in 2015 ingevoerd als gevolg van de afschaffing van de basisbeurs. Het geld dat vrijkwam met deze afschaffing zou ten goede moeten komen aan het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs. Een belangrijk aspect hierin is dat deze investeringen merkbaar moeten zijn voor de student. De universiteitsraad hecht er daarom aan dat het CvB voortdurend in gesprek blijft met de medezeggenschap om te waarborgen dat de middelen uit de kwaliteitsafspraken blijvend ten goede komen aan het onderwijsklimaat van de student.

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





IT'S
JOK
ANGOU

STUDENT
TILBURG



4. Nationaal Programma Onderwijs

4.1 NPO in 2021

Coronaparagraaf

Zoals eerder in hoofdstuk 1 en 2 van dit jaarverslag beschreven, heeft de coronapandemie een grote impact gehad op het onderwijs en het onderzoek binnen Tilburg University. Het onderwijs kreeg te maken met sterk wisselende omstandigheden waar keer op keer door studenten en docenten op moest worden ingespeeld. En onderzoek liep vertraging op doordat het niet of slechts beperkt uitgevoerd kon worden of doordat wetenschappers noodgedwongen prioriteit moesten geven aan de uitvoering van het onderwijs. In de NPO-bestedingsplannen voor onderwijs en onderzoek is een analyse opgenomen van de gevolgen van de coronapandemie en de maatregelen die de overheid als gevolg hiervan heeft genomen. Voor de specifieke consequenties voor onze universiteit verwijzen we naar de eerdere hoofdstukken van dit jaarverslag.



Verantwoording en monitoring

In januari 2022 heeft het ministerie van OCW, met behulp van feedback van de universiteiten, hbo's en mbo's, een handreiking geschreven voor de coronaparagraaf. Deze coronaparagraaf is onderdeel van het jaarverslag ter verantwoording van de ontvangen NPO-gelden voor onderwijs en onderzoek. Om deze paragraaf te kunnen opstellen, heeft Tilburg University ervoor gekozen voor het bestedingsplan onderwijs een soortgelijke werkwijze te volgen als voor de kwaliteitsafspraken. De voortgang wordt bewaakt doordat deze expliciet op de agenda staat bij de bilaterale overleggen tussen CvB en de faculteiten in het voor- en najaar en in de managementrapportage van de betreffende divisies aan de orde komt. Hiertoe wordt gewerkt met een dashboard. Dit dashboard is op actieniveau vormgegeven waardoor het een goed beeld geeft van de bestedingen per actie en gesteld doel. Op deze manier kunnen tijdens de overleggen afspraken worden gemaakt over bijsturing. Voor het bestedingsplan onderzoek is afgesproken dat monitoring en evaluatie plaatsvindt door het CvB in samenspraak met de faculteitsbesturen. Hiertoe wordt bijgehouden hoeveel onderzoekers vertraging op hebben gelopen en worden de geboden oplossingen – al dan niet met inzet van NPO-middelen – geregistreerd.

Betrokkenheid medezeggenschap

Om tegemoet te komen aan de belangrijke rol van de medezeggenschap in dit dossier en de betrokkenheid van de medezeggenschap bij de ontwikkeling van het bestedingsplan onderwijs, wordt de Universiteitsraad geïnformeerd over de voortgang van beide bestedingsplannen. Daarbij kan tevens – indien zich dit voordoet – enige bijsturing besproken worden met de Universiteitsraad.

4.2 Keuzes vooraf

Bestedingsplan onderwijs

In het bestedingsplan onderwijs is uiteengezet aan welke thema's en acties Tilburg University de beschikbare NPO-middelen besteedt. Daarbij worden de volgende uitgangspunten, die met de medezeggenschap zijn afgestemd, gehanteerd:

Algemene uitgangspunten:

- ◆ De maatregelen passen binnen de kaders van het bestuursakkoord onderwijs van het NPO;
- ◆ De maatregelen zijn ambitieus, bieden maatwerk en zijn uitvoerbaar;
- ◆ Zij worden zoveel mogelijk specifiek en gericht uitgewerkt;
- ◆ De maatregelen sluiten aan bij de reguliere processen in de instelling en zijn ingebed in het reguliere jaarritme van het onderwijs;
- ◆ De maatregelen zijn gericht op de geconstateerde knelpunten op de thema's uit het bestuursakkoord.

Tilburg University-specifieke uitgangspunten:

1. Er wordt gekozen voor maatregelen die aansluiten bij bestaande initiatieven binnen de universiteit;
2. De gekozen maatregelen hebben zoveel mogelijk een duurzaam en ontwikkelingsgericht effect dat verder strekt dan de horizon van het bestuursakkoord.;
3. Ze zijn ondersteunend voor de docenten en/of de ondersteuners in de werkzaamheden die zij verrichten in het kader van onderwijs en direct of indirect voelbaar voor de studenten;
4. Ze zijn snel uitvoerbaar, gezien de horizon van het bestuursakkoord;
5. Er wordt gekozen voor een beperkt aantal (clusters van) maatregelen waardoor er sprake is van focus en doelmatigheid.

Door het afsluiten van het Bestuursakkoord Onderwijs heeft Tilburg University de mogelijkheid gekregen om de problemen als gevolg van de coronapandemie zo goed mogelijk op te lossen. De universiteit ontvangt hiertoe geormerkte gelden voor de volgende thema's:

- ◆ Thema 1: In- en doorstroom;
- ◆ Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding;
- ◆ Thema 3: Lerarenopleidingen;
- ◆ Extra thema: Extra hulp in de klas.

De inzet is met name gericht op de volgende punten:

1. Het bieden van ondersteuning aan studenten om achterstanden in te lopen; denk aan inzet op individuele studieplannen, het bieden van extra stagemogelijkheden en aandacht voor persoonsontwikkeling en socialisatie;
2. Het voorkomen van achterstanden in de nabije toekomst door in te zetten op flexibilisering en digitalisering;
3. Het versterken van de binding van studenten met de universiteit en de stad;

4. Het bieden van ondersteuning aan studenten die met mentale problemen worstelen en het zorgdragen voor een goede inzet op preventie en vroeg signaleren;
5. Het ontzorgen van onze docenten door het versterken van de ondersteuningsstructuur zodat de genoemde maatregelen niet tot een toename van de werkdruk leiden.

Bestedingsplan onderzoek

In het bestedingsplan onderzoek wordt uiteengezet op welke wijze Tilburg University problematiek met betrekking tot onderzoeksvertraging probeert op te lossen. Om een goede inschatting te kunnen maken van hoe vertragingen kunnen worden voorkomen of zoveel mogelijk kunnen worden beperkt, is het van groot belang dat onderzoekers nauw contact onderhouden met hun leidinggevend(en) of (mede)begeleiders om samen de situatie en mogelijkheden te bespreken. De voorkeur wordt gegeven aan oplossingen die kijken naar de flexibiliteit binnen het project en binnen de duur van het arbeidscontract. Alleen in het geval dat hier geen oplossing kan worden gevonden, wordt de mogelijkheid van een tijdelijke verlenging van de arbeidsovereenkomst overwogen. Waar het gaat om flexibiliteit binnen het project kan bijvoorbeeld gekeken worden naar aanpassing van de planning van het onderzoeksproject en evaluatie van de inhoud van het onderzoeksproject.

Als er geen mogelijkheden zijn om het onderzoek binnen de gestelde duur van het arbeidscontract of de prestatie-indicatoren (criteria) aan te passen, zal de mogelijkheid tot verlenging van de tijdelijke arbeidsovereenkomst van de onderzoeker worden onderzocht. Daartoe is van belang (1) dat de tijdelijke verlenging van de arbeidsovereenkomst wettelijk mogelijk is, (2) duidelijk is hoe lang de arbeidsovereenkomst zal worden verlengd, en (3) duidelijk is hoe de verlenging zal worden gefinancierd. In eerste aanleg wordt voor financiering gekeken naar middelen binnen het project van de onderzoeker die nog niet zijn gematerialiseerd, zoals reis- en verblijfskosten en andere aanvullende middelen die de externe subsidieverstrekker beschikbaar kan stellen voor de voltooiing van het onderzoek. Indien de financiering van de verlenging van het tijdelijk dienstverband niet kan worden gedekt uit deze middelen, kan deze voor promovendi, postdoctorale onderzoekers en tenure trackers worden gedekt door gebruikmaking van NWO- en NPO-middelen. Deze worden expliciet beschikbaar gesteld voor onderzoekers in de eindfase van tijdelijk onderzoek.

4.3 NPO-middelen realisatie onderwijs

Tilburg University heeft ervoor gekozen om de middelen direct toe te wijzen aan de realisatie van de gestelde doelen. Doordat in 2021 met name de voorbereidingen zijn getroffen om tot daadwerkelijke besteding te komen – denk aan het werven van onderwijscoördinatoren en secretarissen examencommissie en het ontwikkelen van een passend trainginsaanbod – zijn de bestedingen in 2021 aanzienlijk lager dan in het plan opgenomen. De verwachting is dat deze ingecalculeerde achterstand vanaf 2022 wordt ingehaald.

Thema 1: In- en doorstroom

Binnen Thema 1, soepele in- en doorstroom, worden met name knelpunten gesignaleerd op het gebied van begeleiding van studenten, zowel bij het inlopen van individuele achterstanden als aandacht voor ontwikkeling van persoonsvorming en socialisatie. Daarom investeert Tilburg University extra in studiebegeleiding en ondersteuning voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk om achterstanden in de nabije toekomst te voorkomen, vooral omdat vooralsnog nog onduidelijk is hoe de coronapandemie zich verder zal ontwikkelen. Daarom zetten wij in op een goede ondersteuning voor onze docenten op het gebied van digitalisering van het onderwijs, zodat studenten meer flexibiliteit wordt geboden. Tenslotte zet Tilburg University in op het versterken van de binding die (aankomende) studenten hebben met de universiteit en de stad, door de campus een bruisende en uitdagende plek te laten zijn waar studenten graag verblijven.

Het aanbieden van extra begeleiding en het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen – inzet op socialisatie en persoonsvorming

In het kader van TEP hebben alle faculteiten een PASS-programma ontwikkeld voor hun studenten. Daarnaast wordt er stevig ingezet op voorbereiding op de arbeidsmarkt. Vanuit het bestedingsplan onderwijs wordt ingezet op de verdere versterking en intensivering van het PASS-programma. 2021 stond in het teken van planontwikkeling en werving. Dit heeft ertoe geleid dat begin 2022 een extra Career Service Officer is gestart die studenten meer begeleiding biedt in hun stappen naar de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt in voorbereiding op het nieuwe academisch jaar bezien of het mogelijk is om met kleinere groepen te gaan werken binnen een van de faculteiten. Het doel hiervan is sneller te signaleren wanneer studenten extra ondersteuning nodig hebben, gezien de achterstanden die zij in hun vooropleiding kunnen hebben opgelopen door de coronapandemie.

Het bieden van mogelijkheden om individuele studievertraging in te lopen en in de nabije toekomst te voorkomen

De opgelopen achterstanden vragen om maatwerkoplossingen voor individuele studenten door samen met hen goede studieplannen te maken en te bezien of en waar versnelling mogelijk is. Daarnaast wordt ingezet op extra stagemogelijkheden, zodat zij eventuele achterstanden kunnen inlopen en zich beter kunnen voorbereiden op de huidige krappe arbeidsmarkt. In de laatste drie maanden van 2021 is daarom actief ingezet op het uitbreiden van het aantal onderwijs- en stagecoördinatoren. In 2022 wordt dit verder uitgebreid. Dit biedt de ruimte om daadwerkelijk maatwerk aan te bieden waar nodig. Daarnaast krijgen meer studenten extra hulp en ondersteuning in het schrijfproces van hun thesis door het aantrekken van extra medewerkers bij het Scriptorium. Zij kunnen daardoor eerdere achterstanden, veroorzaakt door motivatieproblemen, inlopen.

Het beter laten landen van studenten en het vergroten van binding met de universiteit en stad

Naast de gebruikelijke activiteiten zoals een introductieweek voor eerstejaarsstudenten, zet Tilburg University ook in het kader van de landelijke inzet in op een betere aansluiting tussen VO en WO. Dit betekent dat het van belang is goed in beeld te hebben waardoor uitval veroorzaakt wordt om studenten hierin extra te begeleiden en goed te kunnen adviseren. Hierbij is met name oog voor de huidige 6-vwo-leerlingen die afgelopen studiejaar onvoldoende gebruik hebben kunnen maken van open dagen en andere voorlichtingsactiviteiten. Door het uitvoeren van diverse onderzoeken onder studiekeziers, het trainen van medewerkers en het inrichten van een nieuwe, hybride aanpak van voorlichting, kan de universiteit nu beter aansluiten bij de vraag van onze toekomstige studenten. In het najaar van 2022 zal deze nieuwe aanpak volledig worden geïmplementeerd.

Om de binding met de universiteit en de stad te versterken, investeren we in een living en vibrant campus met een ruim aanbod aan sociale en culturele activiteiten. In 2021 is gestart met de werving voor een projectleider Cultuur op de Campus. Ook is Marketing & Communicatie in samenwerking met Facility Services gestart met de ontwikkeling van nieuwe plannen die aansluiten bij de wensen van onze studenten en mogelijkheden bieden tot ontmoeting. Door de geldende overheidsmaatregelen eind 2021 is het helaas nog niet gelukt om daadwerkelijk extra activiteiten te organiseren op de campus. De middelen die daarvoor in 2021 beschikbaar waren, worden daarom doorgeschoven naar 2022.

Om studenten goed te laten starten op de universiteit, wordt er een leerlijn studie- en leervaardigheden ontwikkeld. Deze is met name bedoeld om studenten die achterstanden in executieve vaardigheden hebben opgelopen een steuntje in de rug te bieden. Voor dit project is in 2021 een docentengroep samengesteld die met ingang van 2022 start met de ontwikkeling van een webbased module, die in het derde kwartaal van 2022 beschikbaar zal zijn.

Het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen – digitalisering en flexibilisering

We zetten in op het verbeteren van processen en het vergroten van de mogelijkheden om in te spelen op veranderende omstandigheden. Daarom is in 2021 een procesanalist aangesteld die gestart is met de verbetering van de processen rondom tentaminering en roostering. Door de inzet van proctoring en de beslissing om tentamens online te laten maken, kwamen de processen in de tentamenorganisatie onder druk te staan en dienden deze opnieuw op een optimale manier ingericht te worden. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van de digitale toegankelijkheid van ons onderwijs, waarbij bijzondere aandacht is voor premaster studenten. Hierbij is blijvend aandacht nodig voor de werkdruk van docenten door focus op de juiste ondersteuning van de onderwijsprocessen die noodzakelijk zijn om

vertragingen in te lopen en in de toekomst te voorkomen. In verschillende faculteiten is daarom gestart met de inzet van multidisciplinaire ondersteuningsteams dicht bij de docent. Daarnaast worden studentassistenten ingezet om docenten en wetenschappers te ontzorgen waardoor tijd ontstaat voor flexibilisering en digitalisering. Waar daadwerkelijke inzet in 2021 nog niet gelukt is, is wel gestart met werving van deze medewerkers en starten deze naar verwachting begin 2022. Tenslotte heeft de universiteit een start gemaakt met het intensiveren en optimaliseren van het gebruik van digitaal toetsen. Een projectleider heeft de behoeften binnen de universiteit geïnventariseerd en een nieuwe visie op digitaal toetsen ontwikkeld. Deze ontwikkeling zal in 2022 voortgezet worden, met als doel dat bij de start van het academisch jaar 2022-2023 voldaan kan worden aan de vraag vanuit docenten en studenten.

Randvoorwaarden voor uitvoering acties Thema 1: ondersteuning door ICT

Tabel 4.3.1 Thema 1: In- en doorstroom

Doelstelling/Beoogd resultaat	Actie	Budget 2021 (k€)	Besteding 2021 (k€)
Extra begeleiding en inlopen achterstanden – socialisatie en persoonsvorming	Versterken en intensiveren PASS (TEP)	200	Naar 2022
Inhalen individuele studievertraging	Inzet onderwijs- en stagecoördinatoren	400	Naar 2022
Inhalen individuele studievertraging	Uitbreiding scriptorium	7	Naar 2022
Studiekeuze, beter laten landen en vergroten binding met de universiteit	Living Campus	150	Naar 2022
Studiekeuze, beter laten landen en vergroten binding met de universiteit	Data driven approach bij studiekeuze	Eigen middelen	Eigen middelen
Studiekeuze, beter laten landen en vergroten binding met de universiteit	Aanpassen vormgeving wervingskalender	Eigen middelen	Eigen middelen
Het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen – digitalisering en flexibilisering	Inzet procesanalist	34	30
Het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen – digitalisering en flexibilisering	Inzet projectleider digitaal toetsen	Eigen middelen	Eigen middelen
Het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen – digitalisering en flexibilisering	Digitalisering onderwijs	150	20
Het bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen – digitalisering en flexibilisering	Ondersteuning onderwijsprocessen	608	111
Ondersteuning door ICT	Vergroten streaming- en opname mogelijkheden	Eigen middelen	Eigen middelen
Leerlijn studie- en leervaardigheden	Ontwikkeling leerlijn studie- en leervaardigheden voor nieuwe studenten en pre-bachelor	20	Naar 2022
Totaal thema 1		1.570	161

Om bovenstaande acties daadwerkelijk uit te voeren is het noodzakelijk om te investeren in de faciliteiten die uitvoering mogelijk maken. Vanuit eigen middelen zijn daarom de streaming- en opnamefaciliteiten vergroot, zowel door te investeren in vaste streaming- en opnamefaciliteiten in alle grote collegezalen als door het beschikbaar stellen van mobiele units. Voor 2022 wordt onderzocht of eveneens vaste faciliteiten kunnen worden gerealiseerd in de onderwijszalen met een capaciteit van minder dan 50 studenten, zodat we voorbereid zijn op het eventueel weer opvlammen van het coronavirus in het najaar.

Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding

Met betrekking tot studentenwelzijn, Thema 2, zetten we vooral in op de directe ondersteuning van onze studenten die tegen problemen op het gebied van welzijn aan zijn gelopen of nog steeds lopen. Dit doen we door meer studentendecanen en -psychologen in te zetten, het trainingsaanbod voor studenten en medewerkers uit te breiden en te sturen op een heldere integrale aanpak op studentenwelzijn vanuit een eerder geformuleerde centrale visie. Deze integrale aanpak wordt ondersteund door duidelijke informatievoorzieningen vanuit een een-ingangsprincipe.

Het aanbieden van extra begeleiding

Een aantal acties die bij Thema 1 zijn benoemd, zoals het versterken en intensiveren van het PASS-programma en het inzetten van extra onderwijs- en stagecoördinatoren, bieden studenten niet enkel de ondersteuning om studieachterstanden te voorkomen of in te lopen. Zij zijn ook nadrukkelijk gericht op het vergroten van het welbevinden van de student, mede door het vergroten van de kans op studiesucces. De stand van zaken en verantwoording hiervan is reeds bij het eerste thema weergegeven.

Ondersteuning van studenten door training

We zetten in op zowel het bieden van aanvullend trainingsaanbod voor individuele studenten als het aanbieden van trainingen aan docenten en studenten- en studieverenigingen ter ondersteuning van anderen. Dit doen we waar mogelijk in samenwerking met andere universiteiten. In het laatste kwartaal van 2021 zijn de voorbereidingen getroffen voor de opstart van een passend trainingsaanbod voor vier verschillende doelgroepen:

- ◆ Medewerkers die direct betrokken zijn bij de studentbegeleiding;
- ◆ Studentbestuurders;
- ◆ Vertrouwenscontactpersonen bij verenigingen;
- ◆ De algemene studentenpopulatie.

Bij deze laatste doelgroep ligt de nadruk op het uitbreiden van preventief aanbod dat passend is bij de meest voorkomende problematieken, zoals stressmanagement, aandacht en concentratie, uitstelgedrag en perfectionisme. Hierbij wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van gezamenlijke inkoop met andere universiteiten. Dit heeft geleid tot intensivering van de kennisdeling en het verder uitbouwen van een landelijk netwerk studentenwelzijn in 2021.

In het eerste kwartaal van 2022 wordt een nieuw E-health aanbod geïmplementeerd om te voldoen aan de toenemende vraag naar kortdurende interventies binnen het bredere kader van preventief en vroegdiagnostisch welzijnsbeleid. De overige trainingen worden deels in het tweede kwartaal van 2022 geïmplementeerd (zelfmoordpreventie voor medewerkers in de keten studentbegeleiding) en voor de doelgroep studenten vanaf academisch jaar 2022-2023 ingezet. Voor studenten heeft de hoogste prioriteit het aanbieden van trainingen aan de vertrouwenscontactpersonen bij verenigingen om sociale veiligheid te bewaken en te bevorderen.

Daarnaast zijn de voorbereidingen getroffen voor de opstart van peer-to-peer groepen in het eerste kwartaal van 2022. Deze groepen richten zich op studenten met ADD/ADHD en studenten die te maken hebben met rouw en verlies. Deze peer-to-peer aanpak sluit naadloos aan bij onze visie op studentenwelzijn en voorziet in een toenemende behoefte van studenten met een ondersteuningsvraag om met peers in contact te komen, ervaringen uit te wisselen, elkaar te helpen en een sociaal netwerk op te bouwen.

Meer ondersteuning voor studenten, continuïteit in capaciteit

Om studenten snel en effectief te kunnen helpen en wachtlijsten te minimaliseren zetten wij in op uitbreiding van de welzijnsondersteuning, zowel waar het gaat om directe ondersteuning als waar het gaat om borging van de integraliteit. In 2021 heeft dit geleid tot uitbreiding van het studentendecanaat met 0,6 Fte in de laatste paar maanden van het jaar. Daarnaast is per 1 juni 2021 de Well-being Officer gestart. Zij is verantwoordelijk voor het bieden van een helder en coherent aanbod van lopende en nieuw te starten welzijnsinitiatieven. Het eigenaarschap van welzijn en de regierol liggen bij de individuele student, maar de universiteit schept de juiste randvoorwaarden en zoekt waar nodig de samenwerking met de externe zorgaanbieders. De werkgroep studentenwelzijn, waarin zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd zijn, heeft een initiërende en verbindende rol in de implementatie van de opgestelde visie op studentenwelzijn.

Een belangrijke stress factor bij studenten blijkt de oplopende wachttijd bij de examencommissies als gevolg van de transitie naar online toetsen te zijn. Om deze te kunnen beperken wordt de ondersteuning bij de examencommissies versterkt. Dit blijkt lastig te zijn, omdat er weinig aanbod op de arbeidsmarkt is. Toch zullen naar verwachting begin 2022 op alle faculteiten extra medewerkers ter ondersteuning van de examencommissies starten.

Bieden van extra faciliteiten voor studenten, verbetering informatievoorziening

Studenten gaven in 2021 aan dat de informatie met betrekking tot studentenwelzijn en ondersteuning beschikbaar is binnen Tilburg University, maar dat dit soms lastig te vinden is. Om dit te verbeteren is de landingspagina studentenwelzijn ontwikkeld. Ook is de bereikbaarheid van de studentenbalie vergroot door matching van de beschikbare capaciteit aan de verwachte drukte en het digitaliseren van een aantal processen.

Randvoorwaarden voor uitvoering acties Thema 2: mogelijkheid voor ontmoeting

Om bovenstaande acties daadwerkelijk uit te voeren, was het ook noodzakelijk om te investeren in het vergroten van de mogelijkheden voor ontmoeting en contact. Daarom zijn er in het totaal 120 extra buitenwerkplekken gerealiseerd. Hierdoor hebben studenten bij goed weer ook gedurende de coronapandemie op de campus kunnen samenkomen voor ontmoeting en studie gerelateerde faciliteiten. In de bibliotheek is het aantal studiewerkplekken uitgebreid met 160 en is er een centrale ontmoetingsplaats met huiskamersfeer gecreëerd waar studenten elkaar gepland en ongepland kunnen ontmoeten. De drempel voor onderling contact wordt door de informele setting verlaagd.

Tabel 4.3.2 Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding

Doelstelling/Beoogd resultaat	Actie	Budget 2021 (k€)	Bestedingen 2021 (k€)
Ondersteuning door training	Vertrouwenspersonen/ Vroegsignalisering/Overige trainingen		
Ondersteuning door training	Peer-to-peer groepen	40	Naar 2022
Meer ondersteuning voor studenten – continuïteit eerdere investeringen	Uitbreiding capaciteit studentendecanen en -psychologen	0	9
Meer ondersteuning voor studenten – continuïteit eerdere investeringen	Inzet Well-being officer	37	39
Meer ondersteuning voor studenten – continuïteit eerdere investeringen	Uitbreiding capaciteit examencommissies	150	Naar 2022
Bieden van extra faciliteiten – verbetering informatievoorziening	Uitbreiding capaciteit studentenbalie	Eigen middelen	Eigen middelen
Bieden van extra faciliteiten – verbetering informatievoorziening	Ontwikkeling landingspagina studentenwelzijn	5	Naar 2022
Vergroten mogelijkheden voor extra ontmoeting en contact	Uitbreiding buitenwerkplekken	Eigen middelen	Eigen middelen
Vergroten mogelijkheden voor extra ontmoeting en contact	Uitbreiding werkplekken bibliotheek	Eigen middelen	Eigen middelen
Gezamenlijke ontwikkeling en inkoop op het gebied van studentenwelzijn	Uitbreiding E-health aanbod/Training vertrouwenspersonen/ Training suïcidepreventie/Training sociale veiligheid	37	Naar 2022
Totaal thema 2		284	48

Thema 5: Lerarenopleidingen

Binnen de lerarenopleidingen, Thema 5, hebben de studenten de afgelopen anderhalf jaar minder stage kunnen lopen. Dit zorgt ervoor dat zij minder feedback hebben ontvangen op hun pedagogische vaardigheden. Tilburg University wil studenten deze feedback alsnog bieden door extra stagebezoeken af te leggen en meer mogelijkheden tot stage te bieden. Daarnaast wordt binnen het onderwijs aandacht besteed aan de didactische principes van online onderwijs zodat de toekomstige docenten die binnen onze universiteit worden opgeleid goed voorbereid zijn op het onderwijs van de toekomst. In 2021 hebben de startwerkzaamheden hiervoor plaatsgevonden in de vorm van werving en het ontwikkelen van plannen. Deze zullen in 2022 gematerialiseerd worden.

Randvoorwaarden voor uitvoering van acties Thema 5: digitalisering en ondersteuning

Om de acties voor de lerarenopleidingen mogelijk te maken wordt aangesloten bij de investeringen met betrekking tot digitalisering en ondersteuning uit Thema 1.

Tabel 4.3.3 Thema 5: Lerarenopleidingen

Doelstelling/Beoogd resultaat	Actie	Budget 2021 (k€)	Bestedingen 2021 (k€)
Uitbreiding stage en onderwijsaanbod	Inzet van extra vakdidactici	103	Naar 2022
Uitbreiding stage en onderwijsaanbod	Stagecoördinatie	22	Naar 2022
Totaal thema 5		125	0

Extra thema: Extra hulp in de klas

Tenslotte zet Tilburg University in op de directe ondersteuning van onze docenten. Wij bieden hun extra ondersteuning in de vorm van studenten- en onderwijsassistenten om de additionele taken die zij oppakken voor onze studenten – bijvoorbeeld door het bieden van blended onderwijs – niet te laten leiden tot extra werkdruk. Hoewel deze middelen pas in 2022 beschikbaar komen is er in 2021 niet stilgezet. Binnen de faculteiten is de werving van studentassistenten en onderwijsassistenten reeds in volle gang zodat deze zo spoedig mogelijk ingezet kunnen worden in 2022.

Randvoorwaarden voor uitvoering van acties extra hulp in de klas: digitalisering en ondersteuning

Om de acties op dit thema mogelijk te maken wordt aangesloten bij de investeringen met betrekking tot digitalisering uit Thema 1.

Tabel 4.3.4 Extra thema: Extra hulp in de klas

Doelstelling/Beoogd resultaat	Actie	Budget 2021 (k€)	Bestedingen 2021 (k€)
Directe ondersteuning docent	Ondersteuning onderwijsprocessen door inzet student- en onderwijsassistenten.	0	7
Totaal extra thema		0	7

4.4 NPO-middelen realisatie onderzoek

Binnen het NPO is onder meer opgenomen dat Nederlandse universiteiten middelen ontvangen voor de aanpak van vertraging in het onderzoek van veelal jonge onderzoekers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst. Deze NPO-middelen, aangevuld met toegewezen gelden vanuit de NWO, worden binnen Tilburg University ingezet voor het verlengen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten van promovendi, tenure trackers en postdocs die door de coronacrisis vertraging hebben opgelopen. Voorbeelden van oorzaken van onderzoeksvertraging zijn problemen met het verzamelen van data, extra werkdruk door het omzetten van fysiek naar online onderwijs, zorg voor kinderen, psychische klachten of het niet kunnen uitvoeren van veldwerk en experimenten in het buitenland. De universiteit ontvangt vanuit NPO, aangevuld met NWO-middelen, voor 2021 en 2022 een totaalbudget van € 2,6 miljoen.

Voor de inzet van deze NPO- en NWO-middelen is de richtlijn Oplossingsrichtingen bij (Mogelijke) Vertraging van Onderzoek door de Coronacrisis voor Tijdelijke Onderzoekers (promovendi, postdocs en tenure trackers) bij Tilburg University opgesteld. Deze richtlijn, inclusief beslisboom, geeft een handreiking aan onderzoekers en hun leidinggevenden om de voortgang van het onderzoek te bespreken en te bepalen welke oplossingsrichtingen ingezet kunnen worden voor het voorkomen van (verdere) vertraging van het onderzoek. Mogelijke oplossingsrichtingen zijn het aanpassen van de planning van het onderzoeksproject, inhoudelijke herziening van het onderzoeksproject (bijvoorbeeld onderzoek doen met reeds verzamelde data) en het bijstellen van verwachtingen over te behalen prestatie(criteria) zonder dat de standaard wordt verlaagd. Maatwerk staat centraal om recht te kunnen doen aan de diversiteit aan problemen.

Voor knelgevallen en wanneer dit juridisch gezien mogelijk is, kan er gekeken worden naar de mogelijkheid voor het verlengen van de tijdelijke arbeidsovereenkomst. Het sluitstuk van de richtlijn is gericht op onderzoekers die als gevolg van COVID-19 vertraging hebben opgelopen en waarbij verlenging van de arbeidsovereenkomst de enige resterende mogelijke oplossing is.

In de richtlijn is een procedure uitgeschreven voor het aanvragen en toekennen van de aan Tilburg University toegewezen NPO- en NWO-gelden ten behoeve van de verlenging van tijdelijke arbeidsovereenkomsten. Beoordeling van de aanvragen voor contractverlenging geschiedt door de Centrale Commissie Vertraging. De Commissie, ingesteld door het CvB, beoordeelt op basis van het in de richtlijn gestelde.

In 2021 zijn één spoedronde en twee reguliere rondes georganiseerd waarin promovendi, tenure trackers en postdocs een aanvraag tot contractverlenging konden indienen. Binnen deze aanvraag dienen onderzoekers het volgende aan te geven:

1. De mate van vertraging door de coronapandemie en de factoren die hiervoor gezorgd hebben;
2. Waarom andere oplossingsrichtingen niet mogelijk zijn;

- De wijze waarop gedurende een verlenging wordt getracht het beoogde resultaat te bereiken.

De oproep tot het indienen van een aanvraag werd verspreid via de decanen en directeuren, de Graduate Schools, een intranetbericht, de nieuwsbrief en een directe mail aan de promovendi. In 2022 zullen nogmaals twee rondes plaatsvinden waarin tijdelijke onderzoekers met onderzoeksvertraging door COVID-19 een aanvraag tot contractverlenging kunnen indienen.

Bestedingen 2021

In 2021 zijn in totaal 106 aanvragen tot contractverlenging gehonoreerd. Daarmee zijn middelen ter hoogte van € 1,8 miljoen toegewezen. De daadwerkelijk gemaakte kosten in 2021 bedragen € 369.000. Bestedingen worden verantwoord op basis van werkelijke loonkosten; andere kosten zoals materiële kosten of indirecte opslagen worden niet meegenomen. Kijkend naar de gerealiseerde kosten en het in 2021 ontvangen NPO- en NWO-budget (€ 1.215.000 NPO en € 206.000 NWO) is nog het bedrag € 1.052.000 te besteden in volgende jaren. Daarnaast ontvangt Tilburg University in 2022 nog een subsidiebedrag ter hoogte van € 1,2 miljoen.

Bij beoordeling van de aanvragen wordt als standaard een verlenging van vier maanden gehanteerd voor een of meerdere COVID-19 gerelateerde problemen – bijvoorbeeld de dataverzameling, online onderwijs geven en problemen met werkomgeving – welke vertraging hebben opgeleverd. Wanneer er meerdere of zwaarwegende problemen tot vertraging van het onderzoek hebben geleid – bijvoorbeeld zorg voor kinderen of vastzitten in het buitenland – heeft de Centrale Commissie Vertraging een langere verlenging toegekend tot maximaal zes maanden.

Tabel 4.4.1 Bestedingen 2021

	Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten
NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	106	€ 1,8 miljoen
Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen	Zie beschrijving hieronder.	Zie beschrijving hieronder.

Andere (niet)-financiële maatregelen

NWO-budget

In 2021 hebben alle Nederlandse universiteiten een budget ontvangen vanuit de NWO om wetenschappers die door COVID-19 vertraging hebben opgelopen te helpen. Tilburg University heeft deze gelden ter hoogte van € 206.000 ingezet tezamen met de NPO-middelen ten behoeve van verlenging van de arbeidsovereenkomst van tijdelijke onderzoekers met onderzoeksvertraging door COVID-19.

Regeling Coronabanen (extra hulp in de klas 2021)

Als gevolg van COVID-19 zijn er bij het ondersteunend personeel veel nieuwe taken komen te liggen boven op de standaard werkzaamheden. Tilburg University heeft het subsidiebedrag uit de regeling Coronabanen/Extra Hulp in de Klas ingezet voor tijdelijke extra capaciteit ten behoeve van het waarborgen van de continuïteit van de primaire processen van de faculteiten. Uit de eerste subsidieregeling heeft de universiteit ter hoogte van € 172.907 verkregen middelen ingezet, aangevuld met een eigen bijdrage van € 32.033. Uit de tweede subsidieregeling heeft de universiteit ter hoogte van € 688.024 verkregen middelen ingezet. Zo zijn extra surveillanten en onderwijscoördinatoren

aangetrokken, onder andere voor het voorbereiden van online tentamens, het inregelen van hybridetrainingen voor docenten, en ondersteuning van ZOOM-events. Daarnaast is extra ondersteuning ingezet voor het opnemen van online colleges, begeleiding van videoconferenties, de ondersteuning van docenten met onlineonderwijs en student-assistenten ten behoeve van ZOOM-ondersteuning bij onderwijs, webinars en evenementen.

Niet-financiële maatregelen

De onderzoeker wordt aangespoord om samen met de leidinggevende allereerst te kijken naar mogelijke herziening van het onderzoeksproject en mogelijke flexibiliteit van Tenure Track assessment om het onderzoek binnen de duur van de arbeidsovereenkomst af te ronden. Hierbij kan gedacht worden aan het gebruik van reeds verzamelde data, het inkorten van de duur van veldonderzoek of longitudinaal onderzoek of het bijstellen van (gedeelte van) de onderzoeksvraagstelling.

Gedurende de coronapandemie was er verstevigende aandacht voor community met oog voor het welzijn en de verbinding van medewerkers en studenten. Diverse maatregelen die zijn genomen om de negatieve effecten van de coronamaatregelen te verzachten zijn de inzet van een company counsellor, het aanbieden van thuiswerkfaciliteiten en werkplekken op de campus voor kwetsbare groepen, ondersteuning voor werkdruk, welzijn en contact, online (PhD) onderwijs, diverse vitaliteitprogramma's, introductie van de Golden Rules en ondersteuning bij het omzetten van fysiek naar online onderwijs en tentamens. Voor meer informatie zie [hoofdstuk 6.2 Human Resources](#) en [hoofdstuk 6.4 Welzijn](#).





5. Impact & Samenwerkingsverbanden

5.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden

Onze samenleving heeft te maken met indringende maatschappelijke vraagstukken. Hoe zorgen we ervoor dat we op een sociale en slimme wijze werken aan een samenleving die ook voor de volgende generaties inclusief en duurzaam is? Hoe zorgen we ervoor dat meer mensen op de juiste plek kunnen werken? Hoe zorgen we voor welzijn voor de inwoners zonder over de grenzen van onze planeet te gaan? Met als motto Understanding Society, wil Tilburg University vooroplopen bij het vinden van antwoorden op deze complexe maatschappelijke veranderingen. Want doorbraken in wetenschappelijke kennis en maatschappelijke interventies ontstaan indien we in co-creatie met diverse samenwerkingspartners en vanuit verschillende disciplines naar nieuwe oplossingen zoeken.

De interdisciplinaire onderzoeksthema's waar de universiteit zich extra op gaat inzetten de komende jaren zijn de duurzaamheidstransitie, ongelijkheid en welzijn & gezondheid. Waarbij brede welvaart als thematische leidraad fungeert. Brede welvaart gaat over wat het leven waardevol maakt en niet alleen de kwaliteit van leven in het hier en nu maar ook de mate waarin deze ten koste gaat van die van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld (CBS). Binnen de universiteit zijn in samenwerking met externe partners academische werkplaatsen opgezet om kennis te ontwikkelen die bijdraagt aan oplossingen voor bovenstaande maatschappelijke thema's. Kenmerkend voor deze academische werkplaatsen is dat er meerjarig, interdisciplinair en vanuit een gezamenlijke ambitie met bedrijven, overheden en andere kennisinstellingen in co-creatie wordt samengewerkt.

Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs (werktitel)

In 2021 is de ontwikkeling van een viertal Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs (werktitel) gestart, mede gestimuleerd door het Impuls fonds (zie hoofdstuk 5.2 Impactorganisatie in 2021). Voor deze hubs zijn in het najaar gesprekken gevoerd met verschillende externe partners – zowel vanuit bedrijfsleven als overheden – over mogelijke partnerships. Deze Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs vormen de basis voor de toekomstige vorm waarin onze onderzoekers en studenten samen met strategische partners in co-creatie aan oplossingen gaan werken aan grote maatschappelijke vraagstukken. Voor de governance – zowel intern als met alle partners –, financiering en bedrijfsvoering zijn de voorbereidingen uitgevoerd om in 2022 tot besluitvorming door het CvB en de faculteiten te komen.

Op 1 oktober 2021 vond de online lancering van de Academische Werkplaats Brede Welvaart plaats. Na de opening door rector magnificus Wim van de Donk, wethouder Rik Grashoff en voorzitter van de stuurgroep Brede Welvaart Pieter van Geel is aan een drietal tafels doorgepraat over de relevante onderwerpen. Bij iedere tafel kwamen gasten uit wetenschap en praktijk samen. Zo was er een tafel rond Klimaat & Energietransitie en rond de dynamiek tussen Rijk en regio op het gebied van brede

welvaart. Bij de tafel rond Inclusieve Arbeidsmarkt gaf hoogleraar arbeidsmarkt, Irmgard Borghout een korte pitch en sloten de directeur VNO-NCW Brabant Zeeland, Ellen Kroese en beleidsadviseur gemeente Waalwijk, Ranjith Clemminck aan om urgente uitdagingen rond de arbeidsmarkt te bespreken. Met de bijeenkomst is voor geïnteresseerden meteen een eerste doorkijk gegeven naar de thema's die centraal zullen staan in de werkplaatsen.

De Academische Werkplaats Inclusieve Arbeidsmarkt heeft als doel om in 2030 een gezamenlijke infrastructuur te hebben ontwikkeld, waarin aan het werk gaan en bewegen van werk naar werk een garantie voor iedereen is - er is nieuwe zekerheid op de arbeidsmarkt. De kernpartners van de academische werkplaats zijn CNV, CSU, ING, NS, Philips, Rabobank, Randstad, Tilburg University en UWV.

Voor de Academische Werkplaatsen Klimaat en Energietransitie en Digital Mental Health Innovation worden de gesprekken met externe partners gevoerd in 2022, de relevante organisaties zijn vooruitlopend daarop in kaart gebracht als ook de reeds lopende contacten met die organisaties.

Digital Sciences for Society/ Creating Value from Data

In 2021 werd steeds duidelijker wat de rol en functie van Digital Sciences is ten opzichte van de andere genoemde thema's. Het thema is een enabler voor de andere Impact-thema's maar ook van groot belang voor de gehele universiteit. Vandaar dat dit integraal onderdeel is geworden van de ontwikkeling van het programma Digital Sciences for Society.

Digitale technologie is een enorme driver van innovatie in de maatschappij. Het belang van Digital Sciences voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken groeit. Tilburg University kan juist op het snijvlak van technologie en maatschappelijke vraagstukken een geloofwaardige en onderscheidende propositie ontwikkelen. Daarom is er in de afgelopen maanden, samen met vele betrokkenen, gewerkt aan een ambitieus plan Digital Sciences for Society. Onder andere in een zestal bijeenkomsten met vertegenwoordigers van alle faculteiten. In oktober is een rondetafelbijeenkomst georganiseerd met externe partijen om de ambities te toetsen en verrijken. Ook worden gesprekken met de strategische partners van Tilburg University georganiseerd.

De doelstellingen:

- ◆ Tilburg University levert op verantwoorde wijze bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen met inzet van Digital Sciences;
- ◆ Meer onderzoeksbudget binnen Tilburg University voor Digital Sciences en de genoemde toepassingsthema's;
- ◆ Meer studenten en docenten hebben betere basiskennis over Digital Sciences (cursussen en universiteitsbrede keuzeminors);
- ◆ Meer samenwerking tussen onderzoekers van Tilburg University met externe partners in publiek-privaat verband;
- ◆ Meer studenten, docenten en onderzoekers in het domein Digital Sciences for Society.

Tilburg University AI Special Interest Group

Zoals eerder beschreven, is bij Tilburg University een grote verscheidenheid aan wetenschappers betrokken bij AI. Om in kaart te brengen en inzichtelijk te maken wat we doen en waar we goed in zijn, is TAISIG opgericht. TAISIG heeft als doel om de AI-activiteiten in de universiteit te bundelen, te coördineren en te versterken en om herkenbaar naar buiten te treden als belangrijke speler in het regionale en landelijke AI-domein. Bovendien wil het de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksvoorstellen en beursaanvragen faciliteren en bespoedigen. TAISIG is onderverdeeld in drie clusters:

- ◆ AI-algoritmen en methoden;
- ◆ AI-applicaties en -concepten;
- ◆ Ethical, Legal and Societal Aspects of AI (ELSA).

Hiermee bestrijkt het de volledige keten van ontwikkeling van AI-methodes, het toepassen van AI-methodes in de praktijk en het onderzoeken van voorwaarden bij AI-toepassingen zoals ethiek en wetgeving. TAISIG leverde hiermee een belangrijke bijdrage aan het ontwikkelen van de nieuwe strategie.

ENGAGE

In ENGAGE.EU European University werkt Tilburg University met zes andere Europese Social Sciences, Economics en Humanities universiteiten aan de universiteit van de toekomst. Samen streven we naar een integrale aanpak, waarbij onderwijs, onderzoek en maatschappelijke betekenis in verbinding worden ontwikkeld. De ambitie is om Europese burgers de vaardigheden en competenties bij te brengen die zij nodig hebben om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Daarom heeft het partnerschap besloten de aanpak te veranderen waarop ze onderwijs geven, onderzoeken, innoveren en contacten leggen. De partners willen een incubator worden voor het opbouwen van kennis over de toekomstige behoeften van het bedrijfsleven, het stimuleren van economische capaciteit en maatschappelijke ontwikkeling op basis van academische excellentie en samenwerking met de samenleving.



Tilburg University is als werkpakketleider verantwoordelijk voor het ontwikkelen van werkpakket 4, Engaged in Society. In dit werkpakket worden aan de hand van negen subdoelen een structuur en programma ontwikkeld om maatschappelijke betekenis binnen de alliantie verder vorm te geven. 2021 stond vooral in het teken van fact-finding en conceptontwikkeling. Binnen ENGAGE is er een grote diversiteit in visie op, kennis van en ervaring met maatschappelijke betekenis. In 2021 zijn een aantal belangrijke bouwstenen ontwikkeld en afgestemd voor het verder brengen van maatschappelijke betekenis binnen de alliantie.

- ◆ Survey Societal Outreach Alliance;
- ◆ Methodology voor Societal Outreach;
- ◆ Framework for Innopreneural Mindset;
- ◆ Outline pilot ENGAGE.EU labs;
- ◆ Outline Innopreneurship-methodology and Innopreneural Spaces;
- ◆ Innopreneural Literacy Concept.

De ontwikkeling van werkpakket 4 wordt zoveel mogelijk gekoppeld aan bestaande initiatieven en ontwikkelingen binnen Tilburg University. De ontwikkeling van de Academische Werkplaatsen/ Innovation Hubs loopt parallel met de ontwikkeling van de ENGAGE.EU labs. Overige bouwstenen worden in samenspraak met andere onderdelen binnen Tilburg University verder opgezet. Zo worden de bouwstenen die zich richten op entrepreneurship (Innopreneural Mindset en de Innopreneurship-methodology and Innopreneural Spaces) opgezet in nauwe samenwerking met IQONIC, het ondernemersprogramma van Tilburg University.

Tilburg University Junior is nauw betrokken bij het opzetten van het deelprogramma het Innopreneural Literacy Concept, dat zich specifiek richt op kinderen en jongeren op de basis- en middelbare school. Daarbij dient te worden opgemerkt dat het deel van het programma rondom de ontwikkeling van Professional Learning Program enige vertraging heeft opgelopen en in 2022 in samenspraak met TIAS verder opgepakt gaat worden.

De belangrijkste doelstellingen zijn het realiseren van:

- ◆ Engaged Learning. Een gezamenlijke ENGAGE.EU-universiteitscampus met een gemeenschappelijke cursuscatalogus en een reeks reële en virtuele mobiliteitsmogelijkheden die in onze opleidingen zijn ingebed;
- ◆ Engaged Research and Innovation. De ENGAGE.EU universitaire denktank oprichten en daarbij Communities for Societal Change (CSC) betrekken, die de oorzaken en gevolgen van maatschappelijke veranderingen in kaart zal brengen en analyses zal verstrekken ter ondersteuning van de acties van de alliantie;
- ◆ Engaged in Society. ENGAGE.EU Labs voor studenten, mensen die een leven lang leren, onderzoekers, vernieuwers, bedrijven, burgerinitiatieven en beleidsmakers die samenwerken om op kennis gebaseerde oplossingen te vinden voor maatschappelijke problemen. ENGAGE.EU duale leerprogramma's helpen mensen uit de praktijk invloed uit te oefenen.

Verder is er in 2021 gewerkt aan gezamenlijke onderwijsactiviteiten zoals online mobility voor studenten, thematische minoren, joint programs en de oprichting van een ENGAGE Summer School. Ook is een concept ontwikkeld voor een Challenge Based Lab waar studenten, onderzoekers en maatschappelijke partners gaan samenwerken. Naast de samenwerking op onderwijs, heeft de Alliantie in 2021 Europese subsidie gekregen voor de ontwikkeling van een gezamenlijke onderzoeksagenda.

In oktober 2021 vond de eerste ENGAGE-conferentie plaats. Vanuit Tilburg was er een zware delegatie, onder wie, naast onze collegevoorzitter Wim van de Donk en burgemeester Theo Weterings, het PON & Telos, Midpoint, twee studenten die zitting hebben in de Board of Learners en een zestal direct betrokken medewerkers van Tilburg University. Deze afvaardiging benadrukt het belang dat Tilburg University hecht aan het ENGAGE-programma.

Continuering PhD Valorisatie Programma

In 2021 hebben we twaalf PhD studenten de mogelijkheid kunnen bieden te participeren in het PhD Valorisatie Programma. Dit is bedoeld voor promovendi die de maatschappelijke impact van hun onderzoek willen verkennen en versnellen. In een traject van zes maanden kregen promovendi persoonlijke begeleiding, workshops, etc. Dit boden we aan, zodat ze hun eigen impactpropositie kunnen creëren, ondernemersvaardigheden kunnen leren, hun netwerk kunnen laten groeien en leren hoe ze hun onderzoek kunnen communiceren naar organisaties buiten de academische wereld. Dit programma wordt aangeboden door het THRIVE Institute in samenwerking met het Impact Team.

MindLabs

MindLabs is een samenwerkingsverband waarin kennisinstellingen (Tilburg University, Fontys Hogescholen, Breda University of Applied Sciences en ROC Tilburg), overheden en een groeiend gezelschap van bedrijfspartners, maatschappelijke instellingen en startups participeren. MindLabs-partners versterken samen de ontwikkeling van technologieën die interacteren met menselijk gedrag; oftewel human centered AI. Met de unieke mogelijkheden van deze technologieën willen partners maatschappelijke uitdagingen helpen oplossen.

MindLabs is lid van de Brainport AI-Hub en heeft daarbinnen nauwe samenwerking opgezet met JADS, EASI en de TU/e. Een van de doelstellingen is projecten op te zetten waarin elk van de deelnemers de eigen expertise kan inbrengen. Collega-instituten en Brainport zien meerwaarde in de MindLabs-expertise op het gebied van menselijk gedrag en cognitie, en als het gaat om hybride intelligentie: de optimale samenwerking tussen menselijk brein en kunstmatig brein.

Ondanks de coronamaatregelen die in 2021 golden en de sluiting van het MindLabs-gebouw voor het grootste gedeelte van het jaar, is MindLabs volop verder ontwikkeld. Er zijn achttien nieuwe partners aan MindLabs toegevoegd en er zijn zeven nieuwe projecten ontwikkeld. Tilburg University/MindLabs en ETZ participeren in het project Hologram Guided Surgery. Verder verkreeg het MasterMindsproject de ICAI-labstatus en trad daarmee tot een netwerk van International Centers of AI. Verder participeert MindLabs in TAISIG, onder andere door alle TAISIG-events te coproduceren.

Voor 2022 voorziet MindLabs verdere expansie, onder andere door de samenwerking met de provincie Noord-Brabant in het initiatief BrabantAI4Everyone. Ook zal in het najaar van 2022 de nieuwbouw van MindLabs, naast de iconische LocHal in de Spoorzone, in gebruik worden genomen.

5.2 Impactorganisatie in 2021

Het voormalige Impact- en Entrepreneurship-programma is in 2021 verder samengesmolten tot (het in 2020 opgerichte) KTO van Tilburg University. Dit hoofdstuk heeft betrekking op Impact en bij hoofdstuk 6.7 *Ondernemende denkers* wordt Entrepreneurship verder toegelicht. 2021 is het laatste jaar van het vierjarige Impact-programma. Waar in 2020 de nadruk vooral lag op het versterken van de interne communities en de samenwerking met externe stakeholders binnen de drie Impact-thema's, stond 2021 vooral in het teken van het aanbrengen van verdere focus en het verduurzamen van de behaalde resultaten na de programmaperiode.

Het format van Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs (werktitel) wordt daarvoor het meest toepasbaar geacht. Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs kennen onder meer de volgende kenmerken:

- ◆ Ze zijn missie gedreven en dragen bij aan versterking van het profiel van Tilburg University;
- ◆ Ze kennen een heldere, onderscheidende en zichtbare propositie voor onze onderzoekers, studenten en partners;
- ◆ Ze kennen een sterke verbinding met het onderwijs en het onderzoek en hebben tot doel impact aan te jagen.

Vanuit Impact-thema's naar Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs

In 2021 is aan de hand van roadmaps gewerkt aan een verdere concretisering van de drie Impact-thema's Empowering the Resilient Society, Enhancing Health and Wellbeing en Creating Value from Data. Op basis van een externe en interne analyses zijn in de roadmaps relevante maatschappelijke transitie in beeld gebracht, waaraan Tilburg University samen met partners een onderscheidende bijdrage kan leveren. Daarnaast zijn in de verdere thematische afbakening de eerder behaalde resultaten van het Impact-programma meegenomen zoals reeds ontwikkelde ecosystemen en netwerken, aanwezigheid in relevante lobbyorganisaties en de systematische en gestructureerde aanpak voor het realiseren van impact en co-creatie, de Pathway to Impact.

Inzet op Digital Sciences

De doorontwikkeling van Creating Value from Data kent een ander pad dan de overige twee Impact-thema's. In 2021 is gestart met de ontwikkeling van een universiteitsbreed programma dat in de strategie 2022-2027 een belangrijke rol gaat spelen.



Impulsfonds

In het kader van de verduurzaming van de resultaten van het Impact-programma in 2021 zijn capaciteit en middelen ingezet ten behoeve van het ontwikkelen van de Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs en voor de verdere ontwikkeling van enkele sub-thema's, trans- en interdisciplinaire projecten en communities in ontwikkeling.

In 2021 hebben de volgende Academische Werkplaatsen/Innovation Hubs een financiële impuls gekregen vanuit het Impact-programma:

- ◆ Brede Welvaart in de Regio;
- ◆ Klimaat en Energietransitie;
- ◆ Inclusieve Arbeidsmarkt;
- ◆ Digital Mental Health Innovation.

In 2021 heeft dat geresulteerd in de lancering van zowel de Academische Werkplaats Brede Welvaart, alsmede de Academische Werkplaats Inclusieve Arbeidsmarkt. De overige werkplaatsen worden naar verwachting eerste helft 2022 gelanceerd.

Het Impact-programma heeft de afgelopen vier jaar systematisch aan het ontwikkelen van impact gewerkt aan de hand van de eerdergenoemde Pathway to Impact. Naast het opzetten en versterken van interne communities van onderzoekers, en het vormgeven van samenwerking met maatschappelijke partners en het bedrijfsleven horen daar ook evenementen bij. In 2021 werden we door de coronasituatie behoorlijk beperkt in het opzetten en uitvoeren van deze evenementen. In 2021 hebben we zoveel mogelijk meebewogen met de dan geldende maatregelen.

- ◆ TAISIG (zie hoofdstuk 5.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden) heeft in 2021 maandelijks de TAISIG Talks georganiseerd. Dit zijn een reeks korte online presentaties over een breed scala aan onderwerpen met betrekking tot recente ontwikkelingen en prestaties van Tilburg University op het gebied van AI.
- ◆ Samen met Avans Hogescholen heeft de Community Klimaat en Energie Transitie de Talkshow Samen Energie Maken georganiseerd. Dit was een interactieve talkshow, zowel online als live te volgen waarin de mogelijkheden voor de energietransitie in de gebouwde omgeving als burgers, woningcorporaties, overheden en betrokken bedrijven samenwerken aan de orde werden gesteld. Een erg belangrijk thema omdat in 2050 zo'n 8 miljoen gebouwen van het aardgas af zouden moeten zijn.

- ◆ Vanwege de coronasituatie heeft het Impact-team samen met Studium Generale geëxperimenteerd met mogelijkheden om de relatie met de bewoners in de stad te onderhouden. Helaas moest dit jaar de Night University worden afgelast. Als alternatief hebben we meegewerkt aan de Tafel van Martinus. Deze talkshow waarin we een divers beeld schetsten van het Tilburgse onderzoek en impact trok te weinig bezoekers om te continueren.

Impact Award

Dit jaar werd voor de tweede keer de Tilburg University Impact Award uitgereikt. Middels de Impact Award spreekt het Impact-team haar waardering uit voor onderzoeken die een grote maatschappelijke en wetenschappelijke impact hebben gemaakt.

In totaal zijn 21 projecten ingediend vanuit zeer veel verschillende disciplines en op uiteenlopende thema's. De projecten zijn beoordeeld op Societal Impact en Scientific Impact. Societal Impact omvat aantoonbare effecten in de maatschappij. Scientific Impact wordt gemeten door het aantal publicaties en innoverende eigenschappen van het onderzoek. Een jury, bestaande uit juryvoorzitter Paulina Sniijders (vicevoorzitter en lid CvB), Esmah Lahlah (wethouder Gemeente Tilburg) en Chantal Vergouw (directievoorzitter Interpolis) heeft de onderzoeken beoordeeld aan de hand van deze criteria. Drie onderzoeken kwamen er als beste uit.

- ◆ Het Longa Via project waarin onderzoek naar de implementatie van datagedreven innovaties in de infrastructuur sectoren centraal staat;
- ◆ Spacebuzz – Creating Ambassadors of Planet Earth over de mogelijkheden van Virtual Reality in onderwijs;
- ◆ Netspar met Nieuw Pensioenstelsel voor Nederlandse Burgers.

De winnaar van de Impact Award 2021 was het project Spacebuzz.



Contractmanagement Onderzoeksprojecten

Vanaf 2021 is het Contractmanagement vormgegeven binnen het KTO met een bezetting van 1,5 Fte. Het doel van deze functie is om onderzoekers te begeleiden bij de inbedding van een onderzoeksproject binnen de universiteit dan wel faculteit. De contractmanagers van het KTO nemen alle contractzaken uit handen en treden daarnaast op als verbindende schakel tussen andere disciplines die bij de inbedding betrokken zijn, zoals Finance & Control, Grant Support, Legal Affairs, Human Resources, Marketing & Communicatie en de Research Support Teams in de faculteiten. Op deze manier wordt gebouwd aan een gezamenlijk netwerk en kunnen onderzoekers hun schaarse tijd inzetten op de kerntaak.

Impact indicatoren

Tabel 5.3.1. Impact indicatoren

Bereikte personen (in én extern)	680
Totaal aantal deelnemers Impact PhD programma	12
Deelnemers training PhD Valorisatie Programma	13
Onderzoekers in communities	530
Aantal evenementen	19

In 2020, halverwege de looptijd van het Impact-programma hebben we de publicatie Focus on Impact uitgebracht. Een inspirerende publicatie met daarin een aantal aansprekende en inspirerende voorbeelden van impactvolle projecten en onderzoekers. Dit hebben we breed verspreid (oplage 1500). In 2021 hebben we dit bereik vanzelfsprekend niet behaald. Niettemin zijn onze evenementen goed bezocht. Voor een nadere toelichting op georganiseerde activiteiten zie [hoofdstuk 5.1 Waarde\(n\)volle samenwerkingsverbanden](#).

De Impact PhD's hebben hun traject in 2021 verder voortgezet. Ook hebben we in 2021 een aantal PhD-studenten de mogelijkheid geboden deel te nemen aan het THRIVE Valorisatieprogramma.

In 2021 zijn de communities niet veel verder meer gegroeid. Het laatste jaar van het Impact-programma heeft vooral in het teken gestaan van verduurzamen van de bereikte resultaten en de doorontwikkeling van de thema's.





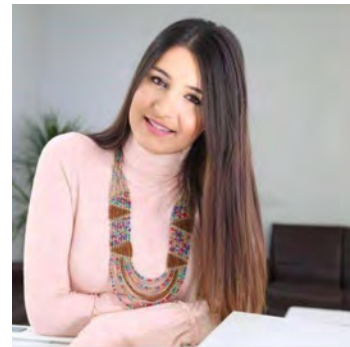
6. Campus & Gemeinschaft

6.1 Gezichten van Tilburg University

Op onze mooie campus lopen veel verschillende mensen rond. Allemaal met een boeiend verhaal. Door het jaar heen worden een aantal van deze mensen geïnterviewd. Deze interviews worden gedeeld op onze socialemediakanalen. Hieronder worden een aantal previews van deze interviews gedeeld. Wil je meer lezen? Volg dan onze socialemediakanalen.

Hezha Mohammed Khan

"Het geeft veel voldoening als je het verschil kunt maken." Alumna Hezha Mohammed Khan groeide op tijdens de oorlog in Irak. Vanuit daar reisde ze via Californië naar Tilburg. Als onderdeel van het Zero Hunger Lab aan Tilburg University doet ze onderzoek naar honger onder kinderen. Daarnaast zet ze zich in voor jongeren in het Midden-Oosten.



"Elke dag krijg ik berichten van vrouwen en meisjes over de hele wereld die me vertellen dat ik hen inspireer. Dat is fantastisch, maar het geeft ook druk. Ik wil geen fouten maken. In het Midden-Oosten is het hebben van een goed gezin belangrijker dan een succesvolle carrière. Ik wil meisjes laten zien dat beide mogelijk zijn. Daarom doe ik mijn uiterste best om een goede vrouw te zijn, en een goede moeder, en een goede burger."

Lees meer over het Zero Hunger Lab in 2021 in hoofdstuk 1.1 Onderzoek in 2021.

Zainab Karimjee



Om zes maanden huur uit te sparen, koos studente Zainab Karimjee ervoor om terug te gaan naar haar thuisland Tanzania toen de lessen online werden gegeven. "Maar door regelmatige stroomuitval en een gebrek aan internet gedurende twee weken tijdens de Tanzaniaanse verkiezingen bleek het moeilijk om hier te studeren. Ik loop twee weken achter door de afwezigheid van internet. De meeste videocolleges kan ik op een later tijdstip bekijken, maar sommige zijn live streams. Een docent kan ten onrechte denken dat ik niet toegewijd ben. De context in Tanzania is heel anders dan in Nederland."

Hopelijk ervaart Zainab minder praktische en internetproblemen als ze terug is in Tilburg. "Ik zal mijn vrienden kunnen zien. Ik mis ze wel. Een voordeel van online onderwijs is dat ik mijn eigen tijd kan indelen, een nadeel is dat je de band met je opleiding op een bepaalde manier verliest. Ben ik nog op de goede weg? Het is moeilijker om dat nu te weten."

Lees meer over online onderwijs in 2021 in *hoofdstuk 2.1 Onderwijs in 2021*.

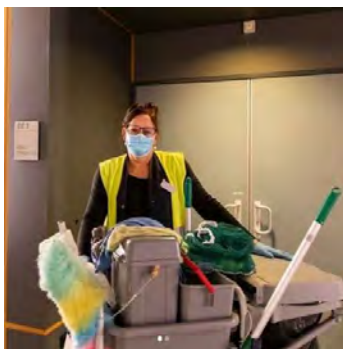
Marvin Putuhena

"Ik ben ervan overtuigd dat we allemaal talenten hebben. Als we elkaar de vrijheid geven om die te gebruiken, ieder op zijn eigen manier, kunnen we de wereld een stuk beter maken." Marvin Putuhena (25) begon zijn schoolloopbaan in het vmbo. Na het afronden van opleidingen in het mbo en hbo, ging hij verder met het behalen van een Master of Laws-diploma en staat hij op het punt om opnieuw af te studeren aan een Master of International Law-opleiding. Hij werkt nu als beleidsjurist bij OCW. Hij was een van de eersten in zijn familie die naar de universiteit ging.



"Mijn ouders gaven me de vrijheid om mezelf te ontwikkelen en mijn docenten gaven me veel kansen, omdat ze zagen dat ik meer in me had. Ik zag echter dat er een gebrek aan gelijke kansen is, vooral binnen het MBO, vanwege de verschillende etnische achtergronden, en ook vanwege de sociale achtergronden. Ik zou willen dat studenten konden ontdekken waar ze goed in zijn, wat hun talenten zijn. Niet je godsdienst, je sociale klasse of je economische positie zouden bepalend moeten zijn voor wat je wilt worden, maar je hoop, je talenten en je wilskracht."

Ans de Jong



"Het is onze taak om corona uit de gebouwen te houden." Ans de Jong is al vier jaar schoonmaker bij Tilburg University. "In normale tijden, als ik begin te werken, is het rustig, maar de drukte komt geleidelijk terug naarmate er meer en meer mensen naar de campus komen. Nu blijft het rustiger. Ik wil echt dat het weer normaal wordt en dat de campus weer tot leven komt, want zo hoort het te zijn. Gelukkig kunnen mijn collega's en ik nog steeds samen koffiepauzes houden. Helemaal niemand tegenkomen, dat zou ik echt missen."

Voor corona was de campus natuurlijk drukker, maar ons werk is nu echt belangrijk. De mensen die tegenwoordig op de campus komen, waarderen het dat de boel grondig wordt geschrobd en dat we ons werk doen. Alles natuurlijk om corona uit de gebouwen te houden. We maken nu vooral kranen, deurklinken, lichtschemelaars, toetsenborden, telefoons, stoelen en toiletten schoon. Ik heb zelf corona gehad en daarom wil ik doen wat ik kan om infecties te voorkomen."

Luuk van Hoogstraten, Jason Oleana en Dylan Mattijssen (Genius Voice)

Marketingstudenten Luuk van Hoogstraten en Dylan Mattijssen, en Data Science-student Jason Oleana kwamen elkaar vaak tegen in Deprezgebouw – en daar werd tijdens een korte pauze het idee voor hun start-up geboren: Genius Voice. Dylan: "Luuk vertelde op een gegeven moment toevallig dat er in de VS iets groots aan de hand was... spraakassistenten waren in opkomst. Op dat moment was de Nederlandse versie van Google Assistant nog niet beschikbaar; dat gebeurde pas vier maanden later. Toen hadden wij onze slag geslagen."



"Je ziet, de ideeën zijn eindeloos", vervolgt Dylan. "Dus onze eerste vraag was: waar beginnen we? Daar kwam IQONIC, het start-upprogramma van Tilburg University, om de hoek kijken. We hebben ondersteuning gevraagd om stappen te zetten naar succes als start-up." Luuk: "Het is ontvullend om te beseffen dat van de ongeveer tien spraakbedrijven die in Nederland actief waren toen wij begonnen er slechts twee zijn overgebleven. Spraaktechnologie heeft zich niet zo snel ontwikkeld als we aanvankelijk hadden verwacht. Zonder IQONIC hadden we de vele valkuilen die er zijn niet kunnen omzeilen en was Genius Voice op het kerkhof voor voice start-ups beland." Jason heeft er alle vertrouwen in dat voice een vaste waarde zal worden in het dagelijks leven van mensen. Luuk: "En over een paar jaar zijn we niet meer met z'n drieën... Ik vraag me zelfs af of we tegen die tijd nog wel in Nederland zijn."

Lees meer over IQONIC in 2021 in hoofdstuk 6.7 Ondernemende denkers.

Ajaneer Ranasinghe



"Werken vanaf de andere kant van de wereld is een interessante ervaring geweest." Ajaneer Ranasinghe, Assistant Professor bij TISEM, kreeg half februari 2020 een baan aangeboden bij Tilburg University. "We wisten dat corona de zaken zou bemoeilijken, maar nog niet hoe groot het effect op mij zou zijn."

"Ik probeerde vanuit Australië te werken op basis van Midden-Europese tijd. Ik begon met werken rond vier of vijf uur in de middag. Na enkele pauzes rond etenstijd werkte ik door tot twee of drie uur 's nachts." Ajaneer geeft toe dat er af en toe wat ongelukjes zijn. "Zo ben ik eens tijdens een Zoom seminar om 3 uur 's nachts in slaap gesukkeld. Ik was maar een toehoorder, en niet in beeld, maar toch, dat was behoorlijk gênant! Sindsdien heb ik me voorgenomen om niet meer deel te nemen aan nachtelijke seminars, ook al ben ik maar een beetje moe. Afwegingen! Maar aan de andere kant gaf werken op afstand me de kans om overdag enkele Australische natuurpaden te verkennen. Dus al met al is het een unieke ervaring geweest."

Lees meer over hybride werken in 2021 in hoofdstuk 6.2 Human Resources.

Loran van den Dungen

"Waar ik het meest naar uitkijk, is het zien van al die blije gezichten." Loran van den Dungen, student Information Management, is voorzitter van het TOP-bestuur. "Studenten hebben echt behoefte aan een volledig persoonlijke introductieweek en ik ben er trots op dat wij die toch kunnen bieden." Loran legt uit dat ze deelnemers zo veel mogelijk willen laten vergeten dat het ook dit jaar anders is. "We hebben een leuk programma voorbereid en de introductieweek van dit jaar doet in niets onder voor eerdere edities."



Voor de TOP-week van september 2021 had het bestuur verschillende scenario's uitgewerkt om klaar te staan voor wat de coronamaatregelen op dat moment ook zouden zijn. "Wat het dit jaar ingewikkelder maakte in vergelijking met eerdere edities was vooral de logistiek. In feite organiseerden we vier introductieweken in plaats van slechts één. Gelukkig hebben we de afgelopen maanden geleerd om flexibel te zijn."

Janne Calis



"We vragen studenten om voedsel te doneren aan de voedselbank." Janne Calis, student Global Law, is vrijwilliger bij het Rodekruis Studentendesk Tilburg dat in 2021 de actie Maaltijd voor een Ander voerde. "Hierbij moet je denken aan producten als pasta, rijst en droge kruidenierswaren die lang houdbaar zijn en anders maar in de voorraadkast blijven staan. Wij roepen degenen die het zich kunnen veroorloven op om niet één maar twee pakjes pasta te kopen en er één aan ons te geven. Wij bezorgen het dan bij de voedselbank."

Met deze actie willen ze ook aandacht vragen voor studenten die afhankelijk zijn van de voedselbank. "In de coronacrisis zijn veel deeltijdbanen van studenten verdwenen en dat maakt het er niet makkelijker op voor studenten die maar een beperkte bestedingsruimte hebben. Er rust een groot taboe op, en daarom geven maar weinig studenten toe dat ze hulp kunnen gebruiken. Maar ze hebben recht op hulp en moeten niet bang zijn om dat te vragen."

Lees meer over studentenwelzijn in 2021 in [hoofdstuk 6.4 Welzijn](#).

Mila Chuncheva

"Ik maakte veel aantekeningen tijdens mijn studie en ik beloofde er een jurk van te maken." Alumna Psychologie Mila Chuncheva maakte al eerder een jurk van kranten die beter was gelukt dan ze had verwacht. "Toen mijn vrienden de krantenjurk zagen, stelde een van hen voor dat ik een van mijn samenvattingen zou maken, omdat ik vroeger veel aantekeningen maakte tijdens het studeren."



Nu zul je denken: 'Dit meisje heeft veel vrije tijd'. Maar dat is eigenlijk niet waar. Mila: "De waarheid is dat ik de jurk pas de avond voor de fotoshoot heb gemaakt. En ik geloof niet dat ik een plan had, ik begin gewoon ergens aan en als ik er halverwege niet blij mee ben, gooi ik het weg of begin ik op een andere manier opnieuw." Zo blijft Mila in ieder geval bezig. "Persoonlijk vind ik het prachtig als mensen kunst gebruiken om zichzelf te uiten, of om met dingen om te gaan. Voor mij is het meer het laatste, ik word gek als ik niets te doen heb dus verzijn ik dingen om bezig te blijven."

Bram Groothuis



"Ik ken bijna elke vierkante meter van het campusterrein." Bram Groothuis, medewerker contractbeheer schoonmaak en terreinonderhoud, werkt al bijna 40 jaar bij Tilburg University. "Gezien mijn passie voor natuur ben ik in de jaren tachtig verantwoordelijk geworden voor het onderhoud van het groen op de campus. Sindsdien heb ik ertoe bijgedragen dat er op de campus meer ruimte is voor flora en fauna." Op de campus hebben we inmiddels veel bijenhôtels, uilenkasten en insectenaantrekende planten. "Mijn doel is om van de campus een mooi groen en veilig toevluchtsoord te maken voor veel mensen."

De werkdagen van Bram beginnen al om 6.15 uur. "Niet omdat ik van nature een vroege vogel ben, maar omdat ik er verantwoordelijk voor ben dat de campus er netjes uitziet. Elke ochtend help ik mijn collega's van de schoonmaakdienst met opstarten. Samen zorgen we ervoor dat alles netjes en opgeruimd is tegen de tijd dat de eerste bezoekers op de campus aankomen. En dat is soms meer werk dan je zou denken."

Lees meer over onze duurzame initiatieven in 2021 in hoofdstuk 7.4 Duurzame bedrijfsvoering.

Isa Nieuwstad

"Het is alles wat ik me ervan had voorgesteld." Onze student Rechten Isa was in de laatste maanden van 2021 op uitwisseling in Madrid. "Ik woonde midden in het centrum van Madrid, kookte met mijn huisgenoten, maakte tripjes naar andere steden met mensen die ik net twee weken kende en at heerlijk tapas in de leukste restaurantjes. Het leuke was: je kon altijd aansluiten bij de activiteiten die anderen hadden gepland. Dat idee van 'jezelf uitnodigen' hoort gewoon bij de hele exchange ervaring."



Ook het studeren zelf ging Isa goed af. "Ik heb specifiek gekozen voor vakken die in Tilburg niet aangeboden worden. Daar volgde ik vooral vakken over Nederlands Recht, terwijl het in Madrid met name ging over Internationaal Recht. Een mooie toevoeging aan mijn studie." Isa gaf toe dat het soms een uitdaging was om alles georganiseerd te krijgen, zeker in coronatijd. "Maar de hulp vanuit het Study Abroad Office zorgde ervoor dat ik wist wat ik kon verwachten en dat ik met een gerust hart op exchange kon gaan naar Madrid."

Lees meer over exchange in 2021 in *hoofdstuk 6.6 Internationale gemeenschap*.

Daniel Fidrmuct



"Ik heb verrassend genoeg niet veel heimwee gehad toen ik hierheen verhuisde." Daniel Fidrmuc woont sinds augustus 2020 in Nederland. Hij is een exchange student uit Slowakije en studeert Economie. "Ik vind het best leuk om op mezelf te wonen, maar ik mis mijn familie en ouders wel. En ik mis het Slowaakse eten." Maar eten is dan ook weer de leuke keerzijde: "Ik zou zeggen dat het beste deel van het maken van internationale vrienden is dat je nieuw eten kunt ontdekken. Ik ben zo blij dat ik de kans krijg om zoveel te proberen."

Naast het eten, geeft Daniel toe dat de lessen ook niet waren wat hij gewend was: "Ik denk dat ik het meest moest wennen aan mijn studierooster. Het onderwijs in Nederland is veel intensiever dan in Slowakije en eist veel meer en veel langere uren studeren per dag." Hij vindt de cursussen aan onze universiteit wel heel goed. "Ze worden allemaal in het Engels gegeven op een zeer internationaal gerichte manier. En mijn docenten zijn benaderbaar en competent. Ik vind het fijn dat de relatie met de docenten zo goed en informeel is, omdat je je daardoor meer op je gemak voelt."

6.2 Human Resources

In 2021 zijn de thema's Erkennen & Waarderen, Connected Leading, P&TD en employability meer integraal opgepakt vanuit de overkoepelende visie Use (Y)our Talents! Vanwege de coronapandemie lag daarnaast de focus op community building en hybride werken. In 2021 zijn acties opgezet voortvloeiende uit de in (mei en december) 2020 gehouden onderzoeken naar medewerkerswelzijn tijdens de coronaperiode, met name op de thema's werkdruk, gezondheid/welzijn en contact. Ook diversiteit, inclusie, sociale veiligheid en participatie hebben onze aandacht (lees hierover in hoofdstuk 6.5 Diversiteit & inclusie), evenals het stimuleren van duurzaam gedrag van medewerkers (lees hierover in hoofdstuk 6.9 Facilitaire zaken).

Use (Y)our Talents!

We geven medewerkers de kans te investeren in hun talenten. Medewerkers krijgen de mogelijkheid hun sterke punten verder te ontwikkelen, om deze vervolgens in te zetten als individu, als teamlid en voor onze universiteit als geheel. Dit streven hebben we vertaald naar de overkoepelende visie Use (Y)our Talents!.

Erkennen & Waarderen

De uitkomsten van de dialoogsessies over Erkennen & Waarderen die binnen de faculteiten hebben plaatsgevonden onderstrepen de behoefte van onze medewerkers aan meer gelijkwaardige waardering van talenten op het gebied van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact en leiderschap, met aandacht voor samenwerking in teams. We werken daarom – binnen het landelijke kader van Erkennen & Waarderen en binnen het kader van Use (Y)our Talents – aan een systeem- en cultuurverandering die bijdraagt aan:

- ◆ Diversificatie van loopbaanpaden;
- ◆ Erkenning van individuele talenten van onze medewerkers én samenwerking in teams;
- ◆ Focus op kwaliteit in criteria voor werving, selectie, ontwikkeling en promotie;
- ◆ Het mogelijk maken en stimuleren van Open Science;
- ◆ Het stimuleren en bieden van mogelijkheden voor medewerkers voor ontwikkeling van persoonlijk- en formeel leiderschap.

In 2021 hebben we consensus bereikt over onze uitgangspunten voor Erkennen & Waarderen. Deze uitgangspunten vormen een stevig fundament voor de verdere implementatie. In 2022 geven we prioriteit aan de volgende speerpunten:

- ◆ uitwerken functieprofielen en loopbaanpaden (inclusief criteria);
- ◆ talentmanagement en –ontwikkeling;
- ◆ het coachen van leidinggevendenden.



In 2021 zijn binnen de faculteiten brede dialoogsessies georganiseerd over Erkennen & Waarderen. Tijdens deze online sessies zijn wetenschappers aan de hand van het ambitiedocument Room for Everyone's Talent: the Tilburg University Ambition in gesprek gegaan over de vraag welke aspecten van hun werk meer erkenning en waardering verdienen. Ook vertelden een aantal wetenschappers in korte filmpjes wat zij hopen dat Erkennen & Waarderen zal betekenen voor hun loopbaan, voor Tilburg University en voor de wetenschap. De vragen en zorgen die naar voren kwamen in de dialoogsessies worden geadresseerd in een overzicht van veelgestelde vragen. Ook is in de tweede helft van 2021 een start gemaakt met de publicatie van ervaringsverhalen waarin voorbeelden worden uitgelicht, dilemma's worden besproken en rolmodellen aan het woord komen.

Connected Leading

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor werk en loopbaan en daarmee hun persoonlijk leiderschap verstevigen. Om medewerkers en leidinggevenden te ondersteunen bieden we trainingen, workshops, coaching en mentoring aan. In 2021 heeft het CvB samen met decanen en directeuren met het Connected Leading programma hard gewerkt aan teamontwikkeling. Afgelopen jaar hebben ook diverse teams werk gemaakt van de professionele ondersteuning met als doel elkaar beter te leren kennen, het voeren van de goede dialoog, het werken vanuit sterke punten en het geven en ontvangen van feedback. De behoefte hieraan is onder andere versterkt door het, als gevolg van de coronapandemie, op afstand van elkaar werken. Zeker wanneer nieuwe collega's onderdeel worden van het team. Samen (blijven) werken aan teamontwikkeling is dan ook erg belangrijk om goed te kunnen functioneren.

Teamontwikkeling

Door de coronamaatregelen hebben we het afgelopen jaar een groot deel van de tijd op afstand gewerkt. Nieuwe collega's zijn via het scherm wegwijs gemaakt binnen onze universiteit en hadden hun teamleden veelal nog niet fysiek ontmoet. Deze afstand leidde bij een groot aantal teams tot de behoefte aan tijd voor het team. Tijd om elkaar op persoonlijk vlak en in het werk beter te leren kennen. Het afgelopen jaar heeft Connected Leading teams hierin ondersteund in de vorm van teamsessies en door het aanreiken van een toolbox met verschillende oefeningen en werkvormen.

Performance & Talent Development

Dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek gaan en blijven over ontwikkeling en loopbaan vinden we van groot belang. We streven naar continue dialoog en feedback, waarbij de sterke punten van de medewerker centraal staan. Om leidinggevenden en medewerkers te ondersteunen deze gesprekken te voeren is de nieuwe digitale P&TD cyclus geïntroduceerd. In 2021 zijn we gestart met pilots binnen de verschillende faculteiten en divisies. In totaal hebben 387 medewerkers een P&TD gesprek gevoerd in 2021. Daarnaast hebben elf leidinggevenden een training gevolgd om het goede gesprek te voeren. Dit wordt voortgezet in 2022.

Employability

We hechten er waarde aan dat medewerkers gezond en met plezier (blijven) werken. Om dat te bereiken maken we graag gebruik van functie-creatie waarmee medewerkers meedenken over hun takenpakket en hun talenten optimaal inzetten.

Ook maken we gezamenlijk afspraken over de bevordering van employability en interne mobiliteit. In 2021 hebben de divisiedirecteuren commitment bereikt over een aantal gezamenlijke en gedeelde uitgangspunten, waarbij een integrale aanpak centraal staat. Op basis daarvan zullen in 2022 de juridische kaders en werkafspraken voor interne mobiliteit verder worden vormgegeven en gewerkt worden aan het opzetten van een projectenpool.

Werkdruk

Onze ambitie is een gezond en zinvol werkklimaat. Werkdruk is en blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt. Om deze ambitie te realiseren, blijven we gezamenlijk op zoek naar een werkdrukaanpak die past bij de universiteit als geheel en de afzonderlijke faculteiten. Het CvB heeft decanen verzocht om binnen de faculteit breed met medewerkers het gesprek aan te gaan over de (aanpak van) werkdruk. In 2022 worden deze uitkomsten besproken. Door het delen van deze opbrengsten blijven we in gesprek over werkdruk en kunnen we gezamenlijk werken aan oplossingen.

In 2021 is de ondersteuning aan medewerkers, teams en leidinggevenden om werkdruk beheersbaar(der) te maken voortgezet. Er is een brochure Gezond aan het Werk ontwikkeld, die aanknopingspunten bevat om werkdruk te (h)erkennen, bespreekbaar te maken en aan te pakken.

We hebben moeten constateren dat COVID-19 leidt tot extra werkdruk. Dat blijkt uit onderzoeken naar medewerkerswelzijn tijdens de coronapandemie (gehouden in mei en december). Daarom hebben we 15 Fte voor student-medewerkers vrijgemaakt, middelen beschikbaar gesteld voor verlenging van contracten van wetenschappers en hebben IMPULS-gelden gelanceerd om 40/50 Fte extra docenten te werven. Middels de medewerkersmonitor in 2022 willen we onderzoeken of dit het gewenste effect heeft gehad.

Community building

We zorgen voor een werkklimaat met aandacht voor elkaar, welzijn en verbinding. We hebben als universitaire gemeenschap afspraken met elkaar gemaakt die helpen om het in de huidige omstandigheden vol te houden: de Golden Rules. Daarnaast kennen we een buddysysteem en vitaliteitsprogramma's en hebben we een hulplijn voor medewerkers die psychische klachten ervaren. Op de campus zijn werkplekken beschikbaar voor kwetsbare groepen. Voor teams bieden we ondersteuning via een toolbox met werkvormen en oefeningen.

Tilburg Young Academy

Een van onze nieuwe communities in 2021 is de TYA. Dit eerste jaar werd gebruikt om een gevestigd, zelfbesturend orgaan te worden van twaalf getalenteerde early career onderzoekers uit de verschillende faculteiten van Tilburg University. TYA werkte samen met Grant Support om alternatieve manieren van onderzoeksfinanciering voor academici aan Tilburg University te vinden en te introduceren. Helaas worden in de huidige competitieve omgeving veel uitstekende onderzoeksvoorstellen van jonge academici uiteindelijk afgewezen. TYA werkte en zal blijven samenwerken met Grant Support om te kijken naar opties buiten de reguliere financieringsmogelijkheden die NWO en ERC bieden.

In 2021 zou verder een eerste campusbreed TYA-evenement plaatsvinden: het Prizeless Ideas evenement. Het doel van het evenement was om alle aspecten van het zijn van een jonge academicus aan Tilburg University te vieren en jonge academici te ondersteunen in hun dagelijkse werk en leven. Vanwege de coronamaatregelen in de weken voorafgaand aan het evenement, is besloten het evenement uit te stellen tot voorjaar/zomer 2022.

Een punt van zorg van het TYA in 2021 was de nieuwe CAO. In een verklaring nodigde TYA het CvB en de faculteitsbesturen uit om moed en empathie te tonen bij de implementatie van de nieuwe CAO en ruimhartig te zijn met het toekennen van vaste contracten, nu en in de toekomst. Naast deze initiatieven hebben leden van TYA ook actief bijgedragen aan stuurgroepen en overlegtafels, bijvoorbeeld op het gebied van Erkenning en Waarden, Katholieke Identiteit, Onderwijs, Ecosystemen en Digital Sciences.

Hybride werken

Plaats- en deels tijdsafhankelijk werken: dat is hybride werken. Het behoud van het gemeenschapsgevoel en het versterken en borgen van de kwaliteit van het werk staat voorop. Als universiteit zorgen we voor de basisvoorwaarden om hybride te kunnen werken. Denk aan een ergonomische thuiswerkplek, flexibele werkplekken en (technische) vergaderfaciliteiten. We helpen teams om afspraken te maken door een toolkit en dialogostarters beschikbaar te stellen. Daarnaast ondersteunen we leidinggevenden en medewerkers in het succesvol hybride samenwerken.



Lees het verhaal van Ajanee (foto links) in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

6.3 Kerncijfers personeel

Tabel 6.3.1 Aantal medewerkers in personen en Fte onderverdeeld naar geslacht (per 31 december)

	2019			2020			2021		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Personen	1066	1288	2354	1069	1428	2497	1113	1479	2592
Fte's	855,4	963,6	1819	859,9	1050,5	1910,4	879,3	1096,4	1975,7

Tabel 6.3.2 Personeelsbezetting in Fte (per 31 december; uitgesplitst in wetenschappelijk en ondersteunend en beheerspersoneel en in vast en tijdelijk personeel)

Jaar	WP-vast	WP-tijd	OBP-vast	OBP-tijd	Totaal
2017	398,1	612,4	594,5	89,9	1694,9
2018	414,4	661,8	595,1	103,4	1774,7
2019*	514,4	577,3	623,3	104	1819
2020	539,5	598,9	637,7	134,3	1910,4
2021	545,2	611,2	662,3	157	1975,7

* Vanaf 2019 worden medewerkers in de categorie Tenure Track ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd.

Het aandeel tijdelijke dienstverbanden voor wetenschappelijk personeel zijn ten opzichte van 2021 harder gegroeid dan het aantal vaste aanstellingen voor wetenschappelijk personeel. Dit is een zorgelijke ontwikkeling die we tegen willen gaan. In de cao Nederlandse Universiteiten van 2021 is afgesproken om meer richting vaste aanstellingen te bewegen. Ook de omvang van de flexibele schil - van met name docenten - wordt besproken.

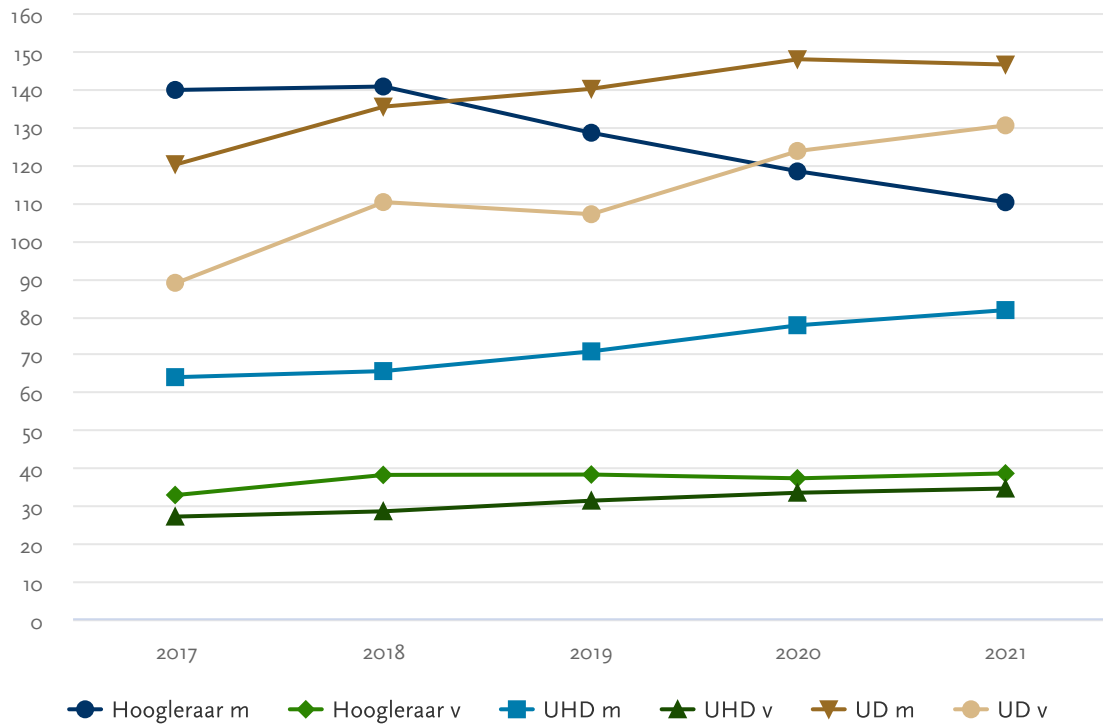
Tabel 6.3.3 Ontwikkeling personeelsbestand in Fte (per 31 december) en personele lasten

	2018	2019	2020	2021
Personeelsbestand Tilburg University (in Fte's)	1775	1819	1910	1976
WP	1076 (60,6%)	1092 (60,0%)	1138 (59,6%)	1156 (58,5%)
OBP	699 (39,4%)	727 (40,0%)	772 (40,4%)	819 (41,5%)
Totaal personele lasten (in m€)	156	164	175	187

Tabel 6.3.4 Ontwikkeling WP (HGL, UHD, UD) in Fte (per 31 december)

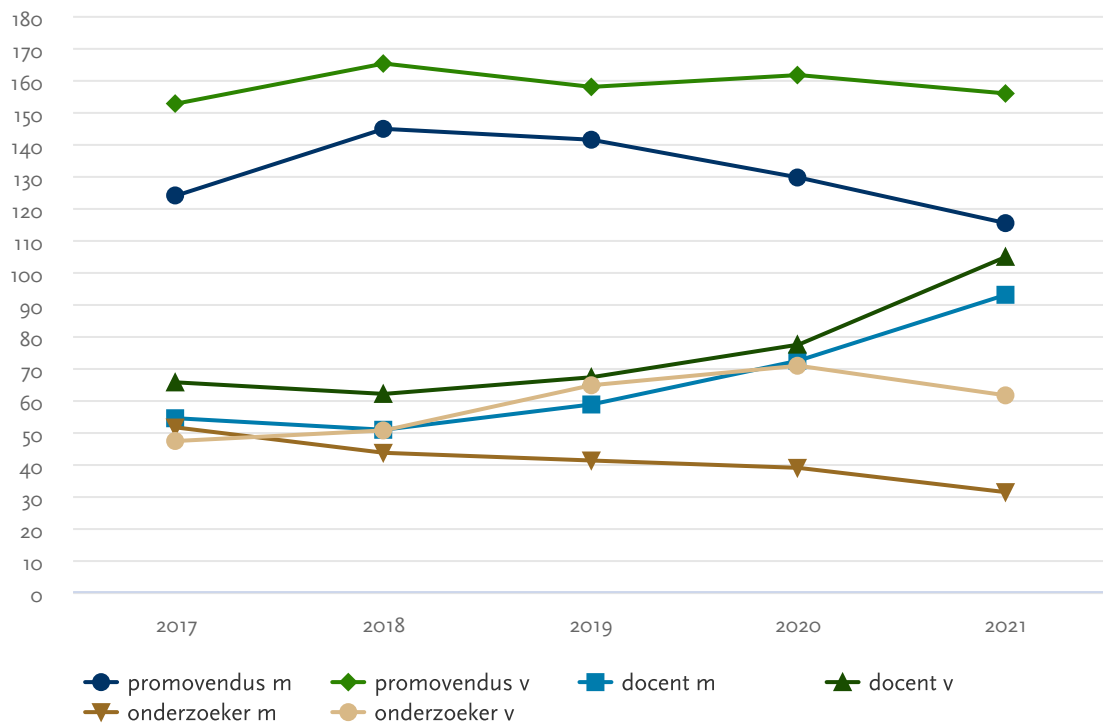
	HGL		UHD		UD		Totaal
	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw	
2017	139,7	32,8	63,9	27,1	120,1	88,8	472,4
2018	140,6	38,1	65,5	28,5	135,3	110,1	518,1
2019	128,4	38,2	70,7	31,3	140	106,9	515,5
2020	118,2	37,2	77,6	33,4	147,8	123,6	537,8
2021	110,1	38,5	81,6	34,5	146,4	130,4	541,4

Figuur 6.3.1 Wetenschappelijke functies HGL, UHD en UD, in Fte naar geslacht (per 31 december)



Voor bijna alle wetenschappelijke functies geldt dat het aandeel vrouw afgelopen jaren is gegroeid. Deze ontwikkeling gaat echter nog steeds veel te langzaam; hier zijn nog grote stappen te maken voor Tilburg University.

Figuur 6.3.2 Promovendi, docenten en onderzoekers in Fte naar geslacht (per 31 december)



Bij de promovendi is ongeveer 57% vrouw. Bij de hoogleraar is ongeveer 26% vrouw. Hoe hoger op de academische ladder, hoe kleiner het aandeel vrouwen. Met het Diversity & Inclusion Action Plan worden stappen gezet om het aandeel vrouwen over de gehele breedte te bevorderen.

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 6.3.5 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
2017	6,2	0,8	7	2,7	1,2	3,9	66,3	49,6	115,9
2018	4,7	0,7	5,4	2	2	4	77,7	70,1	147,8
2019*	5,6	0,2	5,8	2	3	5	27	24,7	51,7
2020	3,4	0	3,4	3	3	6	30,2	25,3	55,5
2021	3,3	1	4,3	0	1,9	1,9	31,3	22,9	54,2

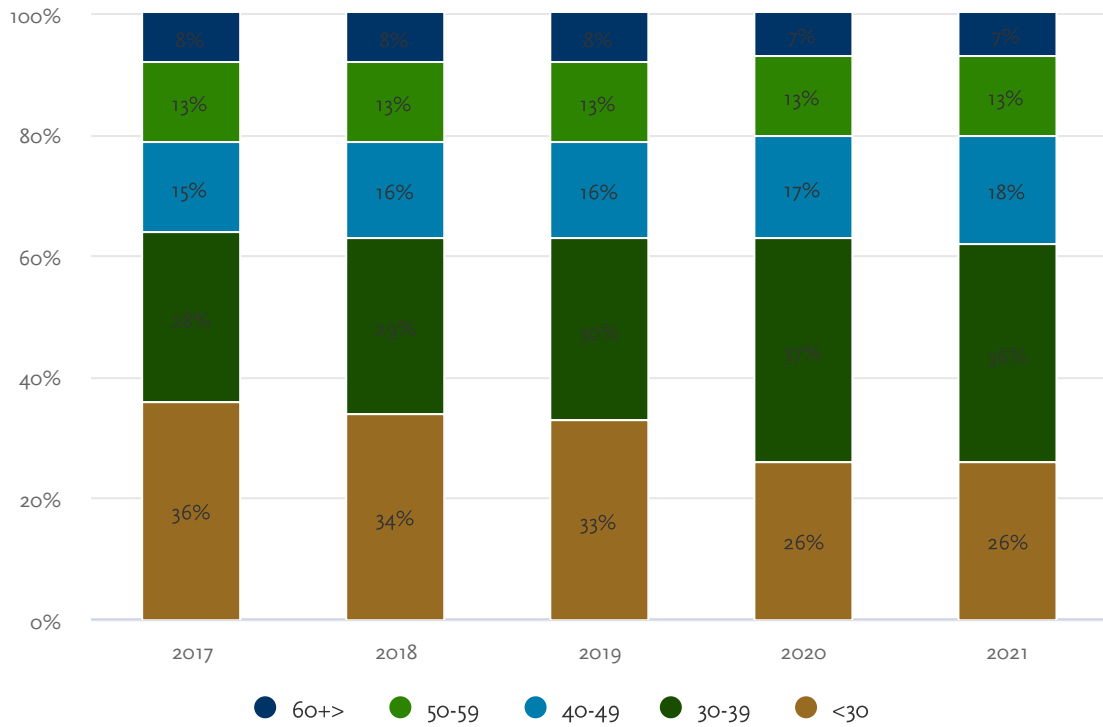
* Vanaf 2019 worden medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd en derhalve niet meegerekend bij bovenstaande cijfers.

Tabel 6.3.6 Ontwikkeling WP in tijdelijke dienst (docenten) in Fte (per 31 december)

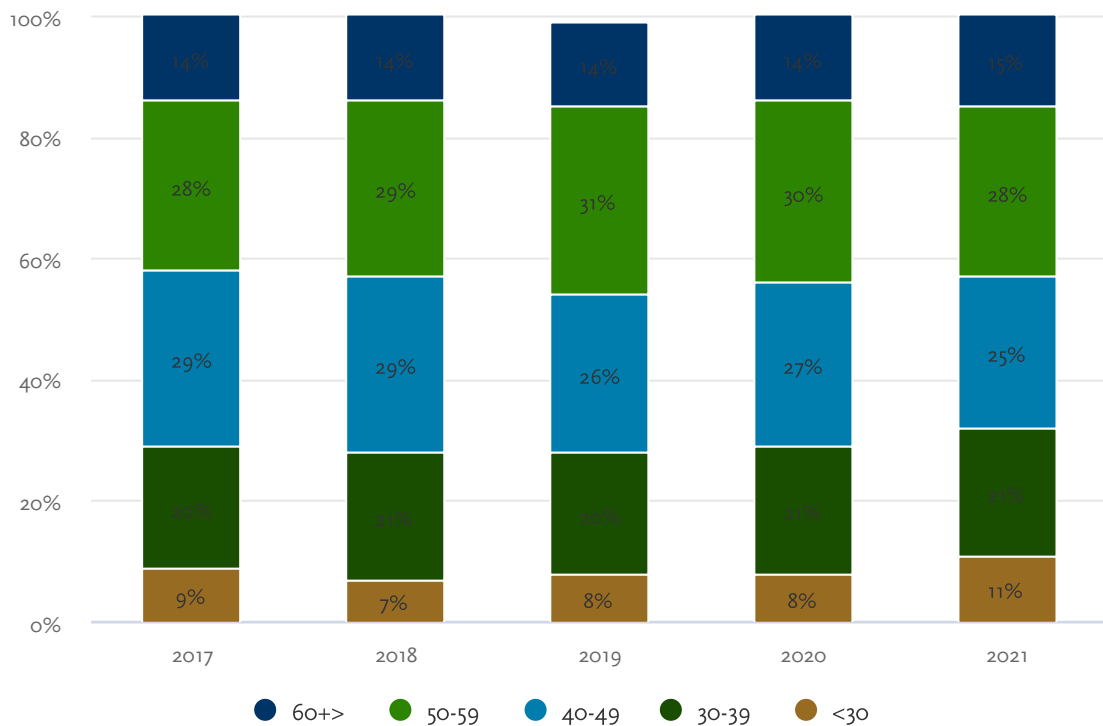
	Docent		
	Man	Vrouw	Totaal
2017	37,9	44,1	82
2018	32,5	41,5	74
2019	34,9	47,5	82,4
2020	43,3	57,9	101,2
2021	65	84,6	149,6

Binnen de functiegroep docenten zien we relatief meer tijdelijke dienstverbanden. De flexibele schil van docenten is een belangrijk aandachtspunt, ook in relatie tot de CAO. We maken afspraken met de faculteiten en de medezeggenschapsraad over de flexibele schil.

Figuur 6.3.3 Ontwikkeling leeftijdsopbouw WP in procenten in Fte (per 31 december)



Figuur 6.3.4 Ontwikkeling leeftijdsopbouw OBP in procenten in Fte (per 31 december)



Tabel 6.3.7 Ontwikkeling ziekteverzuim < 1 jaar (in percentages)

	2017	2018	2019	2020	2021
Ziekteverzuimpercentage WP	1,6	1,7	1,9	2,2	2,6
Ziekteverzuimpercentage OBP	3,8	4,4	4,5	3,1	3,3
Ziekteverzuimpercentage totaal	2,5	2,8	3	2,6	2,9

Tabel 6.3.8 Instroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie*

	2017	2018	2019	2020	2021
Hoogleraar	12 (5%)	7 (3%)	6 (2%)	4 (2%)	7 (4%)
UHD	6 (1%)	2 (2%)	3 (3%)	4 (3%)	4 (3%)
UD	52 (22%)	57 (21%)	31 (12%)	52 (18%)	35 (12%)
Docent	75 (42%)	57 (33%)	67 (36%)	73 (33%)	121 (43%)
Onderzoeker	60 (46%)	59 (47%)	50 (39%)	73 (48%)	43 (34%)
PhD	90 (29%)	80 (24%)	58 (18%)	64 (20%)	44 (15%)
Overig WP	2 (66%)	3 (50%)	2 (40%)	3 (60%)	3 (60%)
Student assistent	248 (122%)	251 (136%)	305 (143%)	380 (154%)	376 (146%)
OBP	270 (32%)	135 (16%)	147 (16%)	168 (18%)	181 (18%)
TOTAAL	815 (37%)	651 (29%)	668 (28%)	821 (33%)	814 (31%)

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

Tabel 6.3.9 Uitstroom in personen onderverdeeld naar functiecategorie*

	2017	2018	2019	2020	2021
Hoogleraar	11 (5%)	8 (4%)	15 (7%)	17 (9%)	20 (11%)
UHD	6 (6%)	6 (6%)	9 (8%)	11 (9%)	11 (9%)
UD	18 (8%)	17 (6%)	28 (10%)	19 (6%)	31 (10%)
Docent	49 (28%)	59 (34%)	68 (36%)	53 (24%)	61 (21%)
Onderzoeker	39 (30%)	55 (44%)	61 (43%)	61 (40%)	56 (44%)
PhD	65 (21%)	50 (15%)	69 (21%)	57 (18%)	57 (19%)
Overig WP	0 (0%)	0 (0%)	2 (50%)	2 (40%)	2 (40%)
Student assistent	198 (97%)	267 (145%)	284 (133%)	344 (139%)	366 (142%)
OBP	263 (31%)	103 (12%)	159 (18%)	120 (13%)	124 (12%)
TOTAAL	649 (29%)	565 (25%)	695 (30%)	684 (27%)	728 (28%)

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

Binnen enkele WP-functiegroepen zien we relatief hoge in- en uitstroomcijfers, zoals de onderzoeker en docent. Vele onderzoekers en docenten kennen een tijdelijk contract. Discussie over de flexibele schil van onderzoekers en docenten wordt gevoerd. Daarnaast wordt in het Diversity & Inclusion Action Plan aandacht gevraagd voor de in- en uitstroom van (vrouwelijk) talent, en is er groeiende aandacht voor werving en behoud van personeel.

6.4 Welzijn

Studentenwelzijn

Het bewaken en bevorderen van studentenwelzijn is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van onze gehele academische gemeenschap. In 2021 was dat een grote uitdaging; het was een moeilijk jaar voor het welzijn van medewerkers en studenten. Hierbij hadden maatschappelijke ontwikkelingen zoals de aanhoudende coronacrisis, de prestatimaatschappij, het leenstelsel en de huisvestingsproblematiek een negatief effect op de mentale gesteldheid van onze studenten. Er is geprobeerd zoveel mogelijk aan de behoeftes van de studenten tegemoet te komen, ondanks dat studenten een groot gedeelte van het jaar niet op de campus konden komen. In 2021 is niet alleen ingezet op interventies op het moment dat een student een verlies aan welzijn ervaart, maar is tevens een cultuuromslag gemaakt richting preventie en vroegdiagnostiek om studie-uitval en vertraging te voorkomen en de veerkracht van studenten te vergroten. In dit kader blijven we de individuele student activeren om aan zelfmanagement te doen en willen we studenten inspireren om elkaars welzijn in het oog te houden en de sociale cohesie te bevorderen.



Uit de Student Wellbeing Monitor bleek eerder al dat studenten vooral ondersteuning nodig hadden op het gebied van motivatie, contact met medestudenten, contact met docenten en de dagindeling. Daarnaast is vanuit de coronawerkgroep Community door studenten de vinger aan de pols gehouden hoe het stond met het welzijn onder hun achterban. Naast verhoogde inzet van studentdecanen en -psychologen, is op basis van deze signalen ook dit jaar weer een waaier aan activiteiten georganiseerd. Zo was er rond de kerst een activiteitenprogramma voor medewerkers en studenten, met een buurthuisfunctie studentenpastoraat Maranatha, TiU Walks (zie hieronder), digitale droppings en een muzikale kerstbingo. Er zijn groepen gestart voor studenten voor rouw- en verliesverwerking en er zijn trainingen op het gebied van mindfulness, stilte-meditatie, weerbaarheid voor vrouwen, yoga, pilates en fitness aangeboden. Ook docenten hebben extra geïnvesteerd in het in contact blijven met studenten, bijvoorbeeld door waar mogelijk het organiseren van kleinschalige bijeenkomsten of door met een groep buiten te gaan wandelen.

TiU Walks. Via het initiatief TiU Walks konden studenten zich inschrijven om af te spreken met anderen voor een wandeling of andere sociale activiteit. De organisatie achter TiU Walks zorgden ervoor dat zij elkaars contactgegevens kregen, zodat ze een plaats en tijd konden afspreken. Op deze manier konden ze een pauze inlassen en tegelijkertijd nieuwe mensen ontmoeten. Er werd uiteraard wel opgeroepen om te allen tijde de coronamaatregelen op te volgen.

Het eigenaarschap van welzijn en de regierol liggen bij de individuele student, maar de universiteit schept de juiste randvoorwaarden en zoekt waar nodig de samenwerking met de externe zorgkaart op. De Werkgroep Studentenwelzijn, waarin zowel medewerkers als studenten vertegenwoordigd zijn, heeft een initiërende en verbindende rol in dit veranderproces. We zien namelijk dat de focus van onze gezamenlijke welzijnsagenda steeds meer verschuift richting de overtuiging dat welzijn bij de meesten van ons (zeker bij studenten) bij perioden onder druk komt te staan en dat we hierop in de breedte van de populatie op dienen te anticiperen vóórdat er (nog) grotere problemen ontstaan. Kortom, welzijn bevorderen is strategisch cruciaal voor studiesucces, arbeidsmarktorientatie en loopbaansucces.



Lees het verhaal van Janne (foto rechts) in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

Om deze doelen te kunnen bereiken is er in 2021 een Communicatieplan Welzijn geschreven en deels al geïmplementeerd, waarin middels bewustwordingscampagnes de student de weg wordt gewezen naar de juiste hulp. Deze nieuwe aanpak is erop gericht om studenten te helpen zelf hun weg richting een passend (zelf-)hulpaanbod te vinden. Zo zal vanaf Q1 2022 het preventieportaal van Gezonde Boel worden geïntroduceerd aan de gehele studentenpopulatie en zal het trainingsaanbod richting student-ambassadeurs en -bestuurders uitgebreid worden, denk bijvoorbeeld aan Active Bystander training. Verder zijn diverse Peer-to-Peer activiteiten (o.a. voor rouw/verlies en ADHD/ADD) ontwikkeld en zal dit aanbod in de komende jaren verder worden uitgebreid.

Verder zijn er in 2021 enkele verbeterlagen doorgevoerd in de dienstverlening richting internationale studenten op het gebied van verzekeringen en het beter ontsluiten van de huisartsenzorg. Zo is er een nauwe samenwerking opgezet met zeven huisartsenpraktijken in Tilburg, die extra ruimte hebben gecreëerd voor internationale studenten om zich in te schrijven en zijn er voorlichtingscampagnes opgezet om hen beter te informeren over verzekeringen (o.a. betere dekking tegen medische kosten door collectieve afspraken en verbeterde informatievoorziening).

Daarnaast is in 2021 het aantal aanvragen voor tentamenvoorzieningen sterk gestegen. Per 1 december 2021 hebben 1416 studenten een of meerdere tentamenvoorzieningen (totaal 2207). Dit betreft aanpassingen in het maken van tentamens voor studenten met een ondersteuningsvraag, zoals extra tentamentijd, aangepast meubilair of auditieve voorzieningen. Ook zijn studentendecanen actief betrokken geweest bij het verzorgen van studieplekken en online tentaminering.

Medewerkerswelzijn

Ook het medewerkerswelzijn stond in 2021 onder druk. Binnen Tilburg University vinden wij medewerkerswelzijn belangrijk en willen we zorgdragen voor een positief werkklimaat waarin onze medewerkers hun werk op een gezonde en veilige manier kunnen uitvoeren. Het monitoren en bevorderen van medewerkerswelzijn is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel medewerker, leidinggevende als de organisatie als geheel. In de medewerkersonderzoeken die in 2020 hebben plaatsgevonden zijn werkdruk, welzijn, werk-privébalans en verbinding als belangrijke aandachtspunten naar voren gekomen. Aan deze uitkomsten is in 2021 opvolging gegeven.

De coronacrisis zette het welzijn van alle medewerkers onder druk. De effecten van COVID-19 op het sociale leven, de financiële situatie en studievertraging van studenten leidden tot een toenemende vraag naar hulp. Hierdoor nam de druk op studentendecanen en -psychologen, maatschappelijk werkers en de studentenpastor toe. Voor personeel met een onderwijsfunctie werd het plotseling een enorme uitdaging om colleges te kunnen geven en verbinding te houden met de student.

Onderzoekers en promovendi konden niet meer in een normale setting doorgaan met hun onderzoek of moesten dit zelfs stil leggen, iets wat een groot effect heeft op het welzijn. Medewerkers binnen de ondersteunende diensten moesten allemaal hun werk aanpassen en extra activiteiten oppakken tijdens de coronacrisis, en verbinding met collega's houden werd lastiger. Een deel hiervan kreeg ook plots het managen van delen van de crisis in het takenpakket. Daarnaast zijn er groepen medewerkers waarbij er nog meer impactfactoren meespelen, zoals internationale collega's of collega's met zorgtaken buiten het werk. We hebben ons dan ook in de volle breedte van de organisatie ingezet om het welzijn van alle medewerkers zoveel mogelijk te beschermen. In 2022 zal een reguliere medewerkersmonitor worden uitgevoerd.

Inspire (Y)ourself Week. In samenwerking met Human Resources kijken we terug op een geslaagde Inspire (Y)ourself Week. Ondanks beperkingen is het toch gelukt om veel medewerkers enthousiast te krijgen voor deelname. De week lag gelukkig in een periode waarin sporten enigszins toegestaan werd. Ondanks dat de regering zwaardere maatregelen oplegde net voordat de week startte hebben we uiteindelijk meer dan 200 deelnemers kunnen noteren die hebben meegedaan in de weekprogrammering. Deze kende een heel divers aanbod, van ochtendyoga tot mindfulness, tot spinningclasses.

In januari 2021 heeft een survey plaatsgevonden onder docenten. Docenten bleken de opgezette ondersteuning via de Teacher Desk, co-hosting van online colleges en de Teacher Academy te waarderen, maar niet iedereen maakte daadwerkelijk gebruik van deze vormen van ondersteuning (vanwege onbekendheid of gebrek aan tijd). Het bleek dat docenten een overweldigende informatie-overload ervoeren. Daardoor kostte het veel moeite om de juiste informatie te vinden. Daarnaast was er behoefte aan ondersteuning bij de organisatie van online examens en over de hele linie aan meer mogelijkheden voor gepersonaliseerde hulp (maatwerk). De bevindingen van dit onderzoek zijn meegenomen in het advies dat in het voorjaar is uitgebracht door een werkgroep over het onderwijs in 2021-2022 en daarna. Op basis hiervan zijn er allerlei acties in gang gezet zoals afspraken over betere communicatielijnen en het organiseren van ondersteuning dichterbij de docent.

Daarnaast is er in de afgelopen periode veel ontwikkeld aan tools om welzijn bespreekbaar te maken en welzijn te bevorderen voor alle medewerkers: golden rules, buddy-systeem, check-ins uit de toolbox Connected Leading, company counselor, PhD psycholoog, trainingen mindfulness en werk-privébalans, vitaliteitsprogramma's en advies over inrichting van de werkplek. Om de dialoog in teams, tussen medewerker en leidinggevende en tussen medewerkers onderling te stimuleren is een overzichtelijke brochure gemaakt waarin het aanbod is weergegeven, uitgesplitst naar het (her)kennen, bespreekbaar maken en aanpakken van werkdruk, gezondheid en welzijn. Meer uitgebreide informatie is vervolgens terug te vinden op de speciale intranetpagina waarin de beschikbare tools en ondersteuning die onze organisatie biedt, zijn gerubriceerd en uitgebreid worden toegelicht.

6.5 Diversiteit en inclusie

Inclusie en sociale veiligheid

Tilburg University hecht veel belang aan een veilige omgeving gebaseerd op openheid, vertrouwen en transparantie. Diversiteit, inclusie en een veilige werk- en studieomgeving (sociale veiligheid) zijn van essentieel belang voor onze gemeenschap. In een inclusieve gemeenschap komen alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Ook landelijke en internationale bewegingen en ontwikkelingen zoals #MeToo, Black Lives Matter en de streefcijfers voor vrouwen op topposities hebben gevraagd om reflectie, dialoog en concrete stappen. Het Diversity & Inclusion beleid binnen Tilburg University is gebaseerd op vier pijlers.



Gedrag & integriteit

Om een sociaal veilig werkklimaat te verbeteren, hebben we de sociale infrastructuur van onder meer vertrouwenspersonen aangevuld met een ombudsfunctionaris en een integriteitsfunctionaris, tot wie medewerkers zich laagdrempelig kunnen wenden voor advies en bemiddeling. De ombudsfunctionaris start in het vroege voorjaar van 2022. Daarnaast wordt ons integriteitssysteem geanalyseerd. De analyse is voorbereid en wordt uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2022. In de Code of Conduct is een routekaart opgenomen die medewerkers en studenten de weg wijst wanneer er ondersteuning wordt gezocht. We vinden het enorm belangrijk om de juiste ondersteuning te bieden, maar het voorkomen is nog vele malen belangrijker. Met evenementen zoals de Awareness Week proberen we een cultuurverandering teweeg te brengen, maar we realiseren ons heel goed dat dat een flinke uitdaging is.

Werving en selectie

We hebben in 2021 wederom een aantal trainingen gefaciliteerd. Zo hielp de training Bias in Werving en Selectie om gelijke behandeling van kandidaten en een optimale en eerlijke besluitvorming na te streven. Deelnemers leren de eigen en de groepsbias herkennen en worden vervolgens verantwoordelijk gemaakt voor het aanspreken van elkaar. Zo proberen we kansenongelijkheid door bias of stereotypering tegen te gaan. Toch is bias op allerlei manieren aanwezig en is het niet altijd te herkennen, waardoor we onszelf moeten blijven ontwikkelen en uitdagen.

Inclusieve organisatiecultuur

We werken aan een inclusieve organisatiecultuur, waarbij gendergelijkheid, diversiteit en inclusie vanzelfsprekend zijn. Samen met de decanen hebben we een Diversity & Inclusion Action Plan opgesteld. Dit plan omvat concrete acties op het gebied van werving, selectie, promotie en uitstroom die verder helpen om het aantal vrouwen in senior posities te vergroten.

De inclusieve organisatiecultuur komt onder andere tot uiting door op Coming Out Day op meerdere locaties de regenboogvlag te hijsen. We hebben – in samenwerking met de gemeente Tilburg – actief meegedaan aan deze jaarlijkse LHBTI+ bewustmakingsdag. Ook dragen we met het lidmaatschap van Workplace Pride uit dat Tilburg University een werk- en studieklimaat steunt waar je als LHBTI-persoon jezelf kunt zijn en gewaardeerd wordt om wie je bent. Daarnaast is in het afgelopen jaar stilgestaan bij verschillende mensenrechten- en emancipatiebewegingen, zoals Internationale Vrouwendag, Wereld Vluchtelingendag and Coming Out Day. We realiseren ons heel goed dat deze initiatieven niet genoeg zijn, en dat het belangrijkste is om een cultuur te hebben waarin mensen zich ook écht veilig voelen. Samen met studenten en medewerkers zetten we ons in voor een klimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn. Ook proberen we het mogelijk te maken dat studenten en medewerkers met een beperking de faciliteiten hebben om volwaardig deel te nemen aan het campusleven.



Trainingen

Om de bewustwording van medewerkers rondom inclusie en sociale veiligheid te vergroten, ontwikkelden we een Inclusion Checklist die helpt om te werken met een inclusieve mindset, waarbij rekening gehouden wordt met verschillende meningen, benaderingen en perspectieven en trainingen om onbewuste bias herkenbaar te maken. Op het terrein van inclusie verzorgden we de trainingen als Active Bystander, Cultural Awareness en Cross-Cultural Competences & Intercultural Communication.

Gendergelijkheid, diversiteit en inclusie

In 2021 vond de zesde editie van het jaarlange Career Strategy Program voor vrouwelijke wetenschappers plaats. In een zorgzame omgeving vinden deelnemers tijd voor visievorming op de lange termijn. Tijdens de bijeenkomsten, small group sessions en individuele coaching wordt naar de leerdoelen toegewerkt. Het traject wordt als bijzonder waardevol ervaren. De resultaten zijn concreet: denk aan bevorderingen, het oppakken van strategische rollen en/of het binnenhalen van subsidies. Het leerproces omvat echter meer: het ontwikkelen van een authentieke en strategische communicatiestijl, het vergroten van de connectie met collega's tijdens de lockdowns en het elkaar verder helpen in een interdisciplinaire omgeving.

Participatie

Als universiteit zetten we ons in om medewerkers met verschillende werkcapaciteiten een kans te geven. In 2021 lag de focus op het creëren van banen voor hoogopgeleide kandidaten met een arbeidsbeperking ter ondersteuning van het wetenschappelijk personeel. Hiervoor zijn o.a. functieanalyses en functiecreatie-onderzoek uitgevoerd bij TLS en Facility Services – ook met als doel de werkdruk van het wetenschappelijk personeel te verminderen.

Daarnaast is geïnvesteerd in het verder stimuleren en enthousiasmeren van faculteiten en divisies om banen voor de doelgroep te creëren, in kennisdeling en in de begeleiding/jobcoaching. Vanaf 2021 zijn er twee jobcoaches vanuit de gemeente vier dagen per week voor Tilburg University werkzaam. Zij zijn fysiek op de campus aanwezig ter ondersteuning van de begeleiding van zowel de kandidaat als de universiteit.

Door onze inzet zijn ruim 52 participatiebanen gecreëerd. Alhoewel we niet zo hard groeien als we conform het banenquotum zouden moeten zijn we trots dat we in 2021 voor het derde achtereenvolgende jaar in de top drie universiteiten qua realisatie van het banenquotum scoorden. We worden gezien als een voorbeeld voor andere universiteiten. Onze ambitie is verder te groeien naar 90 participatiebanen in 2025, conform het wettelijk banenquotum overheidswerkgevers.

Uitdagingen

We beseffen heel goed dat we er op het gebied van diversiteit en inclusie nog lang niet zijn. Zo is het aandeel vrouwelijke hoogleraren nog helemaal niet zo groot als we zouden willen. We lopen hierin achter op meerdere andere universiteiten, een ontwikkeling waar we niet trots op zijn. We zetten ons ervoor in om dit verschil te verkleinen, maar zien in dat dit niet snel genoeg gebeurt. We blijven kritisch kijken naar waar we meer kunnen doen en blijven elkaar uitdagen op deze achterstand.

Diversiteit is echter meer dan alleen gendergelijkheid, we willen ervoor waken dat dit de enige of belangrijkste maatstaf wordt. Hierdoor worden andere groepen uit het oog verloren, waarbij ook nog genoeg uitdagingen op het gebied van diversiteit liggen. Zo zijn internationale studenten en medewerkers altijd een kwetsbare groep, die zich bijvoorbeeld door middel van de 'Dutch Only' kameradvertenties al geen volledig onderdeel van de gemeenschap voelt. Wij hebben hierin ook zeker ons steentje bij te dragen; veel mails, brieven of bijeenkomsten zijn uit automatisme in het Nederlands. Internationale studenten en medewerkers voelen zich hierdoor niet aangesproken en betrokken. Daarnaast zijn er nog genoeg andere groepen en individuen die zich misschien niet altijd

gehoord hebben gevoeld; studenten en medewerkers met een andere culturele achtergrond, een bepaalde geloofsovertuiging, een lastige financiële situatie, een handicap of een psychische aandoening. Bewustwording leidt tot verbetering en we waarderen het dan ook als mensen zich hierover uitspreken. We houden onszelf en elkaar scherp om zo toe te werken naar een situatie waarin alle perspectieven vanaf het begin worden meegenomen.

6.6 Internationale gemeenschap

Tilburg University is trots op haar diverse en internationale gemeenschap. De toenemende diversiteit binnen de universiteit en de intensieve contacten met partneruniversiteiten in de wereld dragen bij aan de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek.

Acties als respons op de coronapandemie

Studenten die door de coronamaatregelen niet op fysieke uitwisseling naar het buitenland konden, of niet naar Tilburg University konden komen, is een online alternatief geboden. Steeds meer studenten maken hiervan gebruik. In die zin heeft de crisis geleid tot een versnelde innovatie van nieuwe mobiliteitsopties die de nadruk leggen op duurzaamheid en inclusiviteit.



Erasmus Charter for Higher Education and European Policy Statement

Tilburg University is verheugd met de vernieuwde toewijzing van het ECHE voor de periode van 2021-2027. Dit Charter is een voorwaarde voor deelname aan het Erasmus+ programma dat zich richt op mobiliteit van studenten en medewerkers en internationale samenwerking. De universiteit zal blijven werken aan de implementatie van kwaliteitscriteria, zoals de automatische erkenning van voltooid academisch werk tijdens uitwisselingen, non-discriminatie, transparantie en ondersteuning van studenten en medewerkers die deelnemen aan Erasmus+ projecten. Extra aandacht besteden we aan inclusie, maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid en digitalisering in onze Europese samenwerkingsactiviteiten. In november 2021 bezocht het Nationaal Agentschap Erasmus + Tilburg University voor een systeemcontrole. Hiermee verkrijgt het Agentschap inzicht in de kwaliteit van onze procedures en processen bij de uitvoer van het programma. Het Agentschap kwam tot een positieve beoordeling.

Internationale samenwerkingscontracten

Eind 2021 is ruim 85% van de contractbesprekingen met onze Europese partners voor het nieuwe Erasmus+ 2021-2027 programma afgerond. Ook is in 2021 is een begin gemaakt met de digitale ondertekening van contracten via Erasmus Without Papers.

ENGAGE.EU

Sinds 2020 participeert Tilburg University in de European University ENGAGE.EU (lees meer in hoofdstuk 5.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden). De ambitie om Europese burgers de vaardigheden en competenties bij te brengen die zij nodig hebben om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, draagt bij aan de internationale gemeenschap waar Tilburg University naar streeft.

Internationaliseringstrategieën van de faculteiten

Binnen het institutionele kader geeft iedere faculteit zelf invulling aan de inhoud van internationalisering. In 2021 is het proces van formulering van een nieuw Strategisch Plan van de faculteiten hand in hand gegaan met de formulering van het strategische plan van de instelling. Internationalisering vormt binnen alle facultaire strategische plannen een integraal onderdeel binnen de domeinen van onderwijs, onderzoek, impact en dienstverlening.

Intercultural Awareness trainingen

Een pilot van de Intercultural Awareness Module (IAM) voor uitgaande uitwisselingsstudenten is op basis van eerdere positieve evaluaties voortgezet. Momenteel wordt gewerkt aan een kortere online versie die uitgaande uitwisselingsstudenten verplicht zullen doorlopen en die potentieel kan worden aangeboden aan de bredere studentenpopulatie als instrument voor Internationalization at Home. Intercultural Competence for Support Staf trainingen zijn gevolgd door 300 medewerkers van de ondersteunende diensten. Door de competenties van staf en studenten te ontwikkelen op dit gebied, verbeteren we de inclusiviteit van onze campusgemeenschap.



Daniel (foto links) kwam naar Nederland in 2021. Lees zijn verhaal in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

Studentenhuisvesting

De coronapandemie zorgde voor extra onzekerheid, vooral bij internationale studenten afgelopen zomer. Wordt er digitaal onderwijs aangeboden? Mag ik reizen? Is er dan huisvesting beschikbaar? Collegejaar 2021-2022 startte met fysiek onderwijs. Er is een groeiend tekort aan studentenhuisvesting. Tilburg University heeft een convenant gesloten waaruit goede stappen zijn voortgekomen, de woningnood is voor veel studenten echter nog realiteit en we zijn er nog lang niet. Hierdoor hebben we helaas moeten besluiten om bij de start van het academisch jaar internationale studenten een dringend advies te geven om pas naar Tilburg af te reizen, nadat zij zelf huisvesting hadden geregeld. Een aanpak verre van ideaal, die de ernst van deze kwestie verder onderschrijft. Er is voorzien in extra noodwoonvoorzieningen voor de eerste periode na aankomst en wordt continu gemonitord welk percentage studenten nog zoekende is via enquêtes. Om herhaling te voorkomen, is het streven om tot 500 extra wooneenheden te organiseren in augustus 2022. Studentenhuisvesting heeft komende jaren nog volop onze aandacht.

6.7 Ondernemende denkers

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

Het Entrepreneurship team is verantwoordelijk voor de implementatie van start-up ondersteuning en faciliteiten, waaronder de incubator en financiering, community building, business development en academische waardecreatie. Het team begeleidt bij kennisoverdracht en intellectueel eigendom, samenwerking in de regio met onder andere Midpoint Brabant, Station88 en Braventure, collega-onderwijsinstellingen en het versterken van het ecosysteem met andere strategische samenwerkingspartners.

In 2021 is het IQONIC ondernemerschapsprogramma verder uitgebouwd en het netwerk met studenten, wetenschappers, alumni en strategische partners uitgebreid.

Academisch ondernemerschap

Tilburg University heeft de visie om fundamenteel impact te maken op de samenleving. Met een academische omgeving van wereldklasse streven we naar het verbeteren van die samenleving. Dit is met de formalisering van het KTO onderschreven. Met het maken van verbindingen en het stimuleren van samenwerkingen, helpt en motiveert het KTO onze onderzoekers en studenten, en biedt het ondersteuning bij project- en programmaontwikkeling, teneinde bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen.

Met uiteenlopende activiteiten op verschillende niveaus stimuleren we impact voor wetenschappers en het supporting ecosysteem, zoals valorisatieprogramma's voor PhD-ers, het opstellen van een transparant beleid rondom kennisexploitatie of het ondersteunen van individuele wetenschappers in hun zoektocht. Het Steffie project is een uitstekend voorbeeld; dit is een wetenschappelijk gevalideerde AI-avatar in de vorm van een chatbot, die laaggeletterden helpt bij het maken van een geïnformeerde stemkeuze tijdens politieke verkiezingen. Wetenschappers Christine Liebrecht en Naomi Kamoen werken hierbij samen met de start-up Genius Voice uit de IQONIC Incubator voor de benodigde voice technologie. Het project heeft financiering ontvangen vanuit het alumni fonds en krijgt begeleiding vanuit business development en contractmanagement van het KTO.



Lees het verhaal van Genius Voice (foto links) in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

Tilburg University Challenge

Dit jaar vond de tweede editie van de Tilburg University Challenge plaats. Deze ondernemerswedstrijd is een wedstrijd voor studenten en promovendi die impact willen maken in de hedendaagse samenleving. Op 9 december 2021 vond de grote online finale plaats, waarbij totaal 2090 kijkers hun stem uitbrachten voor de audience award.

Aan deze tweede editie namen 84 teams (353 studenten) en 31 partners (70 coaches) deel.

Tabel 6.6.1 Kengetallen Tilburg University Challenge

Deelnemers	353
Teams	84
Partners	31
Coaches	70
Workshops en evenementen	18
Stemmen tijdens livestream finale	2090

Global Entrepreneurship Week

In het kader van de **Global Entrepreneurship Week** zijn in november diverse evenementen op het gebied van ondernemerschap voor studenten, onderzoekers en alumni georganiseerd. Meer dan 500 mensen schreven zich in. Het partnernetwerk is uitgebreid naar twaalf.

Tabel 6.6.2 Kengetallen Global Entrepreneurship Week

Deelnemers	500
Partners	12

Maandelijkse ondernemerschapsdag

In 2021 heeft het IQONIC-programma het voortouw genomen in het organiseren van een gezamenlijke maandelijkse dag in het teken van ondernemerschap, samen met alle Brabantse hoger onderwijsinstellingen. Binnen dit kader worden succesvolle Nederlandse ondernemers het hemd van het lijf gevraagd (Venture Visionaries) en kunnen start-ups vragen stellen aan experts uit het bedrijfsleven (Expert Hours). Dit initiatief zal in 2022 zeker vervolg krijgen.

Start-up ondersteuning

Er vonden 80 intakegesprekken plaats tussen startende studenten en de business developers van IQONIC. 46 intake- gesprekken hebben plaatsgevonden tussen onderzoekers en de business developers van IQONIC. Elf start-ups zijn gehuisvest in de incubator. Zes studentondernemers maakten gebruik van de Duale Carrière faciliteiten.

Tabel 6.6.3 Kengetallen Startup ondersteuning

Intake gesprekken met student & alumni ondernemers	80
Intake gesprekken met researchers & PhD's	46
Startups in incubator	11
Startups met duale carrière	6

6.8 Betrokken alumni

In het afgelopen jaar groeide het alumninetwerk van Tilburg University verder door naar meer dan 80.000 alumni. Er werden meer dan 5900 diploma's uitgereikt, die door coronamaatregelen weer in walk-through edities of uitgestelde ceremonies moesten worden overhandigd.

Niet alleen de diploma-uitreikingen, maar ook de alumni-activiteiten werden wederom door COVID-19 op de proef gesteld. Vele werden doorgeschoven, uiteindelijk zelfs naar 2022, sommige werden afgelast. Maar gelukkig konden we in het najaar onze community live bij elkaar brengen. Tijdens Coach Café, Psychology Café and Entrepreneur Café, brachten we een kleine 300 alumni van verschillende generaties en studenten fysiek met elkaar in contact. Helaas moest het International Career Café opnieuw online plaatsvinden. Zo werd het een mooie aanvulling op de andere online evenementen die plaatsvonden in 2021, zoals evenementen over contact, samen met de Vrienden van Cobbenhagen, de arbeidsmarkt voor jongeren in samenwerking met Studium Generale en de Serious Game van het Zero Hunger Lab voor donateurs van het universiteitsfonds. Ook werden evenementen in het buitenland georganiseerd voor alumni, in samenwerking met Nuffic Neso en de andere Nederlandse universiteiten.



De banden met de alumni werden ook via e-mail en sociale media aangehaald. Met zes alumni-nieuwsbrieven en twee edities van Tilburg University Magazine – met de thema's New Common en Entrepreneurial Thinking – werden meer dan 50.000 alumni bereikt.

Het vrijwilligersprogramma groeide in 2021 verder door en heeft wederom kennis en generaties weten samen te brengen. Meer dan tevoren bood het programma studenten en pas afgestudeerden de kans zonder fysiek contact hun professionele carrière een boost te geven en wisten we vele alumni als vrijwilliger te betrekken binnen het onderwijs. Alumni zetten zich in als mentor, gastdocent, lid van het alumni-panel en als coach tijdens diverse evenementen.

De jaarlijkse belcampagne werd ook dit jaar vanuit huis gehouden. Studenten belden met alumni vanuit hun studentenkamer en vroegen naar ervaringen na het afstuderen en boden alumni de mogelijkheid actief betrokken te zijn bij de universiteit als vrijwilliger en/of donateur. Naast de belcampagne met het studententeam in oktober en november, heeft een student-assistent het hele jaar door alumni gebeld met de vraag of zij hun donatie aan het universiteitsfonds wilden verlengen. Met dit nieuwe onderdeel in de belcampagne bracht de campagne in totaal € 148.369 op. Hiermee resulteerde de belcampagne in een hoger donatiebedrag dan vorig jaar, maar een kleiner aantal donateurs. Naast vele kleine donaties mochten we dit jaar ook grote donaties ontvangen, waaronder € 100.000 voor interdisciplinair onderzoek naar religie en sociologie.

Helaas kon het Thank You evenement voor trouwe donateurs niet plaatsvinden, maar we konden in oktober wel de donatie van de congregatie Vrouwen van Bethanië van € 1.050.000 (gedoneerd eind 2020) feestelijk vieren bij de formele start bij de TST in Utrecht.

We sloten het jaar af met een speciale kerstactie. Voor alle donateurs en vrijwilligers hadden we linten in de kerstboom op de campus gehangen als dank voor hun bijdrage. Daarnaast konden medewerkers, studenten en alumni met een kleine, vrijblijvende donatie ook een lint in de boom laten hangen. De actie leverde € 800 op voor het Zero Hunger Lab.

Met alle activiteiten van het universiteitsfonds, waaronder Have a Seat, programma's voor middel en grote donateurs, de belcampagne en kleinere acties, en bijdragen van o.a. Stichting Professor Cobbenhagen is dit jaar € 441.357 gedoneerd.

6.9 Facilitaire zaken

De aanblik van de campus in 2021 kenschetst zich door de afwisseling van blijdschap en teleurstelling. Blijdschap omdat er weer ruimte was om elkaar te ontmoeten, zitting te nemen in collegezalen en te studeren in Library of CUBE. Teleurstelling omdat we meerdere keren constateerden dat de coronapandemie nog niet voorbij is en we weer tot gedeeltelijke sluiting van de campus overgingen. We hebben in 2021 beseft wat de campus als ontmoetingsplaats betekent. Er is ook hard gewerkt aan het verder ontwikkelen ervan. Een campus die inmiddels reikt tot aan de Spoorzone. Samen met de gemeente Tilburg is de gebiedsvisie Kenniskwartier opgesteld en unaniem goedgekeurd door de gemeenteraad. In deze visie wordt het toekomstbeeld beschreven van het gebied tussen het Warandebos en de Ringbaan-West. Een beeld waarin onze universiteit een nadrukkelijke rol heeft. Niet uitsluitend door nieuw- en verbouw aan de Warandelaan maar ook het uitbreiden en vernieuwen van het Sports Center op de Reitse campus, het herontwikkelen van Meerkoldreef en het realiseren van studentenhuisvesting. Achter de schermen is in 2021 hard gewerkt aan deze plannen. We zijn ook gestart met het uitwerken van een nieuw strategisch campusplan, in lijn met de nieuwe instellingsstrategie. Dit campusplan zal in 2022 gereed zijn.



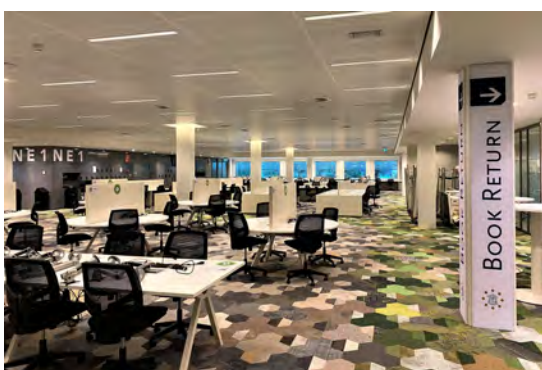
Het aangezicht van de campus wijzigde drastisch in 2021 door de sloop van het Prismagebouw. Een gedateerd gebouw dat in 2022 plaatsmaakt voor een tijdelijke parkeerplaats en over enkele jaren voor een nieuw multifunctioneel gebouw. We investeerden ook in uitbreiding van horecavoorzieningen, mede om de groei van studenten en staf op te vangen. Eind 2021 is een nieuwe Grab & Go locatie gereed in Montesquieu en we realiseerden een uitbreiding van een paar honderd zitplaatsen in het bedrijfsrestaurant.

Dit deden we volledig circulair met hergebruik van materialen uit het Prismagebouw. Bij de sloop van dit gebouw heeft 22% van de vrijkomende materialen een nieuwe bestemming gekregen. Denk aan 1600 m² aan plafondonderdelen. Onderdelen die niet hergebruikt konden worden, werden gerecycled. Maar liefst 77% is gerecycled, waaronder bijna 2 miljoen kilo metaal en meer dan 7 miljoen kilo beton. Om dit alles mogelijk te maken, is het project in twee fases uitgevoerd. Tijdens de eerste fase is voornamelijk gedemonteerd, zodat zoveel mogelijk kon worden hergebruikt. Pas in de tweede fase werd de zware draagconstructie aangepakt. Dit is een bouwmethode die we de komende jaren gaan uitbreiden en een pijler zal gaan worden onder onze nieuwe strategie voor gebouwen en terreinen.

Een relatief klein project maar niet onbelangrijk is de renovatie van Vigilant. Het centraal gelegen gebouw waarin onze beveiliging zit en waar alle beveiligingsinfrastructuur samenkomt. Dit is een van de laatste gebouwen die nog op gas gestookt werden en nu overgaat naar een duurzamere energiebron. Een volgende stap naar het volledig afbouwen van het gebruik van fossiele brandstoffen.

Verder is een deel van het TFT-gebouw naast het Olympiagebouw gesloopt. De vrijkomende grond wordt ingezet om tijdelijk sportvoorzieningen te kunnen uitbreiden tot nieuwbouw gereed is.

Een pandemie biedt soms ook kansen. In de zomerperiode hebben we de opzet en inrichting van het meest intensief gebruikte gebouw op de campus, de Library – bijna twintig jaar na de opening in 1992 – opgefrist. De Library stemde haar faciliteiten af op de vraag van studenten door meer en een grotere variatie aan (zelf)studieplekken te introduceren en het Study Café te vergroten. De ruimte die daarvoor nodig was, werd verkregen door de directe toegang tot boeken te verkleinen: een deel van de collectie verhuisde binnen het gebouw en staat nu in compactuskasten. Door leveringsproblemen als gevolg van COVID-19 is nog niet alle nieuwe meubilair geleverd. De nieuwe concentratiewerkplekken zijn door studenten met veel enthousiasme in gebruik genomen.



De vloerbedekking op alle drie de verdiepingen van de Library werd vervangen door volledig circulaire nieuwe vloerbedekking. Deze is duurzaam; hij bestaat uit stukken tapijt met kleine afwijkingen die anders bij de productielijn zouden zijn weggegooid.

Een ontwikkeling die zich in 2021 expliciet toonde was de krapte aan grondstoffen en capaciteit op de bouwmarkt. Dit had gevolgen voor meerdere projecten met tegenvallende prijzen en lange levertijden. Deze ontwikkeling zet zich naar verwachting nog voort en noopt ons kritisch te kijken naar de toekomst en op welke wijze we onze vastgoedprojecten gaan ontwikkelen en realiseren.

De groei van studenten was afgelopen jaren hoger dan waar de huidige vastgoedstrategie op kon anticiperen. Om die reden verworven we begin 2021 de locatie Meerkoldreef. In slechts enkele maanden maakten Facility Services en Library & IT Services dit voormalige onderwijsgebouw van Fontys gereed voor gebruik en is het opgenomen in de roostering.



In 2021 startte de bestemmingsplanprocedure voor het nieuwe onderwijsgebouw, gepland op de TIAS parkeerplaats. De procedure is nog niet afgerond en leidde tot weerstand vanuit de aangrenzende Torenbuurt. De voorbereidingen voor de bouw zijn wel begonnen samen met de aannemer.

Horeca

In 2021 is een nieuwe cateringvisie ingevoerd op de campus door het starten van de samenwerking met nieuwe partners. Bij de keuze voor exploitanten is ingezet op de aspecten gezond en duurzaam. Als het om duurzaamheid gaat, wordt het verminderen van de consumptie van vlees gestimuleerd en ligt er onder meer een focus op het reduceren van afval en het gebruik van duurzame transportmiddelen. Bij borrels en vergaderingen is de standaard vegetarisch. Daarnaast worden studenten en medewerkers verleid om een gezonde keuze te maken. Er is een groot aanbod van producten met minder zout, vet en suiker. Tot slot gaan er vaker personen met een focus tot de arbeidsmarkt ingezet worden.

Helaas kon door de coronasituatie nagenoeg geen dienstverlening op volle sterkte geleverd worden. Enerzijds door het moeizaam kunnen betrekken van nieuw personeel, hoofdzakelijk echter door de coronamaatregelen die het gebruik van de campus sterk beperkten.



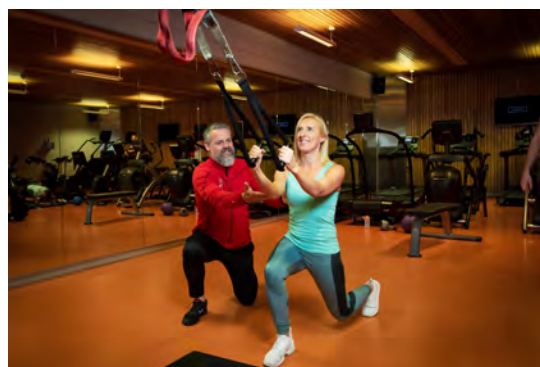
Library

De telkens wisselende coronaregels waren een ware uitdaging voor de openstelling en dienstverlening van de Library. Door de renovatie was de Library tijdens de zomermaanden ook gesloten. Dit heeft echter tot weinig overlast geleid mede door de beperkte aanwezigheid van studenten. Een beperkte dienstverlening vond plaats vanuit een ander gebouw op de campus. De Library verzorgde in 2021 ook de uitgifte van een nieuwe universiteitskaart aan de bijna 22.000 studenten en medewerkers van de universiteit. De Brabant Collectie realiseerde ondanks alle coronamaatregelen toch twee fototentoonstellingen: Kloosterleven in de Jaren '60 in museum Krona en Weemoed en Werkelijkheid in Het Groene Woud bij galerie Pennings.

Sport en beweging

Het sportprogramma heeft in 2021 zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de ruimte die de coronamaatregelen boden. Helaas waren ook deze faciliteiten sterk onderhevig aan landelijke beperkingen. Onze abonneenthouders zijn gecompenseerd door in perioden waarin sporten nagenoeg geminimaliseerd werd, de abonnementen kosteloos te verlengen met eenzelfde periode.

Studentensportverenigingen hebben een moeilijke tijd doorgemaakt. Ze hadden weinig trainingsmogelijkheden in vergelijking met andere jaren, competities zijn halverwege gestopt en er waren nagenoeg geen toernooien en sociale activiteiten. Toch zijn een aantal studentensportverenigingen gegroeid in leden het afgelopen jaar, de sociale binding in combinatie met de mogelijkheid om lekker te bewegen is iets wat door de pandemie alleen maar meer waarde heeft gekregen voor studenten.



In 2021 is een enquête uitgezet onder de studentenpopulatie en gebruikers van onze sportfaciliteiten. Het plan is om deze te gaan vernieuwen én uitbreiden vanwege de hoge druk op deze faciliteiten. De enquête kende een hoge respons, waardoor deze representatief is voor de gehele universitaire gemeenschap. De uitkomsten zijn besproken met het CvB en medezeggenschapfracties en geven de input voor het gewenste programma, de locatie van het nieuw te ontwikkelen sportgebouw en de abonnementsgelden die men bereid is te betalen. Een mooi traject in 2021 waarin we veel betrokkenheid en enthousiasme zien. Hoewel het geen onderwijs- of onderzoeksinvestering betreft, is sport een duidelijk verbindend element wat je op een levendige en aantrekkelijke universiteitscampus wil aanbieden. Nieuwe voorzieningen en een verbreding van het aanbod zijn hard nodig om collega-universiteiten bij te kunnen blijven. Dit project komt in 2022 op de agenda van het CvB en de Universiteitsraad terug.

Stimuleren duurzaam gedrag. We zetten ons als universiteit gezamenlijk in om de CO₂-footprint terug te dringen. Het grootste deel is afkomstig van het reisverkeer van onze groeiende populatie medewerkers en studenten. Het mobiliteitsbeleid is vertaald in concrete maatregelen om studenten en medewerkers te stimuleren om duurzamere keuzes te laten maken voor vervoerswijze van en naar de campus, maar ook voor zakelijke reizen. De pilot deelfiets/ deelauto ondersteunt medewerkers daarbij en is in december 2021 van start gegaan. Via een app kun je een zakelijke reis maken met een van de beschikbare deelfietsen die op diverse plekken op de campus zijn geplaatst of een elektrische deelauto reserveren vanaf de Warandelaan. Ook studenten kunnen de deelfietsen gebruiken. We monitoren komend jaar het succes van deze pilot. Verder hebben we extra mogelijkheden gecreëerd voor medewerkers om een (elektrische) fiets te financieren via het Keuzemodel. Met succes: in 2021 kochten ruim 100 medewerkers een fiets voor duurzaam woon-werkverkeer.



Studentenhuysvesting

Afgelopen jaar is het tekort aan studentenhuysvesting landelijk steeds vaker prominent in het nieuws geweest. Ook Tilburg kampt met een steeds zichtbaarder tekort. Daartoe kent het Convenant Studentenhuysvesting Tilburg 2020-2025 als ambitie een uitbreiding uiterlijk in 2025 van het woningaanbod met 1.900 eenheden. Er zijn momenteel plannen voor circa 1.000 eenheden, maar de ontwikkeling daarvan kost (te veel) tijd. Er wordt op allerlei vlakken actief samengewerkt met de gemeente Tilburg, corporaties en marktpartijen aan nieuwe initiatieven om tot realisatie van zowel

tijdelijke als definitieve wooneenheden te komen. Afgelopen zomer is The Garden opgeleverd naast het Avans terrein en op meerdere plekken binnen het Kenniskwartier wordt al gebouwd of wordt nog gestudeerd op nieuwe opgaven. Echter, bouwprojecten vragen een realisatieperiode van meerdere jaren. Verwachting is dan ook dat voldoende studentenhuysvesting komende jaren, net als in vele andere studentensteden, tot onze spijt ernstig tekort zal blijven schieten.



6.10 Information Technology

Waar in 2020 alles op alles was gezet om in een zo kort mogelijke tijd onderwijs op afstand en thuiswerken op grote schaal mogelijk te maken, stond 2021 in het teken van het opschalen en optimaliseren van deze verbeterde of nieuwe IT-voorzieningen. De IT-organisatie verbeterde het beheer en de beveiliging van de universitaire thuiswerkplekken in de cloud, rondde de overgang naar een nieuwe mailomgeving af en startte met de uitlevering van thuiswerkapparatuur. Er trad enige gewenning aan de thuiswerk- en online onderwijssituatie op, wat zichtbaar was in een kleine daling van het aantal ondersteuningsvragen bij de helpdesk (overigens nog steeds 35.000 hulpvragen).

Een tweede aandachtspunt voor de IT-organisatie was informatiebeveiliging. Informatiebeveiligingsapparatuur en een aantal applicaties werden vervangen, onveilige applicaties werden uitgezet en andere werden beter beveiligd. Deze activiteiten zullen ook in 2022 verder worden doorgezet. Naar aanleiding van een in opdracht van OCW uitgevoerde audit, formuleerden de Nederlandse universiteiten een ambitieniveau op het vlak van informatiebeveiliging. Tilburg University identificeerde verbetermaatregelen voor de eigen universiteit en startte een meerjarig programma om de informatiebeveiliging op het landelijk gekozen volwassenheidsniveau te brengen. Een nieuw informatiebeveiligingsbeleid en het risicomangementsysteem dragen daaraan bij. Alle lagen van de universiteit tot en met het CvB deden in maart mee aan een grootschalige cybercrisisoefening. Promotieacties droegen bij aan het verhogen van de bewustwording van informatiebeveiliging bij onze medewerkers en studenten. Dit onderwerp zal de komende jaren echter nog veel inzet en toewijding vragen.

De IT-organisatie leverde een belangrijke bijdrage aan verschillende verbouwingen, zoals die van het Vigilantgebouw, de Library en het tijdelijke onderwijsgebouw aan de Meerkoldreef. Dat laatste werd in drie-en-een-halve maand tijd voorzien van bekabeling, werkplekken en collegezaalfaciliteiten om bij aanvang van het collegejaar 2021-2022 in gebruik te kunnen worden genomen.

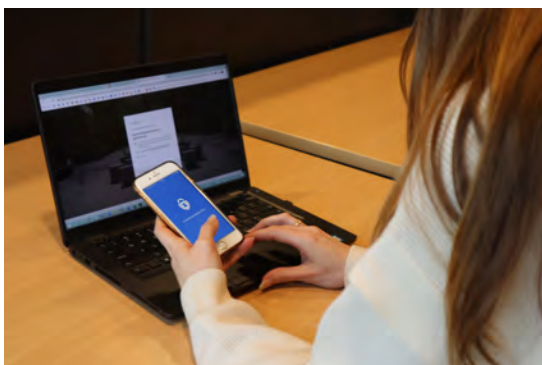
De opslag en servers in de computerzalen, het netwerk en de databekabeling werden via een Europese aanbesteding vervangen en ook werd de inhuur van IT-personeel succesvol aanbesteed.

COVID-19 bemoeilijkte de contacten en communicatie, wat de samenwerking en dienstverlening onder druk zette. Dit heeft bij het uitrollen van nieuwe voorzieningen en het doorvoeren van veranderingen geleid tot langere doorlooptijden. Aan de andere kant kwam er meer duidelijkheid over de prioritering van projecten en leidde een nieuw overlegorgaan binnen Library & IT Services tot een betere communicatie tussen de projectorganisatie en de IT-organisatie.

De IT-organisatie streefde ook in 2021 een optimalisering van duurzaamheid na. Dit deden we onder andere door het hergebruiken van bekabeling. Op deze manier kan de oude bekabeling geen vervuiling veroorzaken en hoeven we geen nieuwe aan te schaffen. Verder is de hardware in de computerzalen vervangen door krachtigere, energiezuinige en CO₂-neutralere apparatuur.

Ondersteuning onderwijs

De IT-infrastructuur ondersteunt nu hybride onderwijs. Nieuwe apparatuur in de grotere collegezalen zorgt ervoor dat een college gelijktijdig gevolgd kan worden door studenten in de collegezaal en thuis. Alle studentenwerkplekken op de campus zijn inmiddels om te zetten tot toetswerkplekken. Daardoor kunnen tentamens voortaan op veel meer locaties op de campus worden gegeven en kan de tentamenorganisatie eenvoudiger de mate van internettoegang op een toetswerkplek instellen. Via een Europese aanbesteding koos de universiteit een applicatie die de toepassing van video in het onderwijs gaat ondersteunen. Bijna honderd docenten maakten daarnaast via pilots kennis met het gebruik van kennisclips, onderwijsvideo's en interactieve video's in hun colleges. TiSEM nam twee vernieuwde, in huis ontwikkelde simulatiespellen in gebruik die in hun onderwijs gebruikt worden. Via een nieuwe applicatie worden nu voor 95% van alle bachelor- en mastervakken automatische evaluaties verstuurd aan studenten na het laatste college en na het tentamen. De uitkomsten leveren een bijdrage aan het monitoren en verhogen van de kwaliteit van ons onderwijs. Door de introductie van een nieuw werkplekreserveringssysteem werd het mogelijk voor studenten om een werkplek te reserveren in de Library en andere gebouwen op de campus. Het systeem was noodzakelijk in coronatijd, maar zal in ieder geval in de Library ook daarna gebruikt blijven.



Ondersteuning onderzoek

Het Research Data Office in de Library ondersteunde onderzoekers bij het beheer van onderzoeksdata via advies, webinars en een nieuw portaal. Onderzoekers kregen de beschikking over de nieuwe tool G.E.D. Started (GDPR, Ethics, and Data Management) die hen helpt een aanvraag in te dienen om te kunnen voldoen aan de AVG, ethische eisen en datamanagementbeleid. Deze voorziening is de eerste toepassing op een recent nieuw geïntroduceerd platform: Power Automate onderdeel van Microsoft 365.

De SURF Research Drive kwam ook beschikbaar. Deze voorziening geeft onderzoekers de mogelijkheid om tijdens hun onderzoek hun onderzoeksdata veilig, overzichtelijk en op een flexibele manier te delen met nationale en internationale samenwerkingspartners. Studenten kregen de beschikking over een online leermodule om kennis op te doen over het beheer van hun onderzoeksdata. In de computerzaal kwam meer rekenkracht beschikbaar voor TSHD. De Library zorgde ervoor dat de laatste boeken in de unieke kinderboekencollectie van Buijnsters-Smets volledig rechtenvrij digitaal beschikbaar kwamen voor onderwijs en onderzoek.

6.11 Klachten, beroepen en bezwaren

Centraal Loket voor Geschillen en Klachten

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

Studenten die ontevreden zijn over de gang van zaken op de universiteit kunnen een klacht indienen bij het CLGK. Klachten dienen uiterlijk binnen zes weken te zijn afgehandeld, maar doorgaans is die periode veel korter (zie Tabel 6.11.4). Doel van de klachtenprocedure is dat studenten gehoord worden en een adequate reactie ontvangen op hun klacht door het afdelingshoofd of de opleidingsdirecteur. Daarnaast worden klachten gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering.

In 2021 zijn er 118 klachten ingediend, een toename van tien ten opzichte van 2020. Hiermee zit het aantal klachten weer op het niveau van 2017 en 2018. Wat in 2021 opviel was een aantal (negen) officiële klachten over het onderwijs en tentamens op de campus vanwege de coronabesmettingen. Hierover is heel veel publiciteit geweest en de ongerustheid hierover is via veel verschillende kanalen geuit, tot en met petitie aan toe. Een aantal studenten heeft zijn heil gezocht bij het klachtenloket, en daar tekst en uitleg gekregen over het coronabeleid. Van de 92 klachten over tentamens gingen er 56 specifiek over tentaminering in verband met de coronamaatregelen. Van de vier klachten over onderwijs hielden er drie verband met de coronamaatregelen. De meeste klachten over tentamens hadden betrekking op het (online geproctord) surveilleren.

N.B.1 De facilitaire voorzieningen hebben een eigen adres voor klachten. Klachten die daar zijn binnengekomen zijn niet in dit verslag opgenomen.

N.B.2 Van de in 2021 ingediende klachten waren er op 1 januari 2022 nog zes klachten in behandeling.

Tabel 6.11.1 Klachten over / afgehandeld door

	2020	2021
TiSEM	16	41
TSHD	13	9
TST	0	0
TLS	29	7
TSB	27	22
FS	8	4
LIS	2	2
AS	13	33
Totaal	108	118

Tabel 6.11.2 Onderwerp klachten

	2020	2021
Diversen	10	6
Scriptie	5	2
Onderwijs	15	4
Tentamens	59	92
Examencommissie	2	3
Medewerkers Tilburg University	3	8
Voorzieningen Tilburg University	14	3
Totaal	108	118

Tabel 6.11.3 Klacht afhandeling

	2020	2021
Deels gegrond	1	4
Gegrond	26	29
Ingetrokken	5	3
Niet ontvankelijk	4	2
Ongegrond	22	33
Doorverwezen	12	15
Tekst en uitleg	38	32
Totaal	108	118

Tabel 6.11.4 Duur afhandeling klachten

	2020	2021
Binnen zes weken	101	101
Na zes weken	7	17
Totaal	108	118

College van Beroep voor de Examens

Op grond van de WHW kunnen studenten beroep instellen bij het CBE tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het BSA en toelating tot een masteropleiding. Het CBE bestaat uit student- en docentleden en drie onafhankelijke voorzitters die tijdens zittingen roulerend de rol van voorzitter van het CBE op zich nemen. Het CBE wordt ondersteund door de afdeling Legal Affairs. In 2021 zijn twee nieuwe voorzitters benoemd. Deze voorzitters vervullen ook de rol van voorzitter van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, de CABB en de Geschillencommissie Werknemers.

In 2021 werden door studenten in totaal 306 beroepen ingesteld (2020: 170, 2019: 177). In onderstaande tabel is te zien hoe de beroepen zijn afgehandeld.

Tabel 6.11.5 Afhandeling beroepen

CBE - Ingediende beroepen studenten 2020					
Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak
	170	14	42	77	10
					Totaal - 27
					Gegronnd – 5
					Ongegrond – 20
					Niet ontvankelijk – 2
CBE - Ingediende beroepen studenten 2021					
Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak
	306	13	85	168	6
					Totaal – 34
					Gegronnd – 10
					Ongegrond – 23
					Niet ontvankelijk – 1

De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op de [website](#). De zaken waarin het CBE in 2021 een uitspraak heeft gedaan hadden betrekking op de onderwerpen in onderstaande tabel.

Tabel 6.11.6 Uitspraken CBE per onderwerp

	2020	2021
Aanvullende voorwaarden afstuderen	1	0
Beoordeling tentamen	10	4
Beoordeling thesis	2	0
Bindend studieadvies	1	2
Extra tentamengelegenheid	5	7
Fraude/tentamenonregelmatigheid	8	18
Toelating opleiding	1	1
Vrijstelling	0	2
Totaal	28	34

In 2021 is het aantal beroepen en uitspraken aanzienlijk gestegen. De oorzaak hiervan is gelegen in de toename van het aantal online tentamens en de beleidsaanpassingen als gevolg van het coronabeleid. Ten behoeve van de diverse behandeling van deze beroepen is door de examencommissies van de faculteiten en het CBE extra ingezet op juridische ondersteuning. De diverse nadere gesprekken van de examencommissies hebben geresulteerd in een ook verhoudingsgewijs groot aantal intrekkingen en minnelijke schikkingen. In 2021 hebben de examencommissies en het secretariaat van het CBE onderling veelvuldig afstemming gezocht om klachten over online tentamens te voorkomen en op te lossen, en om te bepalen hoe er ingespeeld wordt op verzoeken van studenten om studievertraging samenhangend met COVID-19 te beperken.

De ervaring is dat de in 2021 ontvangen beroepen complexer van aard zijn dan voorheen, dat er vaker sprake is van (juridische) procesvertegenwoordiging en dat de afhandeling van de beroepen tijdsintensiever is geworden. Dit vraagt van de examencommissies en het CBE extra aandacht voor het beheer van de diverse onderwijsregelingen en herbezinning op de ondersteunende processen.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

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

In 2021 waren er geen studenten van Tilburg University die een beroep hebben ingediend bij 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 CvB is genomen, kan hij of zij hiertegen bezwaar aantekenen. Dat kan bijvoorbeeld gaan over inschrijving, inschrijving met terugwerkende kracht, uitschrijving, restitutie of de hoogte van het collegegeld. Tilburg University heeft een CABB die aan het CvB advies uitbrengt over deze bezwaren. De CABB bestaat uit student- en docentleden en drie onafhankelijke voorzitters die tijdens zittingen roulerend de rol van voorzitter van het CABB op zich nemen. In 2021 zijn twee nieuwe voorzitters benoemd. Deze voorzitters vervullen ook de rol van voorzitter van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, het CBE en de Geschillencommissie Werknemers. De CABB wordt ondersteund door de afdeling Legal Affairs.

In 2021 zijn er in totaal vijftien bezwaren ingediend (2020: zeventien, 2019: tien). De reden voor het door (aspirant-)studenten intrekken van een bezwaar hangt doorgaans samen met de nadere informatievoorziening of de inhoud van het verweer.

Tabel 6.11.7 Afhandeling bezwaren

CABB - Ingediende bezwaren 2020					
Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB
	17	3	7	3	2 Totaal - 2 Ongegrond - 2
CABB - Ingediende bezwaren 2021					
Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB
	15	2	3	9	0 Totaal - 1 Gegrond - 1

Het bezwaar waarover de CABB in 2021 een advies heeft uitgebracht – en waarover het CvB vervolgens een besluit heeft genomen – had betrekking op de toelating tot een bacheloropleiding.

Klachtencommissie Ongewenst Gedrag

Medewerkers of studenten die worden geconfronteerd met ongewenst gedrag, zoals pesten, seksuele intimidatie, agressie, geweld en/of discriminatie kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon en kunnen een klacht indienen bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag adviseert het CvB over de gegrondheid en de behandeling van een klacht. De leden van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag worden benoemd door het CvB. De Klachtencommissie

Ongewenst Gedrag kent drie onafhankelijk voorzitters die bij de behandeling van klachten roulerend de rol van voorzitter van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag op zich nemen. In 2021 zijn twee nieuwe voorzitters benoemd. Deze voorzitters vervullen ook de rol van voorzitter van het CBE, de CABB en de Geschillencommissie Werknemers. De Klachtencommissie Ongewenst Gedrag wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag is in 2021 geen klacht ongewenst gedrag ingediend door een student of een medewerker.

Geschillencommissie werknemers Tilburg University

Een (ex-)werknemer die verschil van mening/inzicht heeft over een beslissing of een daarmee vergelijkbare vaststelling door Tilburg University als werkgever en daardoor rechtstreeks in zijn belang wordt getroffen, kan in een aantal gevallen een geschil hierover voorleggen aan de Geschillencommissie werknemers. De Geschillencommissie werknemers heeft een bemiddelende opdracht en adviseert op verzoek het CvB.

De leden van de Geschillencommissie werknemers worden benoemd door het CvB. De Geschillencommissie werknemers kent drie onafhankelijke voorzitters die bij de behandeling van verzoeken roulerend de rol van voorzitter van de Geschillencommissie werknemers op zich nemen. In 2021 zijn twee nieuwe voorzitters benoemd. Deze voorzitters vervullen ook de rol van voorzitter van het CBE, de CABB en de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag. De Geschillencommissie werknemers wordt ondersteund door Legal Affairs.

Bij de Geschillencommissie werknemers is in 2021 één klacht ingediend door een medewerker. Deze is na een gesprek tussen de direct betrokkenen in der minne geschikt.

Commissie Wetenschappelijke Integriteit

Degene die veronderstelt dat de wetenschappelijke integriteit is geschonden, kan een klacht vertrouwelijk bespreken met de vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit of indienen bij het CvB of de CWI.

De vertrouwenspersoon voor wetenschappelijke integriteit is prof. dr. W.J.M. van Genugten. Hij heeft in 2021 em. prof. dr. A.J. De Zeeuw opgevolgd.

De CWI draagt zorg voor een zorgvuldige procedure voor de beoordeling van een klacht en adviseert het CvB. De leden van de CWI zijn afkomstig uit alle faculteiten van Tilburg University. Een klacht of verzoek wordt behandeld door de voorzitter en twee leden. De samenstelling van de CWI wordt per zaak bepaald. In 2021 is prof. mr. A.M. Hol als voorzitter opgevolgd door prof. mr. dr. A.J.C. de Moor-van Vugt.

In 2020 zijn drie met elkaar samenhangende klachten ingediend bij de CWI waarvan de behandeling na ontvangst in 2021 van een advies van het LOWI doorliep in 2022. In 2021 heeft het CWI twee klachten ontvangen. In één van deze twee klachten heeft de CWI geadviseerd de klacht ongegrond te verklaren. Het CvB heeft dit advies overgenomen. In de andere klacht heeft de CWI advies uitgebracht aan het CvB, heeft het CvB een aanvankelijk oordeel genomen en heeft vervolgens één van de beklaagden in 2022 aan het LOWI verzocht nader advies uit te brengen.

6.12 Consolidatie en verbonden partijen

Consolidatie

Geconsolideerde Groep

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

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

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

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

De minderheidsdeelneming van TiU Holding B.V. in Starterslift Investments B.V. is in 2021 overgedragen aan TiU Knowledge Transfer BV. Deze minderheidsdeelneming is niet opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Katholieke Universiteit Brabant.

Ten behoeve van het administratief beheer en de governance wordt een Beleid Verbonden Vennootschappen gehanteerd. Het Beleid Verbonden Vennootschappen sluit aan op de aanbevelingen in hoofdstuk 8 van de Code goed bestuur universiteiten (UNL, 2019).

Proportionele deel Joint Operations

Stichting Katholieke Universiteit Brabant heeft een meerjarensamenwerkingsovereenkomst 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 Stichting Katholieke Universiteit Brabant is € 10 miljoen in kind. De subsidiebijdrage van de provincie en de gemeente van gezamenlijk € 20 miljoen is ultimo 2020 volledig gebruikt.

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. Tussen Tilburg University en TU/e is in 2019 een gemeenschappelijke regeling als bedoeld in artikel 8.1 WHW overeengekomen. De universiteiten hebben in aanvulling op de collegegelden en de variabele rijksbijdrage in verband met bekostigde studenten, graden, proefschriften en ontwerperscertificaten in 2021 een vaste voet van gezamenlijk € 0,5 miljoen bijgedragen. Overschotten en tekorten vanuit deze samenwerking worden verdeeld tussen Tilburg University (50%) en de TU/e (50%). Het tekort over 2021 bedroeg € 2,508 miljoen.

Verwaarloosbare deelneming

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

Verbonden partijen en strategische samenwerkingspartners

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

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

- ◆ Stichting Bijzondere Leerstoelen
- ◆ Stichting TOP
- ◆ Stichting Stichting Netspar
- ◆ Stichting CentERdata
- ◆ Stichting Braventure
- ◆ Starterslift Investments B.V.
- ◆ Vereniging Mindlabs
- ◆ Stichting Brainport
- ◆ Stichting Midpoint Brabant
- ◆ Stichting Hoger Onderwijs Voor Ouderen (HOVO) Brabant Seniorenacademie

Voorts is sprake van een drietal zogeheten steunstichtingen:

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

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.

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

Verantwoording

Het functioneren en het beheer van de rechtspersonen die onderdeel uitmaken van de Geconsolideerde Groep en de samenwerking met verbonden partijen en strategisch samenwerkingspartners is periodiek onderwerp van overleg tussen het CvB en het Stichtingsbestuur.

Het aangaan en continueren van strategische samenwerkingen en verbindingen geschiedt steeds in het belang van de ervaren maatschappelijke opdracht van Tilburg University. In lijn met hoofdstuk 8 van de Code goed bestuur universiteiten (UNL, 2019) is bij de besluitvorming door het CvB over het aangaan van nieuwe financiële en/of bestuurlijke betrokkenheid door Tilburg University bij andere rechtspersonen en/of samenwerkingsverbanden duidelijk hoe dit bijdraagt aan de uitvoering van de universiteitsbrede strategie. Het CvB is voorts in 2021 gestart met een traject gericht op het accountmanagement van de diverse strategische samenwerkingen en verbindingen, de professionalisering van dit accountmanagement in het licht van de Strategy 2027 en het opstellen van richtlijnen voor het aangaan van en de omgang met strategische en contractuele samenwerkingsverbanden. De uitdaging is om steeds open te staan voor nieuwe (onderzoeks)samenwerkingen en de bijbehorende verzoeken om maatwerk. De intrinsieke behoefte aan samenwerking bij onze onderzoekers en faculteiten roept in de praktijk soms vragen op over hoe de diverse samenwerkingen een bestendig karakter te geven, welke samenwerkingen op extra aandacht mogen rekenen om reden van de universiteitsbrede strategie en hoe de financiële en personele administratie in te richten.





7. Duurzaamheid

7.1 Duurzaamheid in 2021

Duurzaamheid was een van de hoofdthema's van de vorige strategie van Tilburg University, die van kracht was tot en met 2021. Onderdeel daarvan is de wens om transparant te communiceren en rapporteren over vooruitgang op het vlak van duurzaamheid. Dit nieuwe hoofdstuk in het jaarverslag is daar een gevolg van.

Toch staat Tilburg University nog aan het begin van het rapporteren over duurzaamheid. Er is nog geen sprake van het structureel verzamelen van (kwantitatieve) gegevens over duurzaamheid. In aanloop naar het vormen van dit jaarverslag is uitvraag gedaan binnen de organisatie. Daaruit wordt duidelijk dat er veel activiteit is op het vlak van duurzaamheid, maar dat er niet op samenhangende wijze over wordt gerapporteerd. Ook worden verschillende definities gehanteerd, zoals de brede SDG's, maar ook de nauwere definitie Klimaat. Tilburg University wil duurzaamheidsdoelstellingen steeds beter monitoren, in lijn met de ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen in de strategie. De komende jaren willen we stappen zetten naar integrated reporting, in lijn met de snel ontwikkelende regelgeving.

Duurzaamheid is veelomvattend en komt op verschillende manieren terug: in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Daarom staan, verspreid over het jaarverslag, groene kaders. In dit hoofdstuk herhalen we de kaders nog eens.

Tilburg University wil vooroplopen bij het vinden van antwoorden op complexe, fundamentele maatschappelijke uitdagingen. De zorg voor ons klimaat is een fundamentele uitdaging die relevant is voor de toekomst van onze maatschappij, zoals omschreven in de nieuwe strategie Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027. Ook in de vorige strategie (2018-2021) omschreef Tilburg University dat de universiteit zich inzet om bij te dragen aan de UN SDG's in onderzoek en onderwijs, in het dagelijks beheer van de campus en het beheer van vermogen.

In 2021 werd bekend dat Tilburg University de grootste stijger is in de GreenMetric Ranking, waarmee de Most Sustainably Improved University award werd gewonnen. In deze ranking wordt onder andere gekeken naar de thema's energie, afval en onderwijs en onderzoek.

7.2 Duurzaam onderzoek

Via onderzoek wil Tilburg University bijdragen aan meer inzicht in internationale, regionale en lokale duurzaamheidsproblemen en bijbehorende oplossingen. Interdisciplinariteit in onderzoek is uiterst belangrijk om bij te kunnen dragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke problemen. Denk bijvoorbeeld aan de samenwerking tussen het ETZ binnen het We Care-programma. Interdisciplinair werken wordt ook gestimuleerd binnen de vier Academische Werkplaatsen/ Innovation Hubs in 2021: Brede Welvaart in de Regio, Klimaat en Energietransitie, Inclusieve Arbeidsmarkt en Digital Mental Health Innovation. In de nieuwe strategie heeft interdisciplinariteit wederom een belangrijke plek gekregen.

We streven ernaar om door middel van onderzoek een beter inzicht te krijgen in duurzaamheidsvraagstukken en kennis te ontwikkelen om bij te dragen aan oplossingen. Een voorbeeld daarvan is het Zero Hunger Lab, een onderdeel van een consortium dat financiering kreeg toegekend uit EU Horizon 2020. Binnen het lab wordt samengewerkt ten behoeve van duurzame voedselsystemen en voedselzekerheid. In de Academische Werkplaatsen wordt kennis actief opengesteld voor collega-onderzoekers, beleidsmakers, maatschappelijke organisaties en anderen. In 2021 is de Academische Werkplaats Brede Welvaart in de Regio opgericht. Met de bril van brede welvaart wordt hier gekeken naar de inclusieve energietransitie, duurzame logistiek en positieve gezondheid. Rond deze thema's werken wetenschappers van Tilburg University samen met gemeenten, corporaties, energiebedrijven en andere partners samen in de regio.

Om meer inzicht te krijgen in de wetenschappelijke en maatschappelijke bijdrage van Tilburg University aan duurzaamheid, is in kaart gebracht hoe onze publicaties gerelateerd zijn aan de SDG's. De visualisatie toont de bijdrage van Tilburg University aan de SDG's in de vorm van wetenschappelijke publicaties in de afgelopen tien jaar. Hoe groter de SDG wordt getoond, hoe meer is gepubliceerd over dit thema. In totaal zijn in dit tijdsbestek van tien jaar maar liefst 1683 publicaties verschenen die bijdragen aan de SDG's, waarvan 289 in 2021.



7.3 Duurzaam onderwijs

Tilburg University wil via het onderwijs bewustwording creëren over duurzaamheidsvraagstukken bij studenten en hen uit te dagen om na te denken over welke rol zij kunnen innemen in de maatschappij. Duurzaamheid is een onderdeel van karaktervorming in ons onderwijsprofiel. De mindset van de toekomstige leiders die wij op Tilburg University voorbereiden op de toekomst, wordt gevoed vanuit een brede duurzaamheidsgedachte.

Als onderdeel van de strategie is in 2021 ingezet om duurzaamheid onderdeel te laten zijn van een aantal opleidingen. Inmiddels is er een minor Recht en een Duurzame Toekomst (TLS) en een Bachelor Entrepreneurship and Business Innovation waarin het thema duidelijk is verankerd. Het bleek lastig om duurzaamheid in andere leerlijnen te laten terugkomen. Ook de uitrol van een labelling systeem voor cursussen waarmee aangegeven kon worden hoeveel aandacht besteed wordt aan duurzaamheid is niet voltooid. Dit was onder andere het gevolg van verschuivende prioriteiten door de corona-pandemie.

Hoewel het lastig bleek duurzaamheid te verankeren in leerlijnen, boden we in 2021 toch 85 cursussen aan waar de SDG's centraal staan. Te denken valt aan Economics: Sustainable Development, Data Science: sustainability, privacy and security of Sustainability en Health and Well-being in a Global World. Er zijn rond de twintig studie- en studentenverenigingen die zich sterk vanuit duurzaamheid op verschillende thema's richten, bijvoorbeeld Enactus, Vitruvian en AIESEC.

Daarnaast worden er namens de Universiteit en verenigingen regelmatig evenementen georganiseerd waarbij duurzaamheid centraal staat. Afgelopen jaar is een sustainability fund opgericht om verenigingen te ondersteunen naar een duurzame transitie. Door de coronapandemie werden veel evenementen online aangeboden. Er werden tien culturele activiteiten georganiseerd en twintig evenementen waar duurzaamheid centraal stond. Een voorbeeld is de Warandelezing 2021 met de titel Weet wat je eet, de noodzaak van een nieuw voedselsysteem, of The series on Global Sustainable Leadership.

Er zijn diverse duurzame start-ups van studenten en alumni, bijvoorbeeld de duurzame daktuinen door Rooftop Rumour. Daktuinen maken de leefbare stad van de toekomst. Ze vergroten het welzijn van inwoners en herstellen en versterken de biodiversiteit in de stad. Het bedrijf Plennid doet aan projectontwikkeling op basis van circulaire businessmodellen. Na het succes met 3D-printbedrijf Ultimaker heeft dezelfde alumnus van Tilburg University zich nu gestort op Stekker.app: een bedrijf dat slimmer en duurzamer laden en ontladen van elektrische auto's mogelijk maakt. ImpactUp is een start-up die een intelligent boodschappenplatform bouwt om snel en gemakkelijk een persoonlijk, gezond en duurzaam boodschappenplan voor consumenten te genereren. Daarnaast participeren onze studenten in SDG-challenges die landelijk of internationaal worden georganiseerd.

7.4 Duurzame bedrijfsvoering

We streven naar een duurzame bedrijfsvoering. Daar hoort bij de vermindering van de voetafdruk van studenten en medewerkers als zij werken of studeren en een groene campus.

We zien graag dat medewerkers voor duurzaam vervoer kiezen. Daarom zijn in het Keuzemodel voor medewerkers extra mogelijkheden gecreëerd om een (elektrische) fiets te financieren. In 2021 staan er ook deelfietsen- en auto's op de campus. Via een app kunnen medewerkers deze vervoersmiddelen gratis gebruiken voor zakelijke afspraken. Ook studenten kunnen van de fietsen gebruikmaken.

Tilburg University wil het gebruik van de auto om naar de campus te komen verminderen en de impact op het klimaat van vliegen door studenten en medewerkers verlagen. In onze nieuwe strategie geven we aan dat we de Co₂-voetafdruk van dienstreizen per 2027 terug willen brengen naar nul. In 2021 is de regeling dienstreizen al verder aangescherpt. We verwachten dat medewerkers waar mogelijk met het openbaar vervoer reizen. Vliegen over een afstand van minder dan 500 kilometer vergoeden we niet. De aanpassing van het beleid voor het woon-werkverkeer zal met ingang van 1 januari 2023 worden ingevoerd. Door de coronacrisis zijn er tijdelijke (op de coronasituatie toegesneden) woon-werkverkeer regelingen in combinatie met thuiswerkvergoedingen van kracht geweest. De komende jaren wordt het nieuwe beleid, gericht op duurzaam woon-werkverkeer, ingevoerd.

Daarnaast zijn verschillende afspraken gemaakt en initiatieven genomen rondom het gebruik van (single use) plastic, bijvoorbeeld de verkoop van Join the Pipe water, het installeren van watertappunten en het gebruiken van mokken en bekers door medewerkers. Er is ook nog genoeg te verbeteren. Zo lukte het in 2021 niet om alle inkoop van onder andere secretariaten via een centrale webshop te laten lopen. Bij inkoop van producten via de webshop zijn mensenrechten, duurzame materialen en de beperking van vervoersbewegingen beter gewaarborgd. De komende jaren gaat gewerkt worden aan de duurzaamheid van de producten in de webshop en het stimuleren van het inkopen via de webshop.

In 2021 is een nieuwe cateringvisie ingevoerd op de campus door het starten van de samenwerking met nieuwe partners. Bij de keuze voor exploitanten is ingezet op de aspecten gezond en duurzaam. Als het om duurzaamheid gaat, wordt het verminderen van de consumptie van vlees gestimuleerd en ligt er onder meer een focus op het reduceren van afval en het gebruik van duurzame transportmiddelen. Bij borrels en vergaderingen is de standaard vegetarisch. Daarnaast worden studenten en medewerkers verleid om een gezonde keuze te maken. Er is een groot aanbod van producten met minder zout, vet en suiker. Tot slot gaan er vaker personen met een focus tot de arbeidsmarkt ingezet worden.

We hebben een groene campus met ruim 37.000 m² aan bosoppervlakte en zo'n 140.000 m² aan overige vegetatie (meer dan 40% van het totaaloppervlak). Dat willen we zo houden. In 2021 werd daarom in samenwerking met stadsecologen van de gemeente Tilburg een plan gemaakt voor vergroening van de campus. Het gaat daarbij om versterking van de biodiversiteit, bijvoorbeeld door meer kansen voor insecten, kunstmatige nestplaatsen voor vleermuizen en vogelsoorten, aandacht voor herstelmaatregelen voor rode lijst-soorten en de toename van middelhoge begroeiing.



“Mijn doel is om van de campus een mooi groen en veilig toevluchtsoord te maken voor veel mensen.” Lees het verhaal van Bram (foto rechts) in hoofdstuk 6.1 Gezichten van Tilburg University.

Tilburg University heeft de ambitie om in 2027 geen fossiele brandstoffen meer te gebruiken als energiebron. In 2045 moet alle energie die wordt gebruikt voor gebouwen en terreinen Co₂ neutraal zijn. De duurzaamheidsambities van Tilburg University zijn geïntegreerd in het huisvestingsbeleid, in zowel zichtbare als onzichtbare oplossingen. Bij bestaande gebouwen draagt het spaarzaam omgaan met ruimte (minder m² met meer kwaliteit) in belangrijke mate bij aan de duurzaamheidsdoelen. Uitgangspunt bij volledige nieuwbouw is het behalen van het duurzaamheids-certificaat BREAAAM Excellent of Outstanding en het voldoen aan de BENG-norm (bijna-energie neutrale gebouwen) en ambitieniveau Frisse scholen klasse A. Daarnaast speelt circulair bouwen een steeds belangrijkere rol in onze projecten, zowel nieuwbouw als renovatie.

In 2021 is het Prismagebouw gesloopt. Daarbij heeft 22% van de vrijkomende materialen een nieuwe bestemming gekregen. Denk aan 1600 m² aan plafondonderdelen. Onderdelen die niet hergebruikt konden worden, werden gerecycled. Maar liefst 77% is gerecycled, waaronder bijna 2 miljoen kilo metaal en meer dan 7 miljoen kilo beton. Om dit alles mogelijk te maken, is het project in twee fases uitgevoerd. Tijdens de eerste fase is voornamelijk gedemonteerd, zodat zoveel mogelijk kon worden hergebruikt. Pas in de tweede fase werd de zware draagconstructie aangepakt. Dit is een bouwmethode die we de komende jaren gaan uitbreiden en een pijler zal gaan worden onder onze nieuwe strategie voor gebouwen en terreinen.

Twee voorbeelden van projecten op de campus uit 2021 waar duurzaamheid een rol speelde waren de renovatie van de bibliotheek en het betrekken van de Meerkoldreef. Bij de renovatie van de vloerbedekking in de bibliotheek werd tapijt gebruikt met kleine afwijkingen dat anders zou worden weggegooid. Bestaand meubilair wordt maximaal gebruikt. Dit laatste geldt ook voor het nieuwe onderwijsgebouw Meerkoldreef. Om deze plek geschikt te maken voor onderwijs kon een deel van de inrichting worden hergebruikt. Zo zijn collegebanken uit andere onderwijsgebouwen passend gemaakt voor deze locatie.





8. Finance & Control

8.1 Hoofdpijnen jaarrekening

Deze toelichting betreft de geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Katholieke Universiteit Brabant en de verbonden partijen Stichting Universiteitsfonds, TIAS Business School BV en TiU-Holding BV. Hieronder is de exploitatie 2021 vergeleken met de begroting en de realisatie van het voorgaande jaar.

Tabel 8.1 Exploitatie op hoofdpijnen (bedragen x € 1.000)

	2021	Begroting 2021	Vershil 2021	2020
Baten				
Rijksbijdragen	173.152	157.204	15.948	146.307
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	36.086	40.757	-4.671	37.950
Baten werk in opdracht van derden	49.037	56.504	-7.467	47.593
Overige baten	10.220	6.857	3.363	10.584
Totaal Baten	268.496	261.322	7.174	242.435
Lasten				
Personeelslasten	199.640	198.738	902	187.659
Overige lasten	61.873	69.733	-7.860	56.119
Totaal lasten	261.514	268.471	-6.957	243.778
Saldo baten en lasten	6.982	-7.149	14.131	-1.343
Saldo financiële baten en lasten	-2.552	-720	-1.832	-1.033
Belastingen	244	-	244	-190
Resultaat deelnemingen	-6	-	-6	-
Resultaat aandeel derden	-62	96	-158	174
Exploitatieresultaat	4.117	-7.773	11.890	-2.013

Tilburg University heeft 2021 afgesloten met een geconsolideerd overschot van m€ 4,1 tegen -/- m€ 7,8 begroot. Het verschil met de begroting is groter dan in 2020, dit hangt samen met de versnelde compensatie van de studentengroei (m€ 6,2) via het NPO.

Baten

- ◆ De rijksbijdrage bedroeg m€ 173 (2020: m€ 146). Het verschil met de begroting bedraagt bijna m€ 16. Dit hangt samen met het NPO: naast de versnelde compensatie van de studentengroei is incidenteel m€ 9,5 toegewezen. Voor loon- en prijscompensatie 2021 is m€ 3,3 toegewezen.
- ◆ In 2021 heeft Tilburg University meer middelen voor de kwaliteitsafspraken ontvangen dan in 2020 (+m€ 2,8). Door de meer dan gemiddelde groei van het aantal ingeschreven studenten ontvangt Tilburg University een groter deel van de toenemende studievoorschotmiddelen.
- ◆ De meer dan gemiddelde groei van het aantal ingeschreven studenten en graden werkt ook door in de student-gebonden bekostiging. De plus ten opzichte van 2020 bedraagt ruim m€ 7. Dit lijkt veel, maar is onvoldoende om de student staf ratio op peil te houden na de verlaging van de student-gebonden onderwijstarieven vanaf 2019 als gevolg van de commissie Van Rijn met 20%.
- ◆ Het aantal ingeschreven studenten is in 2021 gegroeid met 4,7%. Tegenover deze volumegroei staat een via het NPO gecompenseerde tariefverlaging met € 1.071 voor voltijdstudenten studiejaar 2021-2022 in verband met COVID-19. Per saldo zijn de collegegelden ten opzichte van de begroting bijna m€ 5 lager uitgekomen.
- ◆ Door COVID-19 zijn de baten in opdracht van derden (contractonderzoek en contractonderwijs) m€ 7,5 (ruim 13%) minder dan begroot. In 2020 bedroeg het verschil bijna 18%.
- ◆ De overige baten (vooral subsidies en inkomsten uit detacheringen) liggen ruim m€ 3,4 boven de begroting. De realisatie ligt op het niveau van 2020.

Lasten

- ◆ De personele lasten liggen 0,7% boven de begroting (m€ 0,9). Voor personeel niet in loondienst is m€ 0,9 (+5%) meer uitgegeven dan begroot. De personele bezetting is met 54 Fte toegenomen, maar door minder internationale instroom als gevolg van COVID-19 en de gespannen Nederlandse arbeidsmarkt is dit m€ 2,0 (1,1%) minder dan begroot. Door de hogere bezetting en hogere CAO-lonen liggen de personele lasten m€ 12 hoger dan in 2020. Er is m€ 1,6 meer gedoteerd aan personele voorzieningen dan begroot. Voor sociale uitkeringen is m€ 0,9 meer ontvangen dan begroot.
- ◆ De overige lasten 201 bedragen m€ 61,9. Dit is bijna 9% minder dan begroot wat vooral samenhangt met COVID-19. Dit is minder dan in 2020 toen het verschil 17% bedroeg. COVID-19 heeft met name effect op de reis- en verblijfkostenkosten, representatiekosten, beurzen en bureau- en verbruikskosten.
- ◆ Het saldo financiële baten en lasten is lager door de niet begrote kosten van de vervroegde aflossing van twee langlopende leningen.

Net als in 2020 heeft COVID-19 in 2021 invloed gehad op de bedrijfsvoering. Het aantal ingeschreven studenten is gegroeid naar 20.254 (2020: 19.334). Tilburg University heeft flink geïnvesteerd in de online-onderwijs. Het exploitatieresultaat 2021 is uitgekomen op m€ 4,1 (2020: +/- m€ 2,0). Gecorrigeerd voor bijzonder posten is het verschil met 2020 minder groot.

Tabel 8.2 Resultaat gecorrigeerd voor bijzondere posten (bedragen in €)

	2021	2020
Resultaat jaarrekening	4.117.324	-2.013.219
Rentelasten versnelde aflossing langlopende leningen	1.467.998	-
NPO-middelen voor compensatie studentengroei	-6.167.000	-
Donatie Universiteitsfonds Tilburg	-	-1.050.000
Impact Covid-19	-570.000	-2.880.000
	<u>-1.151.678</u>	<u>-5.943.219</u>

De volgende tabel geeft een beeld van de balansontwikkeling in 2021:

Tabel 8.3 Omvang en samenstelling balans (bedragen x € 1.000)

Activa	31-12-2021	31-12-2020
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	1.627	1.981
Materiële vaste activa	153.209	153.689
Financiële vaste activa	1.541	1.978
Totaal Vaste activa	156.377	157.648
Vlottende activa		
Vorderingen	21.692	23.159
Liquide middelen	66.512	82.025
Totaal Vlottende activa	88.204	105.184
Totaal Activa	244.581	262.832
Passiva		
Groepsvermogen	143.219	139.076
Aandeel derden	707	645
Totaal Eigen vermogen	143.927	139.721
Vorzieningen	7.782	8.125
Langlopende schulden	-	16.325
Kortlopende schulden	92.872	98.661
Totaal Passiva	244.581	262.832

- ◆ De immateriële vaste activa betreft goodwill bij de aankoop van Nimbas Business School door TIAS; dit wordt tot en met 2026 lineair afgeschreven.
- ◆ De materiële vaste activa betreft gebouwen, terreinen, terreininrichting, inventaris en apparatuur. In 2021 staat tegenover een investering van m€ 11 een afschrijving van m€ 11,4, waardoor de boekwaarde per ultimo m€ 153,2 bedraagt.
- ◆ De financiële vaste activa betreffen alleen vastrentende obligaties. Door herwaardering en uitloting van één obligatie is de waarde met k€ 500 afgenomen. Alle beleggingen van Tilburg University voldoen aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW.

- ◆ De liquide middelen zijn met m€ 15,5 afgenomen tot m€ 66,5. De kasstroom uit operationele activiteiten is m€ 13,6 positief. Door hogere investeringen in materieel vaste activa is de kasstroom uit investeringsactiviteiten sterker afgenomen dan in 2020, met -/- m€ 12,8 in 2021 ten opzichte van m€ -/-9,0 in 2020. Uit financieringsactiviteiten resteert per saldo een negatieve kasstroom van m€ 16,3. Door de vervroegde aflossing van twee langlopende leningen is dit meer dan vorig jaar.
- ◆ De voorzieningen zijn per saldo met 3 ton lager afgenomen en bedragen m€ 7,8. De personele voorzieningen voor reorganisatie en eigen risico WGA zijn gedaald. De personele voorzieningen voor spaarverlof, jubilea, wachtgeld, langdurige ziekte en de overige voorziening asbest zijn gestegen.
- ◆ De langlopende schulden zijn in 2021 vervroegd afgelost.
- ◆ De daling van de kortlopende schulden per ultimo 2021 tot m€ 93 hangt voor het grootste deel (m€ 4,7) samen met de lagere collegegeld tarieven als gevolg van NPO wat doorwerkt in de vooruit ontvangen collegegelden.

Het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) is gestegen naar m€ 143. De solvabiliteit is in 2021 mede door de vervroegde aflossing van de langlopende leningen gestegen en de current ratio is afgenomen naar 0,95. Tilburg University bewaakt de posities ten opzichte van de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs ten aanzien van solvabiliteit, current ratio, weerstandsvermogen, rentabiliteit en huisvestingsratio scherp. Tilburg University bleef dan ook ruimschoots binnen de signaleringsgrenzen.

8.2 COVID-19 crisis

De geormerkte NPO-rijksbijdrage 2021 (m€ 3,2) voor onderzoeksvertraging, inlopen achterstand en ondersteuning onderwijs, begeleiding studenten en lerarenopleidingen (stages) is voor k€ 400 besteed. Het restant (m€ 2,8) is als vooruit ontvangen baten op de balans gezet ter besteding na 2021. Via het NPO heeft Tilburg University in 2021 m€ 6,2 versnelde compensatie voor de studentengroei ontvangen.

Out of pocket kosten:

- ◆ De impact van COVID-19 op de gemaakte kosten is in 2021 duidelijk lager geweest dan in 2020: de out-of-pocket kosten (verdeeld over diverse posten in onderstaande tabel) bedroegen m€ 1,4 tegenover m€ 2,2 in 2020.

De beperkende maatregelen hebben de volgende invloed gehad:

- ◆ Er zijn minder activiteiten en evenementen georganiseerd waardoor de kosten lager zijn uitgevallen.
- ◆ Faculteiten melden dat vacatures moeilijk in te vullen waren; vooral het aantrekken van personeel uit het buitenland was lastig.
- ◆ Er is veel geïnvesteerd in extra personeel voor het ontwikkelen van online onderwijs en de tentamenorganisatie.
- ◆ De algemene kosten zoals voor representatie, koffievoorziening en printen zijn veel lager uitgevallen.
- ◆ Medewerkers hebben in de eerste helft van 2021 veel minder gereisd.
- ◆ De verkoop van sportabonnementen is sterk gedaald.
- ◆ Er is minder verlof opgenomen met een hogere dotatie verlofvoorziening tot gevolg.

Per saldo hebben de meevallers waaronder de geormerkte NPO-middelen en tegenvallers een resultaatteffect van +m€ 6,7 Dit is uitgesplitst in de volgende tabel:

Tabel 8.4 Inschatting impact COVID-19 boekjaar 2021 (bedragen x € 1.000)

Impact COVID-19 (in k€)	2021
Tegenvallers	7.289
Meevallers	14.026
Netto impact	6.737
Tegenvallers (verminderde inkomsten en/of extra kosten)	
Onderzoeksvertraging	297
Lagere contractonderzoek inkomsten	1.100
Totaal impact onderzoek	1.397
Extra personele inzet en IT	3.026
Impact contractonderwijs	308
Totaal impact onderwijs	3.334
Effecten leegstand in combinatie met afgegeven huurgaranties	57
Minder baten uit sporfaciliteiten, cultuurvoorzieningen, campushoreca, (e.d.)	981
Dotaties verlofvoorzieningen	1.520
Totaal algemeen	2.558
Totaal tegenvallers	7.289
Meevallers (verminderde kosten en/of extra inkomsten)	
Minder uitgaven algemene kosten	7.559
NPO-middelen voor compensatie studentengroei	6.167
Uitgestelde uitgaven	300
Totaal meevallers	14.026

8.3 Continuïteitsparagraaf

Deze paragraaf bevat de prognose van de exploitatie en de balans voor de komende vijf jaar. De exploitatieprognose is gebaseerd op de op 16 december 2021 goedgekeurde meerjarenbegroting 2022-2026. De balans is daar ook op gebaseerd maar vertrekt vanuit de balans per ultimo 2021 volgens de jaarrekening. De prognose van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 8.5 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Aantal studenten	20.254	21.000	22.825	23.440	23.896	23.944
Personele bezetting in fte						
- Bestuur / Management	30	30	30	30	30	30
- Personeel primair proces	1.158	1.232	1.254	1.291	1.308	1.298
- Ondersteunend personeel	894	908	896	900	894	894
Totaal personele bezetting	<u>2.082</u>	<u>2.170</u>	<u>2.180</u>	<u>2.221</u>	<u>2.232</u>	<u>2.222</u>

Na de gecontroleerde groei van de studenteninstroom en meer extern gefinancierd onderzoek in de afgelopen jaren streeft Tilburg University naar consolidatie van het marktaandeel ingeschreven studenten.

Tilburg University voert een financieel meersporenbeleid. De beschikbare reserves worden in het kader van strategie 2027 op twee manieren ingezet: ten eerste voor strategische innovaties en kwaliteitsverbetering van onderwijs, investeringen voor de verbetering van de student staf ratio en investeringen in het onderzoek.

Door de geplande investeringen en de negatieve exploitatieresultaten wordt tot en met 2024 gecontroleerd ingeteerd op de beschikbare reserves.

Tabel 8.6 Prognose baten en lasten (bedragen x € 1.000)

	2021 (Realisatie)	2022	2023	2024	2025	2026
Baten						
Rijksbijdragen	173.152	191.120	177.708	185.310	191.133	193.351
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	36.086	32.724	48.348	49.993	51.100	51.669
Baten werk in opdracht van derden	49.037	53.972	55.353	56.679	58.339	60.255
Overige baten	10.220	10.377	9.091	9.630	9.804	9.997
Totaal Baten	268.496	288.193	290.500	301.612	310.376	315.272
Lasten						
Personeelslasten	199.640	219.020	222.489	228.286	232.454	233.958
Afschrijvingen	14.084	15.220	15.374	15.908	17.621	17.505
Huisvestingslasten	14.261	14.123	13.254	15.120	14.771	14.343
Overige lasten	33.527	42.717	41.175	42.637	43.033	44.089
Totaal lasten	261.514	291.080	292.292	301.951	307.879	309.895
Saldo baten en lasten	6.982	-2.887	-1.792	-339	2.497	5.377
Saldo financiële baten en lasten	-2.552	-411	-543	-553	-788	-820
Belastingen	244					
Resultaat deelnemingen	-6					
Resultaat aandeel derden	-62	9	-53	-95	-139	-215
Exploitatieresultaat	4.117	-3.289	-2.388	-987	1.570	4.342
Resultaat uitgesplitst naar						
- inzet facultaire reserves	-2.773	-3.660	-1.554	-644	-375	-219
- inzet reserves divisies	-1.019	-1.891	-501	23	23	23
- reguliere exploitatie	7.909	2.262	-333	-366	1.922	4.538
	4.117	-3.289	-2.388	-987	1.570	4.342

De volgende tabel bevat de balansprognose voor de planperiode.

Tabel 8.7 Prognose balans per 31 december (bron: begroting 2022-2026, bedragen x € 1.000)

	2021 (Realisatie)	2022	2023	2024	2025	2026
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	1.627	1.271	916	561	206	-
Materiële vaste activa	153.209	162.349	176.733	181.570	210.602	222.804
Financiële vaste activa	1.541	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal Vaste activa	156.377	164.620	178.649	183.131	211.808	223.804
Vlottende activa						
Vorderingen	21.692	24.987	25.901	26.673	27.447	28.208
Effecten en Liquide middelen	66.512	61.805	81.321	83.858	84.057	85.322
Totaal Vlottende activa	88.204	86.792	107.222	110.531	111.504	113.530
Totaal Activa	244.581	251.412	285.871	293.662	323.312	337.334
Passiva						
Eigen vermogen	143.927	140.637	138.249	137.260	138.829	143.172
Algemene reserve	130.299	132.569	132.183	131.720	133.502	137.826
Bestemde reserve	12.920	7.369	5.314	4.693	4.341	4.145
Aandeel derden	707	698	751	846	985	1.200
Voorzieningen	7.782	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Langlopende schulden	-	-	35.000	40.000	67.000	74.000
Kortlopende schulden	92.872	103.275	105.122	108.902	109.983	112.662
Totaal Passiva	244.581	251.412	285.871	293.662	323.312	337.334

De waarde van de materiële vaste activa stijgt substantieel door investeringen in huisvesting en ICT. Dit is gebaseerd op de huidige campusvisie. In 2022 wordt een nieuwe campusvisie ontwikkeld inclusief moderne ICT-faciliteiten. De afname van de immateriële vaste activa is het gevolg van de lineaire afschrijving op goodwill bij TIAS. De liquide middelen worden ingezet voor de intensivering van onderwijs en onderzoek.

Tilburg University heeft geen bovenmatig eigen vermogen en valt binnen de signaleringswaarde van OCW (feitelijk eigen vermogen m€ 128 ten opzichte van normatief eigen vermogen m€ 180).

De investeringen in huisvesting en ICT zullen worden gefinancierd met nieuwe langlopende leningen voor in totaal ca. m€ 74. Door afwikkeling van enkele reorganisaties dalen de voorzieningen in 2022 licht.

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

Tabel 8.8 Financiële ratio's (geconsolideerd)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Current ratio	0,95	0,84	1,02	1,01	1,01	1,01
Solvabiliteit 1	0,59	0,56	0,48	0,46	0,43	0,42
Solvabiliteit 2	0,62	0,59	0,51	0,49	0,45	0,44

8.4 Risicobeheersing

Tilburg University maakt gebruik van het 3-lines model. Het risicobeheersingssysteem van Tilburg University is sinds 2021 gebaseerd op het ISO 31000 Risk Management Framework aangevuld door het Kaplan-Mikes model.

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

Governance

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling die verder uitgewerkt is in het bestuurs- en beheersreglement en is gebaseerd op integraal management op decentraal niveau. Het Stichtingsbestuur is als intern toezichthouder belast met de goedkeuring van de strategie en de begroting en de vaststelling van het jaarverslag en is ook 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 OOI ziet toe op de primaire processen.

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

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

3 lines model

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

Figuur 8.1 Lines-model



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

Cultuur en gedrag

In een gezonde organisatiecultuur zijn helderheid, transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid essentieel. Medewerkers kunnen elkaar aanspreken op houding en gedrag en fouten worden besproken. Het CvB en de decanen vervullen een voortrekkersrol in de dialoog binnen de universiteit en de faculteiten over de wijze waarop studenten en medewerkers hier concreet invulling aan geven en hoe te handelen bij compliance- en integriteitsissues. In de strategie Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027 zijn de waarden gedefinieerd die richting geven aan onze gedragingen en handelingen: Connected, Curious, Caring en Courageous. Van iedereen die actief is in de academische gemeenschap van Tilburg University wordt verwacht vanuit deze waarden te werken. Dit betreft zowel individuele als collectieve verantwoordelijkheden.

Risicomanagement

Het risk control framework op strategisch en tactisch niveau zijn in 2021 verder opgebouwd met inachtneming van het ISO 31000 en het Kaplan-Mikes model. Aan de hand van scenario's zijn de strategische risico's universiteitsbreed en de tactische risico's bij faculteiten en divisies in kaart gebracht en is een risico assessment uitgevoerd inclusief beheersmaatregelen. Dit betreft niet alleen hard controls, maar ook maatregelen gericht op cultuur en gedrag.

Er wordt een risicodashboard (met Key Risk Indicatoren) uitgewerkt en opgenomen in de reguliere planning & control cyclus door de managementrapportages van de organisatie-eenheden. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan het in kaart brengen van de operationele risico's en bedreigingen op het gebied van IT en integriteit.

Het CvB bespreekt in het najaarsoverleg de door faculteiten en divisies geïdentificeerde grootste risico's. Risicobeheersing staat regelmatig op de agenda van de Audit Commissie en de Commissie OOI van het Stichtingsbestuur.

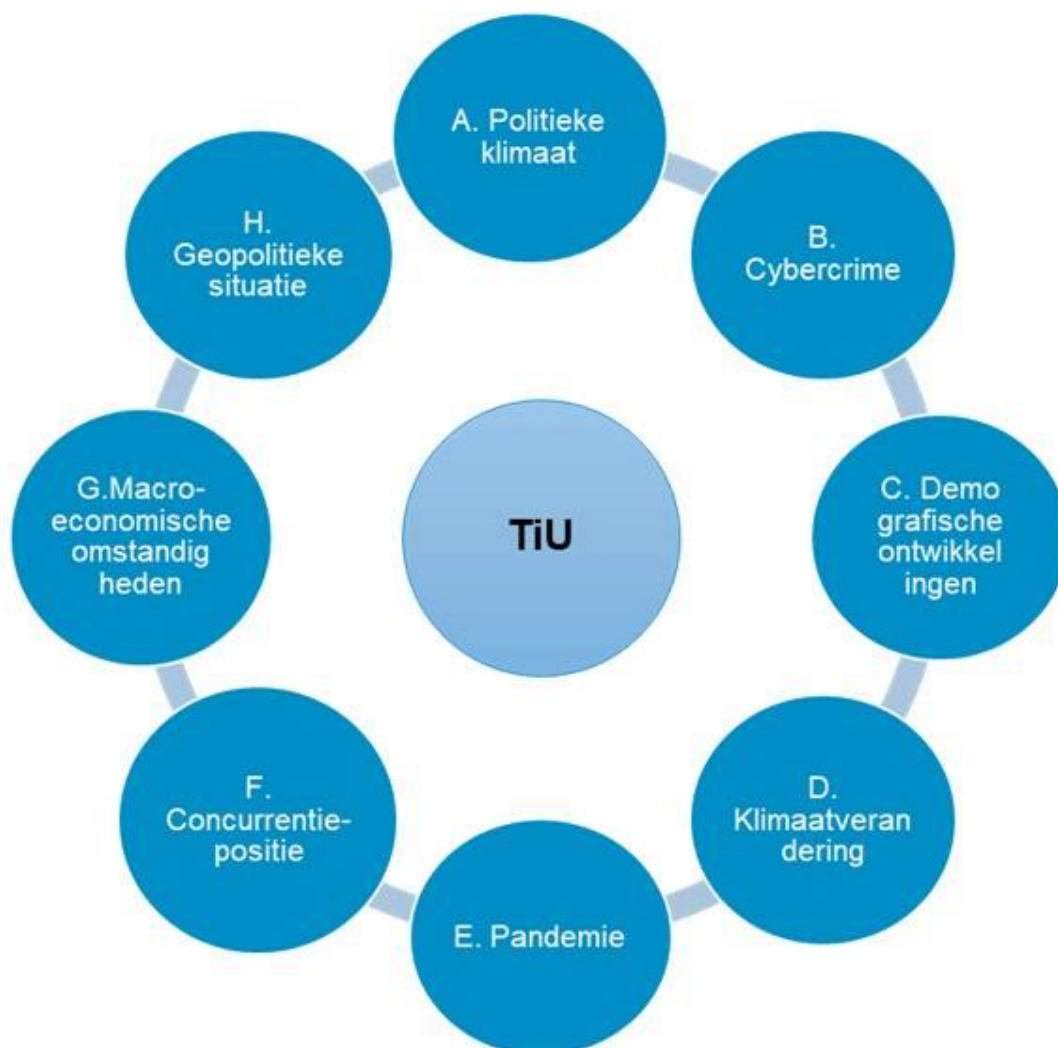
Belangrijke risico's en onzekerheden

Tilburg University onderscheidt de volgende externe en strategische risico's.

Externe Risico's

Tilburg University ziet de volgende externe risico's.

Figuur 8.2 Risico's



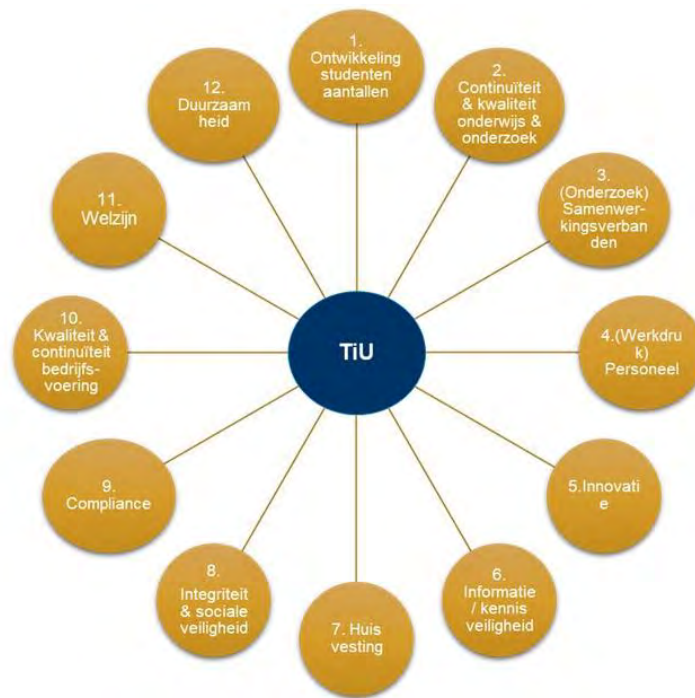
In het kader van deze externe risico's willen we er twee uitlichten:

1. **Geopolitieke situatie.** Europa verkeert op dit moment in een onstabiele situatie door de oorlog in Oekraïne. Dit heeft ook invloed op Tilburg University. Denk hierbij aan onderzoekssamenwerkingen, het welbevinden van studenten en medewerkers, de effecten op eventuele buitenlandse partners en risico's zoals kennisveiligheid.
2. **Coronapandemie.** De afgelopen twee jaar heeft de universiteit maken gehad met de effecten van de coronapandemie. Tilburg University heeft snel gehandeld. Onderwijs en onderzoek zijn zo volledig mogelijk door gegaan ondanks de beperkende maatregelen. Initiatieven zoals hybride onderwijs en hybride werken zijn gezien als kans en dit is vertaald in nieuw beleid. Dit zal steeds bijstelling behoeven nu werkwijzen en leerwijzen zijn veranderd. Ook heeft de pandemie een grote wissel getrokken op de organisatie. Dit, met de voortdurende aanwezigheid van het virus zal ook de komende tijd aandacht vragen.

Strategische risico's

In 2021 zijn door de twaalf belangrijkste strategische risico's vastgesteld die hieronder nader worden toelicht.

Figuur 8.3 Strategische risico's



1. **Instroom studenten.** Het risico is driedelig – (1) het risico van afnemende instroom heeft op termijn invloed op de bekostiging (2) een te forse groei kan mogelijk een negatief effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs (3) de bekostiging van onze opleidingen schiet tekort. De strategie van Tilburg University is gericht op gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden.

Onze student staf ratio is het hoogste van alle Nederlandse universiteiten, en is een aandachtspunt in verband met werkdruk en kwaliteit van onderwijs. Dit wordt mede veroorzaakt door de lage bekostiging van onze opleiding en de historisch lage vaste voet in de bekostiging. Daar komt bij dat het merendeel van onze opleidingen niet liggen in de sectoren waarop landelijk wordt geïntensiveerd (beta en techniek). Ook de bekostiging van de pre-masters, waar Tilburg University bewust op inzet, is slecht. Inmiddels hebben we als gevolg van de groei in de afgelopen jaren wel een essentiële rol in het universitaire landschap bereikt. Ten slotte speelt nog steeds de vraag van de bekostiging van het onderwijs aan internationale studenten.

2. **Continuïteit & kwaliteit onderwijs & onderzoek.** De kwaliteit van onderwijs en onderzoek en (wetenschappelijke) integriteit is van levensbelang voor Tilburg University en cruciaal om het vertrouwen van de samenleving te krijgen en te behouden. Tilburg University is zich dat zeer goed bewust. De universiteit gebruikt diverse monitoringsystemen om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren. In 2020 is in het kader van de kwaliteitsafspraken hoger onderwijs een herstelplan opgesteld. Verder zijn er diverse initiatieven om de kwaliteit van onderzoek, datamanagement en gedragscode wetenschappelijke integriteit (awareness) te waarborgen. Tilburg University onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) en hanteert de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit. Deze klachtenregeling beoogt de drempel voor het melden van vermoedens van schendingen van wetenschappelijke integriteit te verlagen.

3. **(Onderzoek)Samenwerkingsverbanden.** Tilburg University heeft in lijn met onze strategie diverse samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs en onderzoek. Door deze samenwerkingen wordt voor alle partijen voordeel beoogd en verwacht. Om kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek hoog te houden is meer samenwerking nodig, bij voorkeur ook interdisciplinair. De administratieve organisatie, financiën, human resources en overige activiteiten gerelateerd aan deze samenwerkingen zijn complex door de verschillende organisaties, governance, procedures en systemen. Hierdoor ontstaan mogelijk financiële en reputatierisico's voor Tilburg University. Deze risico's worden gemitigeerd door heldere afspraken, goede monitoring en verantwoording.
4. **(Werkdruk) Personeel.** Het risico inzake Personeel is tweeledig – (1) het niet kunnen invullen van vacatures en (2) hoge werkdruk. Voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek moet Tilburg University kunnen beschikken over voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel. Door onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en groeiende studentenaantallen neemt die behoefte toe. Met het oog op de (internationale) arbeidsmarkt wordt ingezet op versterking van de wetenschappelijke reputatie, genderbeleid, leiderschapsvaardigheden, betrokkenheid in netwerken en een aantrekkelijke campus die deel uitmaakt van de Brabantse kennisregio. Door demografische ontwikkelingen (externe dreiging) is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt waardoor er een focus ligt op het aantrekken en behouden van talent. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de werkdruk voor (wetenschappelijk) personeel hoog is, en door COVID-19 verder is toegenomen. Tilburg University heeft inmiddels diverse initiatieven die gericht zijn op werkdruk en welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen & Waarderen en Connected Leading, welke zijn samengevoegd in Use (Y)our Talents.
5. **Innovatie.** Innovatie vormt een belangrijke bron voor de kwaliteitsontwikkeling van onderwijs en onderzoek. Met programma's op het gebied van digitalisering en Learning Analytics wordt concreet gewerkt aan onderwijsvernieuwing. In landelijk verband is Tilburg University op het gebied van onderzoekvernieuwing zeer actief betrokken bij de ontwikkeling van Open Access en Open Science. Tilburg University heeft het KTO opgericht. Impact maken en samenwerken met andere partijen omvat een reeks onderwerpen zoals intellectueel eigendom, juridische overeenkomsten, financiering en een gevalideerd bedrijfsmodel. Dat kan complex zijn en het KTO biedt daarbij professionele ondersteuning.
6. **Informatie-/kennisveiligheid.** Nederlandse universiteiten zijn kwetsbaar voor cybercrime (externe dreiging). Dit geldt ook voor kennisveiligheid. Internationale samenwerkingen zijn cruciaal voor onderzoek en academisch onderwijs maar brengen kansen en risico's met zich mee. Universiteiten zijn traditioneel en per definitie open en toegankelijk. Dit betekent een hoger risico voor de informatiebeveiliging en kennisveiligheid. Tilburg University is zich hiervan terdege bewust. Toegankelijkheid blijft uitgangspunt maar niet tegen elke prijs. Tilburg University heeft een risico-gebaseerd verbeterplan gedefinieerd (ISIP) om de informatiebeveiliging te verbeteren. Naast de implementatie van preventieve technische maatregelen omvat dit plan ook de implementatie van een SOC/SIEM en de inrichting van een ISMS-framework om deze risico's te monitoren en beheersen. Daarnaast zijn ook periodieke externe audits onderdeel van dit programma.
7. **Huisvesting.** De kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte verandert door de groei maar ook door onderwijsintensivering, digitalisering, de arbeidsorganisatie (hybride werken), en externe ontwikkelingen (zoals coronapandemie of duurzaamheidsvereisten). Het duurt lang om nieuwbouw te ontwikkelen door vergunnings- en omgevingseisen. Daarnaast is er sprake van stijgende bouwkosten als gevolg van aanhoudende krapte op de bouwmarkt. Deze ontwikkelingen

- vragen om efficiënte en effectieve huisvestingsconcepten waarvoor een strategische huisvestingsvisie is ontwikkeld welke periodiek wordt bijgesteld. De beschikbaarheid en betaalbaarheid van woonruimte voor (internationale) studenten wordt steeds lastiger. Dit zet druk op de ontwikkeling van de studentenaantallen. Via een convenant met o.a. de gemeente en actieve betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen zetten we hierop in.
8. **Sociale veiligheid & integriteit.** Tilburg University streeft naar een veilige omgeving gebaseerd op openheid, integriteit, vertrouwen en transparantie. Tilburg heeft een Code of Conduct waarbij de spelregels op het gebied van gedrag en omgangsvormen zijn vastgelegd, en waarin diversiteit, inclusie en sociale veiligheid zijn verankerd. Diverse onderzoeken laten zien dat sociale veiligheid voor zowel medewerkers als studenten bij universiteiten een aandachtspunt is. Tilburg University is zich hiervan bewust en heeft diverse acties uitgezet op dit onderwerp en dit thema is ook opgenomen in de nieuwe strategie 2027 als speerpunt. Onze internationale omgeving zorgt ook voor mogelijke hogere risico's in het kader van sociale veiligheid en integriteit. Bewustwording van bias en het vergroten van onze interculturele kennis en vaardigheden dragen dan ook bij aan het mitigeren van dergelijke risico's. Integriteitszaken worden besproken binnen het CvB alsmede de adviescommissies van het Stichtingsbestuur (Audit Commissie en/of Commissie OOI). Daarnaast zijn er diverse programma's om bewustzijn inzake (wetenschappelijke) integriteit op niveau te houden en zijn er zogenaamde routekaarten opgesteld om de drempels voor het melden en bespreken van dilemma's en vermoedens van schendingen te verlagen.
 9. **Compliance.** Tilburg University voldoet aan uitgebreide en zeer diverse wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld de WHW, de AVG en de WNT. De toenemende complexiteit van wet- en regelgeving legt een steeds grotere druk op de organisatie en haar medewerkers. Tilburg University monitort de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving continue om te waarborgen dat we hieraan blijven voldoen. Belangrijk onderdeel hiervan is training en awareness. Tilburg University heeft in 2021 een fiscale strategie en een tax control framework gedefinieerd als onderdeel van het horizontaal toezicht convenant met de belastingdienst. Dit framework borgt dat we de fiscale risico's in kaart hebben, maar maakt ook inzichtelijk hoe we deze risico's mitigeren door middel van beheersmaatregelen.
 10. **Kwaliteit en continuïteit bedrijfsvoering.** Kwaliteit en continuïteit van de ondersteunende dienstverlening is cruciaal voor het leveren van goed onderwijs en onderzoek. De coronapandemie heeft geïllustreerd hoe belangrijk dit is. Aantrekkelijk zijn voor de juiste ondersteunende medewerkers van een voldoende kwalitatief niveau wordt bij de krapte op de arbeidsmarkt steeds belangrijker. Ook (interne) opleidingen spelen hierbij een belangrijke rol. Een goede onderwijs- en onderzoekspraktijk zijn het vertrekpunt voor de vormgeving van onze interne (ondersteunende) processen en procedures. Uitgangspunten hierbij zijn het zo effectief en efficiënt inrichten van de organisatie waarbij begrijpelijkheid, toegankelijkheid en eenvoud uitgangspunten zijn. Doelstelling is dat we de dingen goed doen, maar ook de goede dingen op de goede manier vormgeven. Dit is onderdeel van het programma ontknopen en ontzorgen dat onderdeel is van onze nieuwe strategische visie.
 11. **Welzijn.** Door de coronapandemie, onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en groeiende studentenaantallen neemt de werkdruk toe hetgeen ook zijn weerslag heeft op het welzijn van personeel. Tilburg University heeft diverse initiatieven die gericht zijn op welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen & Waarderen. Naast COVID-19 hebben ook factoren zoals prestatie- en financiële druk (bijv. leenstelsel) impact op het welzijn van studenten. Dit geldt ook voor promovendi, waarbij dit voornamelijk veroorzaakt wordt door prestatiedruk en de coronapandemie. Tijdens de coronacrisis zijn er diverse goede initiatieven gestart ter ondersteuning aan de studenten- en promovendiwelzijn, die in het kader van de nieuwe strategie worden voortgezet en uitgebouwd.

12. **Duurzaamheid.** Door de klimaatverandering en de maatschappelijke discussies hieromtrent zou het een risico zijn als Tilburg University niet vol inzet op duurzaamheid. In onze strategie 2027 zijn een aantal duurzaamheidsdoelstellingen stevig verankerd in onze bedrijfsvoering en tegelijkertijd grote stappen willen maken in de duurzaamheid van onze gebouwen en terreinen. In ons onderzoek en onderwijs richten we ons steeds meer op de SDGs.

Specifieke financiële risico's

Tilburg University ontplooit haar activiteiten hoofdzakelijk binnen 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. Het prijsrisico is beperkt aangezien de hele portefeuille voldoet aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Daarnaast maakt Tilburg University geen gebruik van derivaten.

Het kredietrisico van onze afnemers is door de aard van de activiteiten van Tilburg University beperkt. De liquide middelen van de universiteit staan uit bij Nederlandse banken die voldoen aan de rating eisen van OCW. De liquiditeiten zijn verspreid over diverse bankrekeningen. In juli 2021 is de universiteit overgestapt op Schatkistbankieren.

Tilburg University heeft een rekening courant positie met de TiU-Holding B.V. waarvan de universiteit volledig eigenaar is. Tilburg University heeft geen 403 verklaring afgegeven.

Tilburg University heeft in 2021 de twee langlopende leningen vervroegd afgelost.

Financial Planning & Control

Vanaf 2022 is de strategische planperiode verlengd van vier naar zes kalenderjaren. 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. Decanen en directeuren in de eerste lijn worden ondersteund door controllers die hiërarchisch onder de directeur Finance & Control vallen. De afwijkingen t.o.v. de begrote exploitatieresultaten en de omvang van de financiële reserves bij de beheerseenheden zijn genormeerd. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten worden opgevangen door tijdelijke inzet van reserves. Voor de universiteit als geheel zijn ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit vastgesteld.

8.5 Treasurybeleid

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

In 2021 is Tilburg University overgestapt op Schatkistbankieren en zijn nagenoeg alle liquiditeiten ondergebracht bij de schatkist. De beleggingsportefeuille bevat per 31-12-2021 nog één obligatie, welke aangehouden mag worden tot einde looptijd. In het kader van Schatkistbankieren worden er geen nieuwe obligaties aangeschaft. Er wordt geen gebruikgemaakt van derivaten.

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

Treasury beheert actief de omvang van de rekening-courantsaldo waarbij de continuïteit van de bedrijfsvoering gegarandeerd blijft.

In de jaarrekening is de obligatie per balansdatum gewaardeerd tegen de reële waarde. Ongerealiseerde koerswijzigingen sinds de aankoop (dalingen tot aankoopkoers) worden rechtstreeks verwerkt in de herwaarderingsreserve effecten. Door koersstijging is deze reserve in 2021 toegenomen.

Bij Tilburg University zijn in 2021 geen andere financiële instrumenten aanwezig, waardoor er derhalve geen risico's ten aanzien van deze instrumenten wordt gelopen.

8.6 Tegemoetkoming profileringsfonds

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

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

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

Het Profileringsfonds heeft het karakter van een bestemmingsreserve. Per ultimo 2021 bevat deze reserve een bedrag van € 286.252. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van € 826.000 beschikbaar voor het Profileringsfonds. De volgende tabel geeft een overzicht van de vergoedingen in 2021. Van het totale bedrag was 80% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 8.9 Vergoedingen Profileringsfonds 2021 per categorie

Categorie	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding (in €)	Gemiddelde hoogte van de vergoeding (in €)	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	482	482	739.568	1.534	5
Overmacht	85	85	146.023	1.718	8
Overig	31	31	40.849	1.318	3

8.7 Flexibel onderwijs

Tilburg University neemt vanaf studiejaar 2017-2018 deel aan de pilot flexstuderen. Daardoor kunnen studenten tegen gereduceerde collegegeldtarieven in een aangepast tempo een opleiding volgen. Het bedrag per studiepunt is afgeleid van het wettelijk collegegeldtarief. Voor studiejaar 2021-2022 was dit inclusief de wettelijke opslag van 15% € 20,78 (2020-2021: € 41,07). De pilot is bedoeld voor studenten met een erkende status als topsporter, ondernemer, mantelzorger en/of een chronische ziekte. Het programma geldt niet voor studenten van premasterprogramma's en joint programma's. Voor studiejaar 2021-2022 zijn 29 studenten toegelaten tot de pilot (2020-2021: 29), van 39 studenten in interesse hebben getoond.

8.8 Helderheidsaspecten

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

1. Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen

Tilburg University heeft in 2021 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.

2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Tilburg University heeft in 2021 voor € 108 aan publieke middelen besteed voor de uitvoering van private activiteiten. Het betreft hier kosten voor verstrekte garanties ten behoeve van tijdelijke huisvesting (noodopvang) voor studenten, evenals de vervoerskosten van en naar Tilburg University. Tilburg University heeft gekozen voor deze dekking vanwege het tijdelijke karakter van de garanties en huisvesting, de maatschappelijke functie van het onderwijs en het sociaal welzijn van onze studenten dat mede door COVID-19 al extra onder druk staat.

3. Verlenen van vrijstellingen

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

4. Bekostiging van buitenlandse studenten

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

5. Collegegeld niet betaald door student zelf en deelname eigen personeel aan opleidingen

De inschrijfprocedures van Tilburg University zijn conform de wet- en regelgeving rond dit thema. Tilburg University besteedt geen rijksbijdrage aan het op enige manier compenseren van het door studenten betaalde collegegeld. Indien het collegegeld namens een student door derden wordt betaald, dan staat dit expliciet aangegeven op de door de student afgegeven machtiging.

In 2021 hebben in totaal 651 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben zelf hun collegegeldverplichting voldaan.

6. Studenten volgen modules

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

7. Studenten volgen een andere opleiding

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

8. Maatwerktrajecten voor bedrijven of organisaties

Er zijn in 2021 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 BRONHO. Een met goed gevolg afgeronde studie zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

8.9 Bezoldiging CvB

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

Het Ministerie van OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten voor het bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen. Tilburg University valt in 2021 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum voor klasse G bedraagt € 209.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

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

De bedragen in tabel 8.10 zijn gebaseerd op de bezoldigingscomponenten conform de WNT-regeling van het Ministerie BZK. Een specificatie is opgenomen in [Deel 2: Jaarrekening hoofdstuk 9. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten.](#)

Tabel 8.10 Bezoldigingen CvB (in €)

	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC
Periode	1 jan 2021 - 31 dec 2021	1 jan 2021 - 31 dec 2021	1 jan 2021 - 31 dec 2021
Bezoldiging	203.173	202.034	201.995

8.10 Declaraties CvB

In 2021 bestond het CvB van Tilburg University uit drie personen – rector magnificus/voorzitter, vice rector magnificus en vicevoorzitter met een fulltime dienstverband.

De volgende tabel geeft een overzicht van de declaraties van de door de CvB-leden vooruitbetaalde onkosten, de rechtstreeks door de universiteit betaalde rekeningen en de onkosten die met een universitaire creditcard betaald zijn. Tilburg University kent een regeling Vergoeding Onkosten leden CvB. De verantwoording van de onkosten is opgesteld conform de VSNU-richtlijnen. De binnenlandse reiskosten zijn inclusief de kosten van een pool van studentenchauffeurs waar incidenteel gebruik van kan worden gemaakt. De vaste maandelijkse niet belaste onkostenvergoeding van € 225 per maand is opgenomen bij de declaraties onder representatiekosten.

De post “overige kosten” omvat tevens de kosten voor trainingen en opleidingen van individuele leden van het CvB.

Tabel 8.11 Declaraties CvB per categorie (in €)

Categorie	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Snijders MSc CPC
Reis- en verblijfkosten binnenland	4.652	13.000	9.685
Reis- en verblijfkosten buitenland	182	-	39
Representatiekosten	171	146	146
Representatiekosten algemene vaste onkostenvergoeding	2.700	2.700	2.700
Overige kosten	109	-	4.356
Totaal 2021	7.814	15.846	16.926

en

• wat

overblijft

remains is the question

s de v

when





Deel 2: Jaarrekening

1. Kengetallen

Kengetallen ¹⁾		2017	2018	2019	2020	2021
Studenten	Eerstejaars (WO/I)	4.865	5.436	6.086	6.450	6.188
	Ingeschrevenen initiële opleidingen	14.269	15.761	17.378	19.334	20.254
	Ingeschrevenen postmaster opleidingen ²⁾	397	410	289	401	426
	Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	4.060	4.006	3.841	3.397	3.625
Onderwijs	Bachelor diploma's	1.455	1.492	1.554	1.776	2.131
	Master diploma's	2.689	2.816	3.233	3.431	3.840
	Postmaster diploma's	70	98	101	85	93
	Diploma's TIAS School for Business and Society	553	677	682	647	584
Onderzoek	Promoties	118	132	110	102	112
	Wetenschappelijke publicaties	1.717	1.739	1.821	1.960	1.843
Exploitatie	Rijksbijdragen (in m€)	123	131	138	146	173
	College- en examengelden (in m€)	28	31	33	38	36
	Overige baten (in m€)	64	65	66	58	59
	Exploitatie resultaat (in m€)	-0,8	-5,7	-2,4	-2,0	4,1
Balans	Eigen vermogen (in m€)	149	144	141	139	143
	Vreemd vermogen (in m€)	136	120	120	124	101
	Liquide middelen (in m€)	119	86	77	82	67
	Netto werkkapitaal (in m€)	44	17	5	6	-5
Ratio's	Solvabiliteit 2 (Norm TiU > 0,425)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Current Ratio (Norm TiU > 1,0)	1,5	1,2	1,1	1,1	0,9
	Weerstandsvermogen	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5
	Rentabiliteit	0%	-3%	-1%	-1%	2%
	Huisvestingsratio	9%	9%	9%	9%	9%
Personeel	Wetenschappelijk personeel TiU	1.011	1.076	1.092	1.138	1.158
	Ondersteunend beheerspersoneel TiU	684	699	727	772	818
	Personeelsbestand verbonden partijen	120	121	121	118	106
	Totaal personeel in loondienst	1.815	1.896	1.940	2.028	2.082
	Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	141	153	162	170	181
	Personele lasten personeel niet in loondienst (in m€)	18	17	16	18	19

¹ Cijfers inclusief gegevens van de geconsolideerde verbonden partijen.

² Exclusief TIAS Business School for Business and Society.

2. Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1.	Activa	31-12-2021	31-12-2020
1.1.	Vaste activa		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	1.626.510	1.981.385
1.1.2.	Materiële vaste activa	153.209.035	153.689.350
1.1.3.	Financiële vaste activa	1.541.126	1.977.555
	Totaal Vaste activa	<u>156.376.671</u>	<u>157.648.290</u>
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	21.691.863	23.158.790
1.2.4.	Liquide middelen	66.512.116	82.025.318
	Totaal Vlottende activa	<u>88.203.979</u>	<u>105.184.108</u>
	Totaal Activa	<u>244.580.650</u>	<u>262.832.398</u>

2.	Passiva	31-12-2021	31-12-2020
2.1.	Eigen vermogen		
2.1.1.	Groepsvermogen	143.219.077	139.075.902
2.1.2.	Aandeel derden	707.438	645.290
	Totaal Eigen vermogen	<u>143.926.515</u>	<u>139.721.192</u>
2.2.	Voorzieningen	7.782.241	8.125.032
2.3.	Langlopende schulden	-	16.324.810
2.4.	Kortlopende schulden	92.871.894	98.661.364
	Totaal Passiva	<u>244.580.650</u>	<u>262.832.398</u>

3. Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

	2021	Begroting 2021	2020
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	173.151.991	157.204.000	146.307.094
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	36.086.493	40.757.000	37.950.037
3.4. Baten werk in opdracht van derden	49.037.391	56.504.000	47.593.476
3.5. Overige baten	10.219.994	6.857.000	10.584.390
Totaal Baten	<u>268.495.869</u>	<u>261.322.000</u>	<u>242.434.997</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	199.640.369	198.738.000	187.658.634
4.2. Afschrijvingen	14.084.250	14.908.000	13.365.751
4.3. Huisvestingslasten	14.261.486	15.230.000	12.923.726
4.4. Overige lasten	33.527.443	39.595.000	29.829.975
	<u>261.513.549</u>	<u>268.471.000</u>	<u>243.778.085</u>
Saldo baten en lasten	6.982.320	-7.149.000	-1.343.088
6. Saldo financiële baten en lasten	-2.552.456	-720.000	-1.033.427
Resultaat vóór belastingen	<u>4.429.864</u>	<u>-7.869.000</u>	<u>-2.376.516</u>
7. Belastingen	244.456	-	-189.741
Resultaat na belastingen	<u>4.185.408</u>	<u>-7.869.000</u>	<u>-2.186.775</u>
8. Resultaat deelnemingen	-5.936	-	-
9. Resultaat aandeel derden	-62.148	96.000	173.556
Exploitatieresultaat	<u>4.117.324</u>	<u>-7.773.000</u>	<u>-2.013.219</u>

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten		2021	2020
	Saldo baten en lasten	6.982.320	-1.343.088
7.	Belastingen	-244.456	189.741
	Aanpassingen voor		
4.2.	Afschrijvingen	14.084.250	13.365.751
2.2.	Mutaties voorzieningen	-342.791	7.491
		<u>13.741.459</u>	<u>13.373.242</u>
	Veranderingen in werkkapitaal:		
1.2.2.	Vorderingen	1.466.927	-1.140.732
2.4.	Kortlopende schulden	-5.789.469	4.946.016
		<u>-4.322.542</u>	<u>3.805.284</u>
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	16.156.781	16.025.179
6.1.	Financiële baten	-12.235	-60.656
6.2.	Financiële lasten	-2.514.370	-972.771
		<u>-2.526.605</u>	<u>-1.033.427</u>
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	<u>13.630.176</u>	<u>14.991.751</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.2.	Investerings in materiele vaste activa	-13.249.060	-9.015.864
1.1.3.	Investerings financiële vaste activa	-544.657	940
1.1.3.	Desinvesteringen financiële vaste activa	975.150	21.700
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-12.818.567</u>	<u>-8.993.224</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Aflossing langlopende schulden	-16.324.810	-1.195.356
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>-16.324.810</u>	<u>-1.195.356</u>
Mutatie liquide middelen		-15.513.202	4.803.171
1.2.4.	Beginstand liquide middelen	82.025.318	77.222.147
	Mutatie liquide middelen	-15.513.202	4.803.171
	Eindstand liquide middelen	<u>66.512.116</u>	<u>82.025.318</u>

5. Algemene toelichting op de jaarrekening

Activiteiten

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

Continuïteit

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

Vestigingsadres

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

Stelsel- en schattingswijzigingen

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

Schattingen

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

Consolidatie

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

In de consolidatie zijn de volgende partijen betrokken:

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

Tilburg University heeft een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met de TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke Graduate School in 's-Hertogenbosch (JADS), alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met de TU/e. Overschotten en tekorten welke 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 Tilburg University.

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

Toepassing artikel 402

Aangezien de cijfers over 2021 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:

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

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

Kasstroomoverzicht

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

Beleidsregels toepassing Wet Normering Topinkomens

De WNT voor de publieke en semipublieke sector is van kracht.

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 RJ. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de 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 vervaardigings-prijs, actuele waarde, contante waarde of gearmordeerde kostprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de waardering van vastgoed door de (geleidelijke) invoering van de componentenmethode.

Daarnaast hebben een striktere toepassing van de XBRL-structuur en de opname van de jaarrekeningen van de te consolideren partijen in SAP geleid tot een aantal wijzigingen in de vergelijkende cijfers over 2020 ten opzichte van de vastgestelde jaarrekening 2020. De wijzigingen zijn beperkt van omvang; derhalve wordt volstaan met deze toelichting.

Vreemde valuta

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

Operationele lease

Tilburg University heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet door de instelling worden gedragen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde winst en verliesrekening over de looptijd van het contract.

Financiële instrumenten

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

De goodwill is gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met afschrijvingen. TIAS Business School BV heeft per 1 augustus 2006 TiasNimbos Business School Utrecht B.V. en TiasNimbos Business School Germany GmbH overgenomen waarbij de historische kostprijs van € 7.097.000 als goodwill is geactiveerd. De basis voor het besluit om hierover lineair af te schrijven gedurende de verwachte economische levensduur van 20 jaar is dat met de overname een gerenommeerde fulltime MBA-opleiding in huis werd gehaald met een zorgvuldig opgebouwd en duurzaam internationaal netwerk van bedrijven en alumni waarmee op lange termijn significante voordelen te behalen zijn. De goodwill wordt jaarlijks getoetst op mogelijke bijzondere waardeverminderingen door middel van een berekening van de realiseerbare waarde van de eenheid. Dit is de hoogste waarde van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde ofwel de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Op basis daarvan wordt vastgesteld of de realiseerbare waarde hoger is dan de boekwaarde van de eenheid. Tot op heden zijn er geen aanwijzingen voor bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen

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

Gebouwen in uitvoering

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

Groot onderhoud

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

Apparatuur en inventaris

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

Technische vervangingen

Technische vervangingen worden gezien als investeringen en geactiveerd.

Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa

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

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

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

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de instelling op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de instelling de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de staat van baten en lasten.

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen

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

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

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

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

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

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

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

Overige vorderingen

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

Effecten

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

Onderhanden projecten

Onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectopbrengsten (bestaande uit de gerealiseerde projectkosten). Winst wordt naar rato van de voortgang van het project genomen (percentage of completion 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

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

Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde en bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

Eigen vermogen

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

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

Algemene 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.

Herwaarderingsreserve

Indien herwaarderings in de herwaarderingsreserve zijn verwerkt, worden de gerealiseerde herwaarderings 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 te schatten.

De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wachtgelden

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

Langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor medewerkers die op balansdatum langdurig ziek zijn en van wie niet wordt verwacht dat zij (gedeeltelijk of geheel) in actieve dienst zullen terugkeren. De voorziening is berekend voor een periode tot twee jaar na de eerste ziekmelding.

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 twee jaar ziekte, de WGA instromen.

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

Jubilea

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

Reorganisatievoorziening

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

Overige voorzieningen

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

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

7. Grondslagen voor de resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten

Rijks- en overige bijdragen

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

College- en examengelden

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

Opbrengst werk voor derden

Dit betreft opbrengsten uit contractonderwijs en contractonderzoek met betrekking tot afgesloten projecten en opbrengsten van lopende projecten tot een bedrag van de gemaakte projectkosten. Eventuele positieve resultaten worden gerealiseerd op het moment dat deze betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Deze resultaten worden naar rato van de voortgang van het project verantwoord (percentage of completion methode) waarbij de voortgang wordt bepaald op basis van de gemaakte subsidiabele projectkosten in verhouding tot de geschatte totale subsidiabele projectkosten. Indien een betrouwbare schatting niet mogelijk is, wordt het resultaat verantwoord bij afsluiting van het project. De post baten contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidieprojecten. Bij subsidieprojecten gaat het om een geormerkte bijdrage in de exploitatiekosten, bedoeld voor specifiek benoemde activiteiten die deel uitmaken van de reguliere bedrijfsactiviteiten van de universiteit. 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 basis premies betaald door de instelling. Er is geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan het voldoen van toekomstige premies. De pensioenregeling is in deze jaarrekening verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa en materiële vaste activa worden met ingang van het jaar van ingebruikneming afgeschreven over de geschatte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Huisvestingslasten en overige lasten

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

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

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

8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

Activa

Vaste activa

1.1.1.3. Immateriële vaste activa - Goodwill			
Aanschafprijs	1-1-2021	7.097.496	
Afschrijvingen	1-1-2021	-5.116.111	
Boekwaarde	1-1-2021	1.981.385	
Investeringen	2021	-	
Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	-	
Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-	
Afschrijvingen	2021	-354.875	
Aanschafprijs	31-12-2021	7.097.496	
Afschrijvingen	31-12-2021	-5.470.986	
Boekwaarde	31-12-2021	1.626.510	

De goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

1.1.2.	Materiële vaste activa	31-12-2021	31-12-2020
1.1.2.1.	Gebouwen	122.446.053	125.549.176
1.1.2.2.	Terreinen	16.991.650	13.653.542
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	13.771.331	14.486.632
		<u>153.209.035</u>	<u>153.689.350</u>

1.1.2.1	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2021	210.279.897	3.370.667	213.650.564
	Afschrijvingen	1-1-2021	<u>-88.101.388</u>	-	<u>-88.101.388</u>
	Boekwaarde	1-1-2021	122.178.509	3.370.667	125.549.176
	Investerings	2021	2.475.705	2.973.090	5.448.795
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	157	-	157
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-157	-	-157
	Afschrijvingen	2021	-8.551.918	-	-8.551.918
	Aanschafprijs	31-12-2021	212.755.445	6.343.756	219.099.202
	Afschrijvingen	31-12-2021	<u>-96.653.149</u>	-	<u>-96.653.149</u>
	Boekwaarde	31-12-2021	116.102.297	6.343.756	122.446.053

1.1.2.2	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2021	10.689.569	5.690.630	16.380.199
	Afschrijvingen	1-1-2021	-	<u>-2.726.657</u>	<u>2.726.657</u>
	Boekwaarde	1-1-2021	10.689.569	2.963.973	13.653.542
	Investerings	2021	3.600.000	75.115	3.675.115
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-	-	-
	Afschrijvingen	2021	-	-337.007	-337.007
	Aanschafprijs	31-12-2021	14.289.569	5.765.745	20.055.314
	Afschrijvingen	31-12-2021	-	<u>-3.063.663</u>	<u>-3.063.663</u>
	Boekwaarde	31-12-2021	14.289.569	2.702.081	16.991.650

De categorie gebouwen in aanbouw bestaat uit Nieuwbouw (m€ 1,2), Meerkoldreef (m€ 0,8) en overige projecten in aanbouw (m€ 4,4). In april 2022 heeft Tilburg University een onderwijsgebouw aangekocht aan de Meerkoldreef in Tilburg voor m€ 3,6.

1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur		Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs	1-1-2021	29.810.108
	Afschrijvingen	1-1-2021	-15.323.476
	Boekwaarde	1-1-2021	14.486.632
	Investeringen	2021	4.125.150
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	2.337.909
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-2.337.909
	Afschrijvingen	2021	-4.840.450
	Aanschafprijs	31-12-2021	31.597.349
	Afschrijvingen	31-12-2021	-17.826.018
	Boekwaarde	31-12-2021	13.771.331

Vaste activa met een boekwaarde van nihil per 1-1 zijn per ultimo boekjaar als desinvesteringen opgenomen en als zodanig verwerkt.

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

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

1.1.3.	Financiële vaste activa	Boekwaarde 31-12-2020	Investeringen 2021	Desinvesteringen 2021	Resultaat 2021	Boekwaarde 31-12-2021
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.4.	Holding deelneming Starterslift	13.655	-	-	-5.936	7.719
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	1.963.900	544.657	975.150	-	1.533.407
	Totaal Financiële vaste activa	1.977.555	544.657	975.150	-5.936	1.541.126

TiU Holding heeft een 44% deelneming in Starterslift. Het in 2021 verantwoorde resultaat heeft betrekking op 2020 (-€ 3.159) en 2021 (-€ 2.777).

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2021 is € 1.541.126. Alle effecten zijn beursgenoteerd en vrij beschikbaar. De som van de herwaarderingen worden vermeld in de toelichting op het eigen vermogen.

Vlottende activa

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.2.1.	Debiteuren	8.897.216	10.840.493
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	1.453.523	1.686.413
	Subtotaal Vorderingen	10.350.739	12.526.906
	Overlopende activa		
1.2.2.11.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	213.843
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	5.321.978	4.991.003
1.2.2.13.	Verstrekke voorschotten	56.875	48.986
1.2.2.14.	Te ontvangen interest	15	15
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	2.601.550	2.370.733
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.573.822	3.236.468
	Overige overlopende activa	940	940
	Subtotaal Overlopende activa	11.555.180	10.861.988
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	-214.056	-230.104
	Totaal Vorderingen	21.691.863	23.158.790

De voorziening oninbaarheid is gevormd binnen TIAS. De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op licenties, software en en huur. De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.4.1.	Kasmiddelen	17.782	9.461
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	12.929.737	62.285.935
1.2.4.2.2.	Deposito	16.043.917	19.729.922
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	37.520.679	-
	Totaal Liquide middelen	66.512.116	82.025.318

In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 313.584. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Tilburg University heeft haar liquiditeiten per juli 2021 ondergebracht bij het ministerie van Financien in het kader van Schatkistbankieren.

Passiva

2.1.	Eigen vermogen	Stand 31-12-2019	Bestemming resultaat 2020	Overige mutaties 2020	Stand 31-12-2020	Bestemming resultaat 2021	Overige mutaties 2021	Stand 31-12-2021
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	103.521.054	-1.743.910	5.661.936	107.439.080	3.269.796	4.549.648	115.258.525
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	9.490.715	-516.724	-	8.973.991	81.790	-	9.055.781
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.991.463	-734.820	-	3.256.643	612.882	-	3.869.525
2.1.1.1.4.	Algemene reserve geconsolideerde verbonden partijen	980.402	982.236	-	1.962.638	152.856	-	2.115.494
	Totaal Algemene reserve	117.983.634	-2.013.218	5.661.936	121.632.352	4.117.324	4.549.648	130.299.325
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	22.948.986	-	-5.661.936	17.287.050	-	-4.549.648	12.737.402
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	94.500	-	62.000	156.500	-	25.850	182.350
	Totaal Groepsvermogen	141.027.120	-2.013.218	62.000	139.075.902	4.117.324	25.850	143.219.077
2.1.2.	Aandeel derden	818.846	-173.556	-	645.290	62.148	-	707.438
	Totaal Eigen vermogen	141.845.966	-2.186.774	62.000	139.721.192	4.179.472	25.850	143.926.515

De bestemde reserves worden toegelicht bij de enkelvoudige jaarrekening.

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

2.2.	Vorzieningen	Stand 31-12-2020	Mutaties 2021	Onttrekkingen 2021	Dotaties 2021	Vrijval 2021	Stand 31-12-2021	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	708.518	-	322.099	98.382	66.702	418.099	363.530	54.569
2.2.1.2.	Spaarverlof	1.931.008	-	163.221	371.363	55.297	2.083.853	347.309	1.736.544
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	806.404	-394.000	87.941	1.088	-	325.551	86.852	238.699
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	1.801.803	-	152.868	356.335	-	2.005.270	196.307	1.808.963
2.2.1.5.	Wachtgeld	824.511	-	602.806	652.665	-	874.370	486.267	388.103
2.2.1.6.	Langdurig zieken	65.996	394.000	65.996	276.237	121.522	548.715	475.217	73.498
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen	1.786.793	-	1.071.471	546.062	-	1.261.384	748.284	513.099
	Totaal Personele voorzieningen	7.925.032	-	2.466.402	2.302.132	243.521	7.517.241	2.703.766	4.813.475
2.2.4.	Overige voorzieningen	200.000	-	178.959	265.000	21.041	265.000	144.000	121.000
	Totaal Voorzieningen	8.125.032	-	2.645.361	2.567.132	264.562	7.782.241	2.847.766	4.934.475

De voorzieningen zijn tegen nominale waarde verantwoord, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is. De voorziening langdurig zieken was in 2020 onderdeel van de voorziening WIA/WGA en wordt met ingang van 2021 apart opgenomen in het overzicht. De dotatie overige voorziening betreft de renovatie van de gevel van het Koopmansgebouw.

2.3.	Langlopende schulden	Stand 31-12-2020	Aangege- lene- ningen 2021	Aflossingen 2021	Stand 31-12-2021	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3.1.	BNG lening 40.100760.01	3.562.500	-	3.562.500	-	-	-	3,585%
2.3.3.2.	BNG Lening 40.97636	12.762.310	-	12.762.310	-	-	-	4,390%
	Totaal Langlopende schulden	16.324.810	-	16.324.810	-	-	-	

Beide leningen zijn in 2021 geheel afgelost.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2021	31-12-2020
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	-	1.195.356
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	1.648.716	1.694.314
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	552.176	689.080
2.4.8.	Crediteuren	6.125.076	8.760.423
2.4.9.1.	Loonheffing	6.238.770	5.751.227
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	1.725.907	1.639.746
2.4.9.3.	Omzetbelasting	1.377.419	474.405
2.4.9.4.	Vennootschapsbelasting	227.637	18.396
2.4.10.	Pensioenen	2.397.423	2.116.638
2.4.11.	Penvoerderfondsen	2.418.737	2.026.214
	Subtotaal Kortlopende schulden	22.711.861	24.365.799
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	11.729.590	16.385.893
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contractonderwijs	17.237.612	18.486.452
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	133.550	15.441
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten subsidieprojecten	11.687.881	13.067.083
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	5.755.968	6.466.765
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten NPO	2.815.000	-
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten overig	4.769.529	5.051.852
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	9.966.408	9.409.723
2.4.19.	Overige overlopende passiva	6.064.494	5.412.356
	Totaal Overlopende passiva	70.160.033	74.295.565
	Totaal Kortlopende schulden	92.871.894	98.661.364

De post vooruitontvangen collegegeld is afgenomen ten opzichte van vorig jaar. Deze daling heeft te maken van het verlagen van het collegegeld voor alle studenten in verband met COVID-19. De vooruitontvangen NPO-middelen betreffen zowel onderwijs als onderzoek. In verband met het aflossen van langlopende leningen is geen sprake meer van schuld aan kredietinstellingen.

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

G1 Verantwoording van subsidies waarvan het eventuele overschot wordt toegevoegd aan de lump sum

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Subsidieregeling extra hulp voor de klas	COHO21-20009	04-08-2021	Ja

Dit betreft de middelen ze tranche subsidie coronabaten.

G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Subsidieregeling coronabaten in het hoger onderwijs	COHO10040	13-04-2021	261.085	-	-	-	261.085	172.907	88.178
Prof.leergemeenschappen	PLG 2013 15	02-12-2013	200.000	200.000	197.197	2.803	-	-	2.803
Prof.leergemeenschappen	PLG 2013 11	02-12-2013	200.000	200.000	199.547	453	-	-	453
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 03	02-12-2013	1.296.000	1.296.000	1.283.816	12.184	-	-	12.184
			<u>1.957.085</u>	<u>1.696.000</u>	<u>1.680.560</u>	<u>15.440</u>	<u>261.085</u>	<u>172.907</u>	<u>103.618</u>

De in model G2A verantwoorde bedragen betreffen niet bestede middelen en dienen in zijn geheel te worden terugbetaald. De vaststelling van de subsidies die in 2013 zijn toegekend heeft vertraging opgelopen en wordt in april 2022 verwacht.

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

◆ Huurverplichtingen

Tilburg University heeft diverse huurovereenkomsten voor de huur van bedrijfsgebouwen en terreinen. De overeenkomsten hebben een einddatum van respectievelijk 31 januari 2022, 30 september 2022, 30 november 2022, 31 maart 2025 en 31 augustus 2025. De totale verplichting bedraagt € 3.713.121, waarvan € 1.473.000 betrekking heeft op 2022 en € 2.240.121 op de periode 2023-2025.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 1 april 2017 tot 31 maart 2032 met een verplichting van € 800.311 voor 2022, € 3.448.647 voor de periode 2023-2026 en € 5.188.677 voor de periode daarna. Binnen de eerste vijf jaar heeft TIAS het recht om 50% van de eerste verdieping terug te geven. Wordt hier gebruik van gemaakt dan dient aan Trappenburch C.V. een boete van € 250.000 betaald te worden. Voor dit doel is er een bankgarantie afgegeven van € 200.000.

◆ Materiële vaste activa

Met betrekking tot de realisatie van Nieuwbouw 2 is Tilburg University in 2021 een contract aangegaan met een bouwbedrijf, voor een bedrag van € 16.641.426. De uiterlijke datum van oplevering van Nieuwbouw 2 is 12 juni 2023.

◆ Overigen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhouds- en overige contracten met een verplichting van in totaal € 3.450.644. De contractwaarde van aflopende contracten in 2022 bedraagt € 2.842.424, tussen 2022 en 2024 is dit € 608.220.

Daarnaast heeft Tilburg University een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch inzake de gezamenlijke Graduate School in Den Bosch, JADS, alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met TU/e. De bijdrage van Tilburg University is m€ 10 in-kind.

De niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake de fiscale eenheid

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

9. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten

Baten

3.1.	Rijksbijdragen	2021	2020
3.1.1.1.	Rijksbijdrage OCW	172.316.850	146.307.094
3.1.2.1.	Geormerkte subsidies OCW	835.141	-
	Totaal Rijksbijdragen	<u>173.151.991</u>	<u>146.307.094</u>

De geormerkte subsidies OCW worden verantwoord via model G.

De incidentele toekenning van NPO-middelen, de compensatie in het middenkader voor de gegroeide instroom, de loon- en prijscompensatie, meer studievoorschotmiddelen en een stijgend aandeel in student-gebonden bekostiging door een meer dan gemiddelde groei van het aantal studenten zijn de belangrijkste verklaring voor een ruim hogere realisatie aan rijksbijdrage (m€ 173) dan begroot (m€ 157).

3.3.	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2021	2020
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	25.807.018	27.907.990
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	10.279.476	10.042.047
	Totaal Wettelijke college- / cursus- / examengelden	<u>36.086.493</u>	<u>37.950.037</u>

De baten uit collegegelden (m€ 36) zijn lager dan begroot (m€ 41). Belangrijkste oorzaak is de verlaging van het collegegeldtarief voor voltijdstudenten studiejaar 2021-2022.

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2021	2020
3.4.1.	Contractonderwijs	25.245.558	22.342.769
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	5.756.436	6.101.835
3.4.2.2.	Nationale overheden	2.976.530	2.397.516
3.4.2.3.	NWO	7.483.240	8.047.007
3.4.2.4.	KNAW	200.455	50.807
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	1.674.852	1.475.472
3.4.2.6.	Bedrijven	359.275	1.527.867
	Totaal Contractonderzoek	18.450.789	19.600.504
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	5.341.043	5.650.204
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	49.037.391	47.593.476

De post contractonderwijs betreft met name TIAS (m€ 22,1).

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

De opbrengsten uit subsidie projecten betreffen veelal baten die, afhankelijk van de looptijd van een onderzoek, voor de duur van een aantal jaar zijn toegekend.

De baten werk in opdracht van derden (m€ 49) vallen m€ 7,5 lager uit dan begroot (m€ 56,5). Belangrijkste oorzaak is COVID-19. De daling is met 13% wel minder groot dan in 2020 (18%).

3.5.	Overige baten	2021	2020
3.5.1.	Opbrengst verhuur	410.506	249.208
3.5.2.	Detachering personeel	742.570	636.391
3.5.4.	Subsidies	4.500.029	5.434.984
3.5.7.	Studentenbijdragen	812.458	481.908
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	683.430	608.788
3.5.10.	Overige overige baten	3.071.000	3.173.111
	Totaal Overige baten	10.219.994	10.584.390

De realisatie overige baten is hoger dan begroot (m€ 6,8). Dit betreft vooral subsidies en detacheringen.

De post 'Overige overige baten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

Deel 2: Jaarrekening

3.5.10.	Specificatie Overige overige baten		
3.5.10.1.	Dienstverlening/personele ondersteuning	781.796	820.444
3.5.10.2.	Sportkaarten	485.174	829.634
3.5.10.3.	Overige inkomsten	<u>1.804.031</u>	<u>1.523.033</u>
		<u>3.071.000</u>	<u>3.173.111</u>

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2021	2020
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	134.526.217	127.003.965
4.1.1.2.	Sociale lasten	16.983.851	15.432.537
4.1.1.5.	Pensioenlasten	22.248.584	19.580.561
	Totaal Personeelslasten	<u>173.758.651</u>	<u>162.017.063</u>
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	1.648.441	1.843.972
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	18.903.398	17.898.439
4.1.2.3.	Overige	6.591.892	6.926.477
	Totaal Totaal Personeelslasten	<u>27.143.731</u>	<u>26.668.887</u>
4.1.3.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.262.013	-1.027.316
	Totaal Personeelslasten	<u>199.640.369</u>	<u>187.658.634</u>

De realisatie personele lasten ligt in lijn met de begroting voor 2021 (m€ 199).

Per 31-01-2022 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 103,9% (bron: website www.abp.nl, d.d. 08-03-2022). 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 2021 waren gemiddeld 2.054 Fte in dienst (2020: 1.981 Fte): 37 Fte bestuur/management (2020: 37 Fte), 1.195 Fte personeel primair proces (2020: 1.165 Fte) en 823 Fte ondersteunend personeel (2020: 779 Fte). Er zijn geen medewerkers met een standplaats in het buitenland (2020: 1 Fte).

4.2.	Afschrijvingen	2021	2020
4.2.1.	Afschrijving immateriële vaste activa	354.875	354.875
4.2.2.1.	Afschrijvingen gebouwen en terreinen	8.888.925	8.560.256
4.2.2.2.	Afschrijvingen inventaris en apparatuur	4.840.450	4.450.620
	Totaal Afschrijvingen	<u>14.084.250</u>	<u>13.365.751</u>

Bij de vervanging van de studentwerkplekken zijn moderne keuzes gemaakt voor zowel de inrichting als de mogelijkheden voor 'bring your own device'. Mede hierdoor zijn de investeringskosten lager uitgevallen en is de afschrijvingslast minder dan begroot (m€ 14,9).

4.3.	Huisvestingslasten	2021	2020
4.3.1.	Huurlasten	2.952.605	2.124.794
4.3.2.	Verzekeringslasten	437.237	376.325
4.3.3.	Onderhoudslasten	3.051.226	2.876.272
4.3.4.	Energie en water	2.136.879	2.047.446
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.604.088	2.547.554
4.3.6.	Belastingen en heffingen	782.127	807.302
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2.297.324	2.144.033
	Totaal Huisvestingslasten	<u>14.261.486</u>	<u>12.923.726</u>

De werkelijke huisvestingslasten zijn lager dan begroot (m€ 15,2). Als gevolg van COVID-19 zijn zowel de schoonmaakkosten als de huurkosten van een tijdelijke tentamenlocatie lager uitgevallen.

4.4.	Overige lasten	2021	2020
4.4.1.	Administratie en beheer	2.034.109	2.515.019
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	10.074.612	8.668.505
4.4.3.	Boeken en literatuur	3.865.556	3.620.031
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	185.635	677.978
4.4.5.	Overige overige lasten	17.367.532	14.348.443
	Totaal Overige lasten	<u>33.527.443</u>	<u>29.829.975</u>

De overige lasten liggen lager dan begroot (m€ 39,5). Dit hangt grotendeels samen met COVID-19 en betreft met name representatie, reis- en verblijfskosten, beurzen en bureau- en verbruikskosten.

De post 'Overige overige lasten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
4.4.5.1.	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.747.087	1.397.442
4.4.5.2.	Kantoorkosten	866.176	749.672
4.4.5.3.	Reis- en verblijfskosten	710.445	1.518.629
4.4.5.4.	Representatiekosten	2.713.166	2.335.345
4.4.5.5.	Beurzen	2.782.150	2.099.467
4.4.5.6.	Voorlichting	3.566.226	3.023.254
4.4.5.7.	Onderzoek en Ontwikkeling	999.340	1.238.327
4.4.5.8.	Algemene kosten	3.982.942	1.986.306
		<u>17.367.532</u>	<u>14.348.443</u>

Accountantskosten

De volgende honoraria van de onafhankelijke accountant zijn ten laste gebracht van de organisatie en de in de consolidatie betrokken partijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW (De verantwoorde accountantskosten betreffen de facturen die ontvangen zijn in het boekjaar).

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	2021	2020
Honorarium onderzoek jaarrekening	229.259	176.418
Honorarium andere controle werkzaamheden	74.469	23.595
Honorarium fiscale advisering	30.750	36.370
Honorarium andere niet-controlediensten	34.750	-
	<u>369.227</u>	<u>236.383</u>

Deloitte	2021	2020
Honorarium onderzoek jaarrekening	-	86.112
Honorarium andere controle werkzaamheden	-	21.460
Honorarium fiscale advisering	-	19.178
Honorarium andere niet-controlediensten	-	-
	<u>-</u>	<u>126.750</u>

6.	Financiële baten en lasten	2021	2020
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-66.573	-15.383
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	18.407	-93.999
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	10.080	48.726
	Totaal Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>-38.086</u>	<u>-60.656</u>
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	2.514.370	972.771
6.2.2.	Waardeverminderingen van financiële vaste activa	-	-
	Totaal Financiële lasten	<u>2.514.370</u>	<u>972.771</u>
	Totaal Financiële baten en lasten	<u>-2.552.456</u>	<u>-1.033.427</u>

Het saldo financiële baten en lasten is ruim hoger dan begroot (m€ 0,7) door vervroegde aflossing van twee langlopende leningen.

7.	Belastingen	2021	2020
7.1	Totaal belastingen TiU Holding B.V.	92.985	-10.570
7.2	Totaal belastingen TIAS Business Schools B.V.	151.471	-179.171
	Totaal belastingen (D)	<u>244.456</u>	<u>-189.741</u>
7.1	TiU Holding B.V.	2021	2020
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-47.401	-45.094
	Resultaat KUB Career Services B.V.	508.884	-7.756
	Fiscaal resultaat (B)	461.483	-52.850
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	90.871	-10.570
	Belastingen uit voorgaande jaren	2.114	-
	Totaal belastingen (D)	<u>92.985</u>	<u>-10.570</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	19,7%	20,0%
7.2	TIAS Business School B.V.	2021	2020
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	464.062	-1.023.520
	Correctie goodwill	354.875	354.875
	Overige niet aftrekbare bedragen	187.953	365.640
	Verliesverrekening	-303.005	-
	Fiscaal resultaat (B)	703.885	-303.005
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	151.471	-179.171
	Belastingen uit voorgaande jaren	-	-
	Totaal belastingen (D)	<u>151.471</u>	<u>-179.171</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	21,5%	59,1%
	Effectief belastingtarief (D/A)	32,6%	17,5%
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 245.000)	15,0%	
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening > EUR 245.000)	25,0%	
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 200.000)		16,5%
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening > EUR 200.000)		25,0%

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

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

Overzicht verbonden partijen

	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Vermogen 31-12-2021	Exploitatie saldo 2021	Omzet 2021	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Meerderheidsdeelneming									
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	3.537.190	310.741	23.046.620	Nee	80%	Ja
TiU Holding	BV	Tilburg	4	1.039.773	364.289	3.973.330	Nee	100%	Ja
Verwaarloosbare betekenis									
L-Logic	BV	Tilburg	4	-	-	-	Nee	60%	Nee
Beslissende zeggenschap									
Universiteitsfonds Tilburg	Stichting	Tilburg	4	2.115.494	152.856	441.227	Nee		Ja

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige. Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 105 (2020: 117), UvT Holding 1 (2020: 1)

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

WNT-verantwoording

Het Ministerie van OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten. Tilburg University valt in 2021 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum bedraagt € 209.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking 2021

2021	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Dr. K. Sijtsma
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Gewezen topfunctionaris
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	209.000	209.000	209.000	209.000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.435	178.436	178.418	148.277
Beloningen betaalbaar op termijn	23.738	23.598	23.577	22.440
<i>Subtotaal</i>	203.173	202.034	201.995	170.717
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	203.173	202.034	201.995	170.717
Bedrag en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.

2020	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Dr. K. Sijtsma*
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid/Gewezen topfunctionaris
Aanvang en einde functievervulling	1/10 - 31/12	19/11 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	41.464	18.859	169.693	167.870
Beloningen betaalbaar op termijn	5.474	2.564	21.632	21.675
Totaal bezoldiging	46.938	21.423	191.325	189.545
Individueel WNT-maximum	50.525	23.615	201.000	201.000

* De heer Sijtsma wordt tot uiterlijk 19-11-2020 aangemerkt als topfunctionaris in verband met zijn eerdere functie als Rector Magnificus, daarna wordt hij gedurende 4 jaar (tot 19-11-2024) verantwoord als gewezen topfunctionaris.

Toezichthoudende topfunctionarissen 2021

2021	Mr. H. Reumkens	Mevr. drs. M. Leijten	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/3	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	31.350	20.900	5.153	20.900	20.900
Totale bezoldiging	20.000	13.500	3.375	13.500	13.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
2020	Mr. H. Reumkens	Mevr. drs. M. Leijten	Mevr. prof. dr. E. van Sliedregt	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Totale bezoldiging	20.000	13.500	13.500	13.500	13.500
Individueel WNT-maximum	30.150	20.100	20.100	20.100	20.100

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Deze functionarissen ontvangen een toelage vanwege hun bijzondere bijdrage aan de wetenschap. Tilburg University past het beloningsbeleid daar waar mogelijk aan bij de Nederlandse normen, maar gezien de arbeidsmarkt leidt dat niet in alle individuele gevallen tot een beloning onder het WNT drempelbedrag.

Bezoldiging niet-topfunctionarissen 2021

2021	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 - 31/8 & 1/9 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0 & 0,2
Individueel WNT-maximum	209.000	209.000	209.000	209.000	209.000	188.100	153.114
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	241.596	276.729	209.075	203.038	193.718	172.456	139.482
Beloningen betaalbaar op termijn	25.701	26.122	24.557	24.354	24.036	21.568	17.435
Totaal bezoldiging	267.297	302.851	233.632	227.392	217.754	194.024	156.917
2020	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5	Hoogleraar 6	Hoogleraar 7
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	236.055	270.174	203.780	198.159	188.838	168.172	181.440
Beloningen betaalbaar op termijn	23.411	23.845	22.543	22.382	22.109	19.845	21.892
Totaal bezoldiging	259.466	294.019	226.323	220.541	210.947	188.017	203.332

10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting

Enkelvoudige balans

(na resultaatbestemming - alle bedragen in €)

1. Activa		31-12-2021	31-12-2020
1.1.	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa	151.278.626	151.602.573
1.1.3.	Financiële vaste activa	4.858.275	5.220.542
	Totaal Vaste activa	156.136.901	156.823.115
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	16.766.606	16.120.780
1.2.4.	Liquide middelen	45.836.805	64.376.050
	Totaal Vlottende activa	62.603.411	80.496.830
	Totaal activa	218.740.312	237.319.945
2. Passiva		31-12-2021	31-12-2020
2.1.	Eigen vermogen	141.103.583	137.113.265
2.2.	Voorzieningen	7.255.698	7.493.907
2.3.	Langlopende schulden	-	16.324.810
2.4.	Kortlopende schulden	70.381.031	76.387.964
	Totaal passiva	218.740.312	237.319.945

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021

(alle bedragen in €)

	2021	Begroting 2021	2020
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	173.151.991	157.204.000	146.307.094
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	36.086.493	40.757.000	37.950.037
3.4. Baten werk in opdracht van derden	25.990.771	35.630.000	26.903.922
3.5. Overige baten	11.824.913	6.932.000	11.492.305
Totaal Baten	<u>247.054.168</u>	<u>240.523.000</u>	<u>222.653.358</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	187.070.852	186.631.000	174.527.228
4.2. Afschrijvingen	13.473.500	14.115.000	12.720.535
4.3. Huisvestingslasten	13.584.806	14.425.000	12.289.831
4.4. Overige lasten	27.108.353	31.769.000	24.389.720
Totaal Lasten	<u>241.237.511</u>	<u>246.940.000</u>	<u>223.927.314</u>
Saldo Baten en Lasten	5.816.657	-6.417.000	-1.273.955
6. Financiële baten en lasten	<u>-2.465.071</u>	<u>-720.000</u>	<u>-986.678</u>
Resultaat	3.351.586	-7.137.000	-2.260.634
8. Resultaat deelnemingen	<u>612.882</u>	<u>-</u>	<u>-734.821</u>
Nettoresultaat	<u>3.964.468</u>	<u>-7.137.000</u>	<u>-2.995.455</u>

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. 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 2021 waren gemiddeld 1.948 Fte (2020: 1.863 Fte) in dienst: 30 Fte bestuur/management (2020: 30 Fte), 1.126 Fte personeel primair proces (2020: 1.094 Fte) en 793 Fte ondersteunend personeel (2020: 739 Fte).

In 2021 heeft geen enkele medewerker een standplaats in het buitenland (2020: 1 Fte).

Activa

Vaste activa

1.1.2.	Materiële vaste activa	31-12-2021	31-12-2020
1.1.2.1.	Gebouwen	121.286.807	124.276.834
1.1.2.2.	Terreinen	16.991.650	13.653.542
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	13.000.168	13.672.197
	Totaal Materiële vaste activa	<u>151.278.626</u>	<u>151.602.573</u>

1.1.2.1.	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2021	208.500.682	3.370.667	211.871.349
	Afschrijvingen	1-1-2021	<u>-87.594.515</u>	-	<u>-87.594.515</u>
	Boekwaarde	1-1-2021	120.906.167	3.370.667	124.276.834
	Investerings	2021	2.475.705	2.973.090	5.448.795
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	157	-	157
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-157	-	-157
	Afschrijvingen	2021	-8.438.822	-	-8.438.822
	Aanschafprijs	31-12-2021	210.976.230	6.343.756	217.319.987
	Afschrijvingen	31-12-2021	<u>-96.033.180</u>	-	<u>-96.033.180</u>
	Boekwaarde	31-12-2021	114.943.051	6.343.756	121.286.807

1.1.2.2.	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2021	10.689.569	5.690.630	16.380.199
	Afschrijvingen	1-1-2021	-	<u>-2.726.657</u>	<u>-2.726.657</u>
	Boekwaarde	1-1-2021	10.689.569	2.963.973	13.653.542
	Investerings	2021	3.600.000	75.115	3.675.115
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-	-	-
	Afschrijvingen	2021	-	-337.007	-337.007
	Aanschafprijs	31-12-2021	14.289.569	5.765.745	20.055.314
	Afschrijvingen	31-12-2021	-	<u>-3.063.663</u>	<u>-3.063.663</u>
	Boekwaarde	31-12-2021	14.289.569	2.702.081	16.991.650

De categorie gebouwen in aanbouw bestaat uit Nieuwbouw (m€ 1,2), Meerkoldreef (m€ 0,8) en overige projecten in aanbouw (m€ 4,4). In april 2022 heeft Tilburg University een onderwijsgebouw aangekocht aan de Meerkoldreef in Tilburg voor m€ 3,6.

1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur		Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs	1-1-2021	27.983.074
	Afschrijvingen	1-1-2021	-14.310.877
	Boekwaarde	1-1-2021	13.672.197
	Investeringen	2021	4.025.643
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2021	2.288.295
	Desinvesteringen afschrijvingen	2021	-2.288.295
	Afschrijvingen	2021	-4.697.672
	Aanschafprijs	31-12-2021	29.720.423
	Afschrijvingen	31-12-2021	-16.720.255
	Boekwaarde	31-12-2021	13.000.168

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

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

1.1.3.	Financiële vaste activa	Boekwaarde 31-12-2020	Investeringen 2021	Desinvesteringen 2021	Resultaat 2021	Boekwaarde 31-12-2021
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.1.	TiU Holding BV	675.484	-	-	364.289	1.039.773
1.1.3.1.2.	TIAS Business School BV	2.581.159	-	-	248.593	2.829.752
	Totaal Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3.256.643	-	-	612.882	3.869.525
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	1.963.900	-	975.150	-	988.750
	Totaal Effecten	1.963.900	-	975.150	-	988.750
	Totaal Financiële vaste activa	5.220.542	-	975.150	612.882	4.858.275

TiU Holding B.V. is een door de Tilburg University opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap met een maatschappelijk kapitaal van € 226.890 waarvan € 113.445 geplaatst en € 90.756 gestort is. TiU Holding B.V. neemt voor 100% deel in KUB Career Services B.V. en heeft een belang van 44% in TiU Knowledge Transfer B.V.

Tias Business School B.V. is een door de Tilburg University opgerichte en door haar gefinancierde vennootschap met een maatschappelijk kapitaal van € 12.500.000, waarvan geplaatst en gestort € 2.500.000. Tilburg University heeft een 80% deelneming in Tias Business School B.V.

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2021 is € 988.750. Alle effecten zijn beursgenoteerd en vrij beschikbaar. De som van de herwaarderingen worden vermeld in de toelichting op het eigen vermogen.

Vlottende activa

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.2.1.	Debiteuren	3.744.662	3.991.203
1.2.2.4.	Vorderingen op groepsmaatschappijen	479.207	399.219
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	1.453.523	1.686.413
	Subtotaal Vorderingen	5.677.392	6.076.835
	Overlopende activa		
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	4.868.374	4.500.685
1.2.2.13.	Verstreckte voorschotten	49.378	44.136
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	2.596.700	2.261.716
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.573.822	3.236.468
	Overige overlopende activa	940	940
	Totaal Overlopende activa	11.089.214	10.043.945
	Totaal Vorderingen	16.766.606	16.120.780

Het debiteurensaldo bestaat voor € 64.363 uit vorderingen op verbonden partijen (2020: € 42.421).

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.4.1.	Kasmiddelen	17.590	9.249
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	358.397	52.775.479
1.2.4.2.2.	Deposito	7.940.138	11.591.321
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	37.520.679	-
	Totaal Liquide middelen	45.836.805	64.376.050

In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 313.584. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Tilburg University heeft haar liquiditeiten per juli 2021 ondergebracht bij het ministerie van Financien in het kader van Schatkistbankieren.

Passiva

2.1.	Eigen vermogen	Stand 31-12-2019	Bestemming resultaat 2020	Overige mutaties 2020	Stand 31-12-2020	Bestemming resultaat 2021	Overige mutaties 2021	Stand 31-12-2021
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	103.521.054	-1.743.910	5.661.936	107.439.081	3.269.796	4.549.648	115.258.525
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	9.490.715	-516.724	-	8.973.991	81.790	-	9.055.781
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.991.463	-734.820	-	3.256.643	612.882	-	3.869.525
	Totaal Algemene reserve	<u>117.003.232</u>	<u>-2.995.454</u>	<u>5.661.936</u>	<u>119.669.715</u>	<u>3.964.468</u>	<u>4.549.648</u>	<u>128.183.831</u>
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	22.948.986	-	-5.661.936	17.287.050	-	-4.549.648	12.737.402
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	94.500	-	62.000	156.500	-	25.850	182.350
	Totaal Eigen vermogen	<u>140.046.718</u>	<u>-2.995.454</u>	<u>62.000</u>	<u>137.113.265</u>	<u>3.964.468</u>	<u>25.850</u>	<u>141.103.583</u>

De bestemde reserves betreffen allemaal decentrale reserves bij de faculteiten en divisies en bestaan naast reserves voor huisvesting en ICT (m€ 3,6), decentrale arbeidsvoorwaarden (m€ 1,5) voornamelijk uit reserves voor projecten in het kader van de strategie van de universiteit en projecten ten laste van de eigen reserves van de eenheden (m€ 7,6). Aan alle reserves liggen goedgekeurde projectvoorstellen ten grondslag.

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

2.2.	Voorzieningen	Stand 31-12-2020	Mutaties 2021	Onttrekkingen 2021	Dotaties 2021	Vrijval 2021	Stand 31-12-2021	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	708.518	-	322.099	98.382	66.702	418.099	363.530	54.569
2.2.1.2.	Spaarverlof	1.931.008	-	163.221	371.363	55.297	2.083.853	347.309	1.736.544
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	806.404	-394.000	87.941	1.088	-	325.551	86.852	238.699
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	1.703.643	-	150.291	356.335	-	1.909.687	120.772	1.788.915
2.2.1.5.	Wachtgeld	824.511	-	602.806	652.665	-	874.370	486.267	388.103
2.2.1.6.	Langdurig zieken	-	394.000	-	-	121.522	272.478	256.918	15.560
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen	1.319.824	-	627.869	414.706	-	1.106.661	626.013	480.647
	Totaal Personele voorzieningen	<u>7.293.907</u>	<u>-</u>	<u>1.954.227</u>	<u>1.894.539</u>	<u>243.521</u>	<u>6.990.698</u>	<u>2.287.661</u>	<u>4.703.037</u>
2.2.4.	Overige voorzieningen	200.000	-	178.959	265.000	21.041	265.000	144.000	121.000
	Totaal Voorzieningen	<u>7.493.907</u>	<u>-</u>	<u>2.133.186</u>	<u>2.159.539</u>	<u>264.562</u>	<u>7.255.698</u>	<u>2.431.661</u>	<u>4.824.037</u>

De voorzieningen zijn tegen nominale waarde verantwoord, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is. De voorziening langdurig zieken was in 2020 onderdeel van de voorziening WIA/WGA en wordt met ingang van 2021 apart opgenomen in het overzicht. De dotatie overige voorziening betreft de renovatie van de gevel van het Koopmansgebouw.

2.3.	Langlopende schulden	Stand 31-12-2020	Aangegane leningen 2021	Aflossingen 2021	Stand 31-12-2021	Waarvan 1-5 jaar	Waarvan > 5 jaar	Rentevoet
2.3.3.1.	BNG lening 40.100760.01	3.562.500	-	3.562.500	-	-	-	3,585%
2.3.3.2.	BNG Lening 40.97636	12.762.310	-	12.762.310	-	-	-	4,390%
	Totaal Langlopende schulden	<u>16.324.810</u>	<u>-</u>	<u>16.324.810</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	

Beide langlopende leningen zijn in 2021 geheel afgelost.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2021	31-12-2020
2.4.1.	Schulden aan groepsmaatschappijen	22.689	22.689
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	-	1.195.356
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	1.648.716	1.694.314
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	552.176	689.080
2.4.8.	Crediteuren	5.200.991	8.059.410
2.4.9.1.	Loonheffing	6.102.688	5.674.952
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	1.725.907	1.639.746
2.4.9.3.	Omzetbelasting	456.516	514.267
2.4.10.	Pensioenen	2.377.132	2.099.347
2.4.11.	Penvoerderfondsen	2.309.119	1.938.403
	Subtotaal Kortlopende schulden	<u>20.395.934</u>	<u>23.527.564</u>
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	11.729.590	16.385.893
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contractonderwijs	717.578	1.062.410
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	133.550	15.441
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten subsidieprojecten	11.687.881	13.067.083
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	5.755.968	6.466.765
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten NPO	2.815.000	-
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten overig	4.769.529	5.051.852
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	9.332.177	8.819.168
2.4.19.	Overige overlopende passiva	<u>3.043.823</u>	<u>1.991.788</u>
	Totaal Overlopende passiva	49.985.097	52.860.400
	Totaal Kortlopende schulden	<u>70.381.031</u>	<u>76.387.964</u>

Het crediteurensaldo bestaat voor € 515.133 uit schulden aan verbonden partijen (2020: € 385.082).

De afname aan vooruitontvangen collegegelden wordt veroorzaakt door de toegekende korting op de wettelijk vastgestelde collegegelden in verband met COVID-19. De post vooruitontvangen NPO-middelen hangt samen met de niet normatieve toekenning in de rijksbijdrage.

De schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Baten

3.1.	Rijksbijdragen	2021	2020
3.1.1.1.	Rijksbijdrage OCW	172.316.850	146.307.094
3.1.2.1.	Geormerkte subsidies OCW	835.141	-
	Totaal Rijksbijdragen	<u>173.151.991</u>	<u>146.307.094</u>

De geormerkte subsidies OCW worden verantwoord via model G. De incidenteel toegekende NPO-middelen, de compensatie in het middenkader voor de gegroeide instroom, de loon- en prijscompensatie, meer studievoorschotmiddelen en een stijgend aandeel in student-gebonden bekostiging door een meer dan gemiddelde groei van het aantal studenten zijn de belangrijkste verklaring voor een ruim hogere realisatie aan rijksbijdrage (m€ 173) dan begroot (m€ 157).

3.3.	Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2021	2020
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	25.807.018	27.907.990
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	10.279.476	10.042.047
	Totaal Wettelijke college- / cursus- / examengelden	<u>36.086.493</u>	<u>37.950.037</u>

De baten uit collegegelden (m€ 36) zijn lager dan begroot (m€ 41). Belangrijkste oorzaak is de verlaging van het collegegeldtarief voor voltijdstudenten studiejaar 2021-2022.

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2021	2020
3.4.1.	Contractonderwijs	3.137.191	2.683.365
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	5.756.436	6.101.835
3.4.2.2.	Nationale overheden	2.976.530	2.397.516
3.4.2.3.	NWO	7.483.240	8.047.007
3.4.2.4.	KNAW	200.455	50.807
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	1.674.852	1.475.472
3.4.2.6.	Bedrijven	359.275	1.527.867
	Totaal Contractonderwijs	18.450.789	19.600.504
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	4.402.790	4.620.054
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	25.990.771	26.903.922

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

De opbrengsten uit subsidie projecten betreffen veelal baten die, afhankelijk van de looptijd van een onderzoek, voor de duur van een aantal jaar zijn toegekend.

De baten werk in opdracht van derden (m€ 26) vallen m€ 9,6 lager uit dan begroot (m€ 35,6). Belangrijkste oorzaak is COVID-19.

3.5.	Overige baten	2021	2020
3.5.1.	Opbrengst verhuur	1.419.302	1.369.268
3.5.2.	Detachering personeel	775.379	662.884
3.5.4.	Subsidies	4.058.802	4.091.343
3.5.7.	Studentenbijdragen	812.458	481.908
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	683.430	608.788
3.5.10.	Overige overige baten	4.075.542	4.278.114
	Totaal Overige baten	11.824.913	11.492.305

De realisatie overige baten (m€ 11,8) is hoger dan begroot (m€ 6,9). Dit betreft vooral subsidies en detacheringen. De post 'Overige overige baten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

3.5.10.	Specificatie Overige overige baten		
	Dienstverlening/personele ondersteuning	781.796	820.444
	Sportkaarten	485.174	829.634
	Overige inkomsten	2.808.573	2.628.036
		4.075.542	4.278.114

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2021	2020
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	127.739.016	120.885.051
4.1.1.2.	Sociale lasten	15.491.333	13.935.137
4.1.1.5.	Pensioenlasten	20.694.391	18.145.284
	Totaal Lonen en salarissen	<u>163.924.739</u>	<u>152.965.472</u>
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	1.651.018	1.863.456
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	16.391.229	14.060.816
4.1.2.3.	Overige	6.231.579	6.582.559
	Totaal Overige personele lasten	<u>24.273.826</u>	<u>22.506.830</u>
4.1.3.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.127.713	-945.074
	Totaal Personeelslasten	<u>187.070.852</u>	<u>174.527.228</u>

De realisatie personele lasten ligt in lijn met de begroting voor 2021 (m€ 186,6).

4.2.	Afschrijvingen	2021	2020
4.2.2.1.	Afschrijvingen gebouwen en terreinen	8.775.828	8.445.228
4.2.2.2.	Afschrijvingen inventaris en apparatuur	4.697.672	4.275.307
	Totaal Afschrijvingen	<u>13.473.500</u>	<u>12.720.535</u>

Bij de vervanging van de studentwerkplekken zijn moderne keuzes gemaakt voor zowel de inrichting als de mogelijkheden voor 'bring your own device'. Mede hierdoor zijn de investeringskosten lager uitgevallen en is de afschrijvinglast minder dan begroot (m€ 14,1).

4.3.	Huisvestingslasten	2021	2020
4.3.1.	Huurlasten	2.641.426	1.915.945
4.3.2.	Verzekeringslasten	380.706	323.564
4.3.3.	Onderhoudslasten	2.853.383	2.687.392
4.3.4.	Energie en water	2.131.879	2.043.446
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.532.314	2.458.285
4.3.6.	Belastingen en heffingen	782.127	807.302
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2.262.971	2.053.897
	Totaal Huisvestingslasten	<u>13.584.806</u>	<u>12.289.831</u>

De werkelijke huisvestingslasten zijn lager dan begroot (m€ 14,4). Als gevolg van COVID-19 zijn zowel de schoonmaakkosten als de huurkosten van een tijdelijke tentamenlocatie lager uitgevallen.

4.4.	Overige lasten	2021	2020
4.4.1.	Administratie en beheer	1.777.655	2.288.990
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	9.586.634	8.124.101
4.4.3.	Boeken en literatuur	3.385.337	3.196.762
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	107.055	573.340
4.4.5.	Overige overige lasten	12.251.672	10.206.528
	Totaal Overige lasten	<u>27.108.353</u>	<u>24.389.720</u>

De overige lasten liggen lager dan begroot (m€ 31,7). Dit hangt grotendeels samen met COVID-19 en betreft met name representatie, reis- en verblijfskosten, beurzen en bureau- en verbruikskosten.

De post 'Overige overige lasten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.747.087	1.397.443
	Kantoorkosten	1.097.501	1.007.033
	Reis- en verblijfskosten	494.058	795.600
	Representatiekosten	1.542.751	1.458.973
	Beurzen	2.077.238	1.682.323
	Voorlichting	2.278.427	1.753.865
	Onderzoek en Ontwikkeling	36.442	204.040
	Algemene kosten	2.978.169	1.907.251
		<u>12.251.672</u>	<u>10.206.528</u>

6.	Financiële baten en lasten	2021	2020
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	25	3.741
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	11.589	-83.700
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	9.326	48.726
	Totaal Financiële baten	<u>20.941</u>	<u>-31.233</u>
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	2.486.012	955.445
6.2.2.	Waardeverminderingen van financiële vaste activa	-	-
	Totaal Financiële lasten	<u>2.486.012</u>	<u>955.445</u>
	Totaal Financiële baten en lasten	<u>-2.465.071</u>	<u>-986.678</u>

Het saldo financiële baten en lasten is ruim hoger dan begroot (m€ 0,7) door vervroegde aflossing van twee langlopende leningen.

8.	Resultaat deelnemingen	2021	2020
8.1.	Resultaat UvT Holding	364.289	-40.597
8.2.	Resultaat TIAS	248.593	-694.224
	Totaal Resultaat deelnemingen	<u>612.882</u>	<u>-734.821</u>

Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening

Vermogen	31-12-2021	31-12-2020
Eigen vermogen TiU (enkelvoudig)	141.103.583	137.113.265
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	2.115.494	1.962.638
Geconsolideerd eigen vermogen	<u>143.219.077</u>	<u>139.075.903</u>

Exploitatiesaldo	2021	2020
Exploitatiesaldo TiU (enkelvoudig)	3.964.468	-2.995.455
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	152.856	982.236
Geconsolideerd exploitatiesaldo	<u>4.117.324</u>	<u>-2.013.219</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

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





Deel 3: Overige gegevens

Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2021 afgegeven aan de onafhankelijke accountant. Alle bij het CvB bekende informatie is verstrekt die relevant is voor de controleverklaring bij het jaarverslag en het assurance-rapport bij de bekostigingsgegevens. Het CvB erkent zijn verantwoordelijkheden ten aanzien van de jaarrekening en het jaarverslag en alles wat daarmee samenhangt. Dit betreft onder andere de interne beheersing ter voorkoming van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude, de rechtmatigheid en de naleving van wet- en regelgeving.

Resultaatbestemming

Er zijn geen bijzondere regels vastgesteld over de verdeling van het resultaat. De jaarrekening wordt vastgesteld door het Stichtingsbestuur op voorstel van het CvB die de jaarrekening opstelt. Het exploitatieresultaat 2021 bedraagt € 4.031.624 en wordt als volgt bestemd.

Algemene reserve	
Concern	-121.494
Beheerseenheden	3.473.080
Deelnemingen	527.182
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	152.856
Totaal	<u>4.031.624</u>

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2021 verwerkt.

Controleverklaring onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Tilburg University te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Tilburg University op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

JQUD7C5K73QW-776710922-81

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.



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

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

Het stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Eindhoven, 10 juni 2022
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E.M.A. van Heugten RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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



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





Bijlagen

Nevenfuncties College van Bestuur

Het CvB vormt het dagelijkse bestuur van de universiteit. Het heeft de algemene leiding en is verantwoordelijk voor een efficiënt bestuur. Het CvB legt verantwoording af aan het Stichtingsbestuur.

Het CvB van onze instelling bestaat uit:

- ◆ Prof. dr. Wim van de Donk, rector magnificus en voorzitter
- ◆ Prof. dr. ir. Jantine Schuit, vice rector magnificus
- ◆ Paulina Snijders MSc, vicevoorzitter



Het CvB werd in 2021 ondersteund door de secretaris van de universiteit, drs. Hans-Georg van Liempd.

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 Commissie Governance & Remuneratie van het Stichtingsbestuur. Deze nevenwerkzaamheden vallen onder de Regeling Nevenwerkzaamheden Tilburg University.

Prof. dr. Wim van de Donk

Rector magnificus/voorzitter

- ◆ Voorzitter van het Nationaal Comité 4 en 5 mei
- ◆ Lid Curatorium VNO-NCW
- ◆ Lid adviesraad Koninklijke Luchtmacht
- ◆ Lid adviesraad Nieuwe kerk Breda
- ◆ Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) Masterclass
- ◆ Lid bestuur Stichting Pater De Groot Fonds
- ◆ Lid bestuur Thijmgenootschap
- ◆ Adviseur Commissie van Rompuy European Committee of the Regions (CoR)
- ◆ Onafhankelijk voorzitter Bestuurlijk Ketenberaad (einddatum: 10 juni 2021)
- ◆ Lid Curatorium Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) (einddatum: 01 oktober 2021)

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance (SSPG) UNL
- ◆ Lid Rectorencollege
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Midpoint Brabant
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Stichting Brainport
- ◆ Lid bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- ◆ Lid bestuur Universiteitsfonds Tilburg University
- ◆ Voorzitter bestuur Stichting Bijzondere Leerstoelen KUB
- ◆ Toehorend lid Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholieke Hoger Onderwijs

Prof. dr. ir. Jantine Schuit

Vice rector magnificus

- ◆ Lid/onafhankelijk adviseur Dagelijks Bestuur GGD West Brabant
- ◆ Lid Editorial Board International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek (SOO) UNL
- ◆ Lid bestuur Brainport Smart District
- ◆ Lid bestuur Hoger Onderwijs Voor Ouderen (HOVO) Brabant Seniorenacademie
- ◆ Lid bestuur Mindlabs
- ◆ Lid Stuurgroep We Care

Paulina Sniijders MSc

Vicevoorzitter

- ◆ Lid raad van commissarissen Bernhoven Ziekenhuis in Uden (Bernhoven B.V.), Stichting Diagnostisch Centrum & Trombosedienst Ziekenhuis Bernhoven en Stichting Zelfstandig Behandelcentrum Bernhoven (einddatum: 01 november 2021)
- ◆ Lid Raad van Toezicht Stichting Bernbosch (uit hoofde van lid raad van commissarissen Bernhoven Ziekenhuis) (einddatum: 01 november 2021)

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid bestuur UNL
- ◆ Vicevoorzitter Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën (SBF) UNL
- ◆ Lid landelijke CAO delegatie
- ◆ Lid Stuurgroep Convenant Studentenhuisvesting Tilburg
- ◆ Lid Ledenraad SURF
- ◆ Lid Programma Commissie UGOV21
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Stichting Midpoint Brabant

Nevenfuncties Stichtingsbestuur

Mr. Hugo Reumkens

Voorzitter Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Partner, Advocaat Van Doorne N.V. (mr. H. Reumkens Advocatuur B.V., Otium Cum Dignitate Holding B.V.)

Nevenfuncties:

- ◆ Bestuurslid van Stichting Continuïteit AMG, 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 UA, Amsterdam

Prof. dr. ir. Wil van der Aalst

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

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

Nevenfuncties:

- ◆ Chief Scientist, Celonis GmbH
- ◆ Leider van de process mining group Fraunhofer Institute for Applied Information Technology (FIT), Sankt Augustin, Duitsland
- ◆ Distinguished fellow Fondazione Bruno Kessler (FBK), Trento, Italië
- ◆ Adjunct Professor, Queensland University of Technology, Brisbane, Australië
- ◆ Lid van de IEEE Task Force on Process Mining
- ◆ Lid van Academia Europaea
- ◆ Lid van de KHMW
- ◆ Lid van de KNAW
- ◆ Lid van de Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften und der Künste

Drs. Jos van Lange

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Bestuurder en enig aandeelhouder Vlag B.V. (Professioneel toezichthouder, bestuurder en adviseur)

Nevenfuncties:

- ◆ Voorzitter raad van toezicht Zuyderland Medisch Centrum (Stichting ZBC Zuyderland-Eyescan, Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg; tevens voorzitter van de Commissie Mens & Organisatie)
- ◆ Lid raad van commissarissen de Volksbank N.V. (tot 20 september 2021 voorzitter Audit Commissie en Lid Risico- en Compliance Commissie; per 20 september 2021 Lid Risico- en Compliance Commissie en voorzitter Audit Commissie)
- ◆ Lid RvC Bouwinvest Real Estate Investors B.V. (voorzitter Audit-, Risk- en Compliance Commissie; vice-voorzitter RvC per 1 juni 2021)
- ◆ Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- ◆ Voorzitter raad van toezicht Stichting Centraal Bureau Fondsenwerving (tot 1 april 2021)
- ◆ Voorzitter Stichting Steunfonds ten behoeve van het Katholiek Hoger Onderwijs (tot 3 november 2021)
- ◆ Voorzitter bestuur Stichting Landgoed Kasteel Geldrop

Drs. Manon Leijten

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie: Bestuurder De Autoriteit Consument en Markt

Nevenfuncties:

- ◆ Lid stichtingsbestuur Koninklijk Paleis op de Dam en tevens lid van de Paleiscommissie
- ◆ Directeur KHMW
- ◆ Bestuurder Vereniging Het Nederlandse Rode Kruis

Lijst van afkortingen

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BRONHO	Basis Register Onderwijs – Hoger Onderwijs
BSA	Bindend studieadvies
BSL	Begeleiding startende leraren
BW	Burgerlijk Wetboek
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CABB	Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften
CAO	Collectieve Arbeidsmarktovereenkomst
CBE	College van Beroep voor de Examens
CBHO	College van Beroep voor het Hoger Onderwijs
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CSU	Cleaning Service Uden
CvB	College van Bestuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
CZ	Centraal Ziekenfonds
DOAJ	Directory of Open Access Journals
Dr.	doctor
Drs.	doctorandus
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EC	European credits
ECHE	Erasmus Charter for Higher Education
EDUiLAB	Education Innovation Lab
ERC	European Research Council
ETZ	Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis
EU	Europese Unie
Fte	Fulltime-equivalent
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HGL	Hoogleraar
HSRI	Herbert Simon Research Institute
Ir.	ingenieur
ISIP	Information Security Improvement Program
ISMS	Information Security Management System
IT	Information Technology
ITK	Instellingstoets Kwaliteitzorg
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
KCS	KUB Career Services
KHMW	Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen

KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KTO	Knowledge Transfer Office
KUB	Katholieke Universiteit Brabant
LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
MBA	Master of Business Administration
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
Mr.	meester in de rechten
MSc	Master of Science
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NS	Nederlandse Spoorwegen
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OOI	Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact
PASS	Program for Academic Study Success
P&TD	Performance and Talent Development
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
Prof.	professor
QS	Quacquarelli Symonds (World University Ranking)
RIVM	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RJ	Raad voor de Jaarverslaglegging
RJO	Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs
SDG	Sustainable Development Goal
SDGs	Sustainable Development Goals
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SOC/ SIEM	Security Operations Center (SOC) and a Security Incident and Event Management (SIEM)
SSH	Social Sciences and Humanities
TAISIG	Tilburg University AI Special Interest Group
TechReg	Technology and Regulation
TEP	Tilburg Educational Profile
TFT	Theologische Faculteit Tilburg
THE	Times Higher Education
TIAS	Tilburgs Instituut voor Academische Studies
TiPP	Tilburg PhD Program
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TOP	Tilburg Orientation Program
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
TYA	Tilburg Young Academy
UD	Universitair Docent

u/g	uitgeleend geld
UHD	Universitair hoofddocent
UNL	Universiteiten van Nederland
US	United States (News Best Global Universities Ranking)
UT	University of Texas (Dallas World Ranking)
UvT	Universiteit van Tilburg holding
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
vmbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
VN	Verenigde Naties
VNO-NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW)
VSNU	Vereniging van Universiteiten (tegenwoordig UNL)
VU	Vrije Universiteit
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 bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel
WW	Werkloosheidswet
XBRL	eXtensible Business Reporting Language

Het Jaarverslag 2021 is een uitgave van Tilburg University.

Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
013 466 9111
www.tilburguniversity.edu/nl
KvK-nummer: 41095855

Reacties: jaarverslag@tilburguniversity.edu
Zie ook: annualreports.tilburguniversity.edu/nl

Eindredactie en productiebegeleiding: Marketing & Communication
Vormgeving en opmaak: F19 Digital Reporting
© Tilburg University, 2022

