

Tilburg University

Jaarverslag 2022



Inhoudsopgave

Woord vooraf College van Bestuur	4
Deel 1: Bestuursverslag	6
Onze visie, missie en ambitie	7
Verslag Stichtingsbestuur	8
1. Onderzoek	13
1.1 Onderzoek in 2022	14
1.2 Prestaties	17
1.3 Kwaliteitszorg Onderzoek	19
2. Onderwijs	20
2.1 Facilitering onderwijs	21
2.2 Onderwijsinnovatie	22
2.3 Aandacht voor studentenwelzijn	23
2.4 Kerncijfers onderwijs	24
2.5 Internationalisering	26
2.6 Kwaliteitszorg Onderwijs	28
3. Kwaliteitsafspraken	29
3.1 Kwaliteitsafspraken bij Tilburg University	30
3.2 Sturing en monitoring	32
3.3 Voortgang	36
3.4 Reflectie	66
4. Nationaal Programma Onderwijs	68
4.1 NPO in 2022	69
4.2 Keuzes vooraf	70
4.3 NPO-middelen Realisatie Onderwijs	72
4.4 NPO-middelen Realisatie Onderzoek	79
5. Bestuursakkoord	82
5.1 Verantwoording	83
5.2 Aanvullende rapportages	87
6. Impact & Samenwerkingsverbanden	92
6.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden	93
6.2 Impact in 2022	95
7. Campus & Gemeenschap	96
7.1 Human Resources	97
7.2 Kerncijfers Personeel	101
7.3 Facilitaire zaken	107
7.4 Digitalisering	109
7.5 Klachten en geschillen onderwijs, gedrag en integriteit	111
8. Finance & Control	119
8.1 Hoofdlijnen jaarrekening	120

8.2 Continuïteitsparagraaf	124
8.3 Risicobeheersing	127
8.4 Treasurybeleid	136
8.5 Tegemoetkoming profileringsfonds	137
8.6 Flexibel onderwijs	138
8.7 Helderheidsaspecten	139
8.8 Bezoldiging CvB	141
8.9 Declaraties CvB	142
8.10 Consolidatie en verbonden partijen	143
8.11 Bestuursverklaring	146

Deel 2: Jaarrekening

147

1. Kengetallen	148
2. Geconsolideerde balans	149
3. Geconsolideerde staat van baten en lasten	150
4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	151
5. Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	152
6. Waarderingsgrondslagen activa en passiva	155
7. Grondslagen voor de resultaatbepaling	161
8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	163
9. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	173
10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting	185

Deel 3: Overige gegevens

199

Resultaatbestemming	200
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	201

Bijlagen

207

Nevenfuncties College van Bestuur	208
Nevenfuncties Stichtingsbestuur	210
Lijst van afkortingen	212

Woord vooraf College van Bestuur

Het was een bijzonder jaar waarin wij onze 95^e verjaardag vierden. We mochten weer samenkomen en dus hebben we een hoop mooie momenten met elkaar beleefd, zoals Night University, symposium 50 jaar psychologie, het Hello Summer-feest, de Opening Academisch Jaar, de ENGAGE-conferentie op onze campus, de Dies Natalis en the Christmas Connection. Deze momenten van ontmoeting – die we zo gemist hadden - zorgden voor nieuwe energie en verbinding. Het onderwijs werd stevig hervat en zorgde snel voor volle collegezalen. Ook in onderzoek en bedrijfsvoering is heel hard gewerkt in 2022. Maar het was ook het jaar waarin er, dichtbij op ons Europese continent, een oorlog uitbrak. De bij ons studerende of op exchange zijnde studenten uit Oekraïne maakten indruk doordat ze samen met vele medewerkers een grote hulpactie op touw zetten. Het was ook een pittig jaar waarin de effecten van de pandemie nog een grote rol speelden, waarin we hard werkten aan de implementatie van de strategie en waarin ook externe ontwikkelingen veel aandacht vroegen met de nodige uitdagingen en werkdruk tot gevolg.

Tijdens een digitale nieuwjaarsbijeenkomst op 10 januari 2022 presenteerden wij de nieuwe strategie ‘Weaving Minds and Characters: strategy towards 2027’ van onze universiteit. Deze strategie biedt richting aan de stappen die we op weg naar 2027 – ons 100-jarig bestaan – willen zetten. Een strategie waarin veel aandacht is voor actuele ontwikkeling en waarin waarden centraal staan. Waarden die zijn verweven met elkaar en de universiteit. Waarden die richting geven aan ons gedrag en onze keuzes: *Curious, Caring, Connected* en *Courageous*. De universiteit is sinds 1927 uitgegroeid tot een bloeiende, sterke, middelgrote universiteit. In de komende periode wil Tilburg University vooral groeien in betekenis.

Om de ambitieuze doelstellingen uit onze strategie te behalen, hebben we een zorgvuldige aanpak van de uitvoering ingericht. De strategie is gedragen door en verbonden met de afzonderlijke facultaire strategieën. Zo wordt er universiteitsbreed gewerkt aan het realiseren van onze strategische doelstellingen. Acht grote ambities uit onze strategie zijn aan de hand van afzonderlijke concrete actieplannen uitgewerkt en opgestart. We zijn gestart met het integreren van digital sciences in ons onderwijs en onderzoek, om zo de samenleving te begrijpen en vooruit te helpen. In 2022 is het fundament gebouwd voor de nieuwe universiteitsbrede academische werkplaatsen waar relevante netwerken en ecosystemen tot stand komen. De ‘lessons learned’ tijdens de pandemie en het belang dat we hechten aan ontmoeting hebben geleid tot de keuze voor blended onderwijs, waarbij face-to-face en digitaal onderwijs elkaar versterken. Daarnaast versterken we onze duurzame campus om ontmoeting en dialoog verder te bevorderen. Zo is in 2022 onze nieuwe campusvisie vastgesteld, de bibliotheek gerenoveerd en is de officiële eerste paal geboord voor het nieuwe Marga Klompé-onderwijsgebouw van Tilburg University. De noodzakelijke uitbreiding van de studenthuisvesting

loopt helaas nog moeizaam. Als College van Bestuur (CvB) samen met onze decanen, zijn we trots op hoe voortvarend er in 2022 is gewerkt aan de implementatie van de strategie, maar realiseren we ons ook dat we hierbij veel vragen van onze collega's en onszelf. We denken dat dit nodig is om echt een universiteit te zijn die een levenslange partner voor kennis en inspiratie is. We kijken uit naar de vervolgstappen die we gezamenlijk in 2023 gaan zetten.

In 2022 zijn we ook voortvarend aan de slag gegaan met de financiële middelen die zijn toegekend vanuit het bestuursakkoord Hoger onderwijs. Beleid is vastgesteld voor de toekenning van de Starterbeurzen en in 2022 is een groot aantal Starterbeurzen aan universitair docenten voorwaardelijk toegekend. Tilburg University neemt daarnaast deel aan het Sectorplan Social Sciences and Humanities (SSH). Op basis van de uitgewerkte plannen van de faculteiten is vanaf de zomer van 2022 gestart met het aanstellen van nieuwe medewerkers om de doelen te kunnen realiseren. We zijn blij dat met de toekenning van de extra middelen een deel van onze achterstand in de bekostiging structureel wordt verbeterd. We hebben echter grote zorg over de bureaucratie, verantwoordingslast en monitoringsdruk die met de middelen gepaard gaat. Dit staat op gespannen voet met onze autonomie en besturen vanuit vertrouwen.

In 2022 hebben studenten en medewerkers laten zien dat we een diverse en hechte academische gemeenschap vormen die zich betrokken voelt bij de samenleving. Zo hebben we bijvoorbeeld een universiteitshoogleraar en stadshoogleraar aangesteld die zich beiden bezighouden met het thema Brede Welvaart voor iedereen. Uit onze jaarlijkse monitor blijkt dat medewerkers trots zijn op het werk dat zij doen en ze zich onderdeel voelen van hun departement of afdeling. Sociale veiligheid en werkdruk en werkstress zijn echter onderwerpen die veel aandacht nodig blijven hebben.

Ook de veiligheid in de bedrijfsvoering vroeg veel inzet. In 2022 hebben we ons programma gericht op versterking van onze cybersecurity geïntensiveerd, naast de verdere bewustwording van de noodzaak tot veilig handelen bij de omgang met onderzoeksdata of persoonsgegevens. Onze universiteit onderscheidt zich in het maken van verbindingen, in inspireren en vernieuwen, in respectvol en zorgzaam omgaan met elkaar en in kritisch en onafhankelijk denken. Juist in deze soms onzekere tijden zijn onze waarden – *Connected, Curious, Caring en Courageous* – van groot belang. We zijn ontzettend blij dat iedereen deze waarden uitdraagt in diens werk voor onze universiteit. Blijf dit vooral doen, want zo kan onze universiteit floreren en bijdragen aan goed onderwijs voor onze studenten, betekenisvol en grensverleggend onderzoek en een leefbare en inclusieve samenleving.

Wim van de Donk

rector magnificus en voorzitter

Jantine Schuit

vice rector magnificus

Paulina Snijders

vicevoorzitter



Deel 1: Bestuursverslag

Onze visie, missie en ambitie

In het jaar 2022 zijn wij samen een nieuwe strategische periode in gegaan, met ons strategisch plan 'Weaving Minds and Characters: strategy towards 2027'. Hierin staan onze waarden *Curious*, *Caring*, *Connected* en *Courageous* centraal. Deze waarden geven richting aan ons gedrag en onze keuzes.

Binnen Tilburg University staan karaktervorming en identiteit centraal. Door open dialogen met elkaar te voeren en nieuwsgierig te zijn naar de ander, worden karakters gevormd. Studenten worden uitgedaagd zich te ontplooiën op het gebied van zelfreflectie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en kritische zin. Zo kunnen zij optimaal bijdragen aan een waarde(n)volle samenleving.

Tilburg University wil een veilig werk- en studieklimaat bieden, waarbinnen iedereen zich kan ontwikkelen en van elkaar kan leren. Daarnaast willen we een aantrekkelijke werkgever zijn, met een ondernemende organisatie en een verantwoorde bekostiging. Bovendien willen wij zelf een vitale, inclusieve en duurzame samenleving zijn.

Binnen de uitvoering van onze strategie willen we leren van de acties die we ondernemen en in blijven spelen op de veranderingen. Er is daarom gekozen voor een rolling strategy, waarbij de plannen niet voor de komende jaren zijn vastgezet, maar meebewegen met de ontwikkelingen. Tilburg University nodigt alle collega's uit om op een betrokken manier bij te dragen aan de continue ontwikkeling en uitvoering van de strategie.

Verslag Stichtingsbestuur

Algemeen

Tilburg University is een excellente academische omgeving waarin onderzoek en onderwijs plaatsvinden. De instelling heeft nationaal en internationaal een hoog aanzien op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Tilburg University 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 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.

Het Stichtingsbestuur constateert dat medewerkers, studenten en bestuurders vele goede gesprekken voeren over de toekomst van Tilburg University en dat zij met veel toewijding uitwerking geven aan de strategie "Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027". Het Stichtingsbestuur ervaart dat er met veel elan en creativiteit tussen alle betrokkenen intensief wordt samengewerkt. Het Stichtingsbestuur ziet ook dat de vier gemeenschappelijke waarden "Curious, Connected, Caring en Courageous" kunnen rekenen op een groot draagvlak. Het is belangrijk dat deze waarden door medewerkers en studenten steeds meer doorleefd gaan worden. Het kunnen uitdragen van het eigen verhaal is noodzakelijk om antwoorden te vinden op de uitdagingen van de samenleving. Een universiteit die op weg is naar haar honderdjarig bestaan behoort zichzelf blijvend uit te dagen en te vernieuwen.

Het Stichtingsbestuur constateert dat het College van Bestuur samen met de decanen, de directeuren van de divisies en faculteiten, de Universiteitsraad en alle medewerkers en studenten bijdragen aan betekenisvol onderzoek en onderwijs en dat ook voor de toekomst bevorderen. Dit alles met oog voor het maatschappelijk belang. De wijze waarop uitwerking wordt gegeven aan de inhoud van de Strategy 2027 en medewerkers en studenten betrokken blijken bij hun omgeving verdient veel waardering.

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 College van Bestuur en staat het College van Bestuur 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 Tilburg University.

Het Stichtingsbestuur vervult ten opzichte van de leden van het College van Bestuur de rol van werkgever. In het kader van de toezichthoudende taken ziet het Stichtingsbestuur er ook op toe dat het College van Bestuur 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 naleeft.

In het kader van de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden heeft het Stichtingsbestuur veelvuldig contact met het College van Bestuur en de Universiteitsraad en zijn de leden van het Stichtingsbestuur regelmatig aanwezig op Tilburg University bij vergaderingen en rondgangen langs de faculteiten en divisies, bij academische plechtigheden en andere evenementen. Andere taken van het Stichtingsbestuur zijn het vastleggen van zijn bevoegdheden in de Statuten en de Structuurregeling, het besluiten over het stelsel van inrichting van de medezeggenschap en de benoeming van de onafhankelijke accountant.

Het Stichtingsbestuur regelt zijn eigen informatievoorziening in overleg met het College van Bestuur. 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 vijf leden. Alle leden van het Stichtingsbestuur hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last of ruggenspraak.

De heer mr. H. Reumkens is voorzitter van het Stichtingsbestuur. Het Stichtingsbestuur kent een Commissie Audit, Risk & Compliance, bestaande uit twee leden met financiële expertise, onder voorzitterschap van de heer drs. J.H.P.M. van Lange en met mevrouw drs. M.R. Leijten als lid. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact bestaat uit leden met expertise over het primaire proces en wordt voorgezeten door de heer prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst. De Commissie Governance & Remuneratie werd voorgezeten door de heer mr. H. Reumkens.

Met ingang van 1 oktober 2022 is mevrouw prof. dr. E. Demerouti benoemd als vijfde lid van het Stichtingsbestuur. Zij is hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven en als lid toegetreden tot de Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact en voorzitter geworden van de Commissie Governance & Remuneratie. Het Stichtingsbestuur dankt de Universiteitsraad en het College van Bestuur voor hun betrokkenheid bij deze benoeming. Met het verwachte einde van de benoemingstermijn van de heer prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst in 2023 staat nog één vacature open voor kandidaatstelling. Nadat de profielschets is vastgesteld, is het Stichtingsbestuur over gegaan tot werving.

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 College van Bestuur en de Universiteitsraad. De honorering van de leden van het Stichtingsbestuur is gebaseerd op en in lijn met de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, te weten de heer mr. dr. M.F. Nolen, die deze functie vervult naast zijn werkzaamheden als Head Legal Affairs van Tilburg University. Met ingang van 1 januari 2023 is hij in de functie secretaris opgevolgd door mevrouw mr. R. van Leeuwaarde.

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. Het Stichtingsbestuur heeft in 2022 geconstateerd dat de verlangde intensiteit van de interne toezichtslast toeneemt, mede als gevolg van het door de overheid en de NVAO verzochte toezicht op sociale veiligheid, kennisveiligheid en cybersecurity alsmede de voorgenomen invoering van instellingsaccreditatie. Het Stichtingsbestuur zal mede aan de hand van een te verrichten zelfevaluatie in 2023 bezien welke betekenis deze ontwikkelingen hebben voor de eigen werkwijze. In 2022 is hier al deels een voorschot op genomen door de omvorming van de Audit Commissie tot de Commissie Audit, Risk & Compliance.

Terugblik 2022

2022 begon met een lockdown vanwege de coronapandemie. Het Stichtingsbestuur ziet dat dit aan Tilburg University heeft geleid tot belangrijke ontwikkelingen in hybride werken. Het Stichtingsbestuur heeft grote waardering voor de door de universiteitsgemeenschap geleverde inzet en betrokkenheid. Het Stichtingsbestuur heeft in het bijzonder waardering voor de wijze waarop medewerkers en studenten met elkaar en met veel energie uitwerking geven aan de voornemens van de nieuwe Strategy 2027. Het Stichtingsbestuur heeft voorts gemerkt dat er veel energie is gegaan naar de omgang met en de uitvoering het Bestuursakkoord van juni 2022 alsmede de uitvoering en monitoring van de Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs.

Het Stichtingsbestuur is gedurende de start en het daaropvolgende traject van het Bestuursakkoord 2022, de Kwaliteitsafspraken en Nationaal Programma Onderwijs betrokken geweest en heeft hier ook regelmatig overleg over met het College van Bestuur, al dan niet in één van de commissies, en de medezeggenschap. Het Stichtingsbestuur constateert dat er een degelijk systeem van sturing en monitoring wordt gehanteerd, zowel binnen de faculteiten als tussen het CvB en de faculteiten. Met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken wordt het Stichtingsbestuur tussentijds geïnformeerd over materiële budgettaire verschuivingen en stelt het Stichtingsbestuur vast dat de voortgang van de kwaliteitsafspraken op schema ligt. De uitvoering van de plannen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs en het Bestuursakkoord 2022 geschiedt in nauw overleg tussen het College van Bestuur en de faculteiten en ligt goed op schema.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2022 extra aandacht besteed aan de onderwerpen sociale veiligheid, ICT (en meer in het bijzonder cybersecurity), kennisveiligheid, tentamencijfers, bestuurlijk informatiemanagement en duurzame verslaggeving. Ook is de omgang door het College van Bestuur met het thema kennisveiligheid besproken. Het Stichtingsbestuur heeft aangegeven hier in 2023 extra bij stil te willen staan. Het Stichtingsbestuur juicht het verder toe dat het College van Bestuur, de faculteiten en onderzoekers veel energie steken in de ontwikkeling van ecosystemen, academische werkplaatsen en multidisciplinair onderzoek. Het Stichtingsbestuur meent dat deze ontwikkeling bijdraagt aan de kernwaarden van de universiteit en zoekt samen met het College van Bestuur naar een goede balans tussen het openstaan voor samenwerking en het strategisch betekenis geven aan deze samenwerkingen. Het Stichtingsbestuur blijft het belang van excellent onderzoek benadrukken, ook in de individuele disciplines. Vanwege de internationale concurrentie is het zaak als universiteit aantrekkelijk te zijn voor topwetenschappers, nationaal en internationaal.

Het Stichtingsbestuur is in 2022 intensief betrokken geweest bij de uitvoering van Strategy 2027 en de diverse strategische uitwerkingsnotities zijn uitgebreid besproken. 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 College van Bestuur bijeen en in voorbereiding op die formele vergaderingen kwamen de diverse interne commissies meerdere malen bijeen. In 2022 waren er vier formele vergaderingen van de Audit, Risk & Compliance Commissie en één themavergadering ter bespreking van de campusvisie. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact is vier vergaderingen bij elkaar gekomen en is afzonderlijk bijgepraat in aanloop naar een audit van de tentamenorganisatie. De Commissie Governance & Remuneratie is zes keer bij elkaar gekomen. De Audit, Risk & Compliance Commissie heeft zich gericht op het verdere inwerken en de eerste evaluatie van het functioneren van de in 2021 gestarte externe accountant begeleid en heeft daarnaast toegezien en geadviseerd op het gebied van onder meer de jaarrekening, compliance, huisvestingsbeleid en treasury management. De Audit, Risk & Compliance 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 de Kwaliteitsafspraken, het Nationaal Programma Onderwijs en het Bestuursakkoord. De Commissie Governance & Remuneratie heeft onder meer de werving van nieuwe leden van het Stichtingsbestuur, het rechtspositiekader van de leden van het College van Bestuur en het functioneren van de interne governance besproken. Voorafgaand en tijdens alle commissievergaderingen spraken de leden van het Stichtingsbestuur (al dan niet online) met leden van het College van Bestuur, decanen, directeuren van divisies en faculteiten.

Tijdens vergaderingen en werkbezoeken besprak het Stichtingsbestuur strategische beleidsthema's, het thema sociale veiligheid en de samenwerking tussen de faculteiten onderling en de ontwikkelingen bij University Services. Het Stichtingsbestuur heeft in 2022 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.

Het Stichtingsbestuur heeft met toenemende zorg het landelijke debat over de instroom van internationale studenten gevolgd. Gezien het belang van internationalisering voor de onderwijskwaliteit zal het Stichtingsbestuur dit debat komend jaar op de voet volgen.

Het Stichtingsbestuur heeft in 2022 de statuten laten wijzigen ter borging van de status als algemeen nut beogende instelling. Bij deze wijziging is ook rekening gehouden met de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen. De toepassing van relevante wet- en regelgeving werd getoetst en indien nodig zijn op verzoek de interne regelingen aangepast. De bestuurs- en organisatiestructuur is door het Stichtingsbestuur getoetst en deze voldoet aan de Code goed bestuur universiteiten VSNU. Het Stichtingsbestuur heeft het College van Bestuur meegegeven om – uitgaande van het huidige bestuursmodel – te bezien of in 2023 een vereenvoudiging van de regeling van de organisatiestructuur en het intern overlegmodel mogelijk is. Er is voorts toegezien op de aangebrachte checks and balances in de bedrijfsvoering en dan in het bijzonder op de invulling van de auditfunctie en de organisatie van de divisie Library & Information Services.

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 College van Bestuur en hun nevenfuncties geëvalueerd en beoordeeld. Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de WNT getoetst en nageleefd. De voorzitter van het Stichtingsbestuur had halfjaarlijks overleg met de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de andere voorzitters van de raden van toezicht van de andere Nederlandse universiteiten.

Het Stichtingsbestuur heeft goedkeuring verleend aan de Begroting 2022, het Taken en Middelen Plan 2022-2026, het Reservebeleid en – in aanwezigheid van de externe accountant – aan het Bestuursverslag 2021 en de Jaarrekening 2021. 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, Risk & Compliance Commissie.

Weaving Minds & Characters' Strategy Towards 2027

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 bij het College van Bestuur aangedrongen op het belang van een inclusieve en sociaal veilige omgeving en het streven naar internationale excellentie. Voor een verwezenlijking van de waarden van de universiteit zijn volgens het Stichtingsbestuur een goede omgang met de groei van het aantal studenten, het tot stand brengen van hoogwaardige faciliteiten en het sturen op een solide financiële positie noodzakelijke voorwaarden. Het Stichtingsbestuur heeft zich er in 2022 voorts voor ingezet dat het handelen van Tilburg University, medewerkers en studenten recht doet aan het belang van thema's als identiteit, duurzaamheid en diversiteit. Het Stichtingsbestuur tracht aldus bij te dragen aan 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 met elkaar het goede en open gesprek probeert te voeren over hoe verder met de universiteit en met de diverse, complexe maatschappelijke vraagstukken. Het Stichtingsbestuur waardeert dit en heeft de indruk dat dit niet alleen bijdraagt aan de realisatie van Strategy 2027 maar ook aan de wens van veel onderzoekers, studenten en overige medewerkers om samen oplossingen te vinden voor maatschappelijke vraagstukken. Dat vindt het Stichtingsbestuur verheugend in het licht van de eigen bijzondere en maatschappelijke opdracht van de universiteit.

Tilburg,

Namens het Stichtingsbestuur,

De heer mr. H. Reumkens

voorzitter



1. Onderzoek

1.1 Onderzoek in 2022

We hebben het afgelopen jaar mooie stappen gezet op het gebied van onderzoek. Er is nieuw onderzoek opgestart, er zijn belangrijke prijzen gewonnen en grants binnengehaald. Gedurende het gehele jaar is extra aandacht geweest voor aspecten rond welzijn van onze onderzoekers, met speciale focus op onze promovendi. Nieuwe initiatieven zijn ontplooid, onder andere op het gebied van wetenschappelijke integriteit, Open Access (OA) en team science.

Promovendi

Ook in 2022 was er binnen Tilburg University extra aandacht voor (het welzijn van) promovendi en de kwaliteit van hun begeleidingstrajecten.

- ◆ **Promovendimonitor:** Om een completer beeld te krijgen van de wensen en behoeften van onze promovendi, houden we tweejaarlijks een promovendimonitor. De uitkomsten uit de monitor van 2021 zijn omgezet in een actieplan dat in 2022 grotendeels is uitgevoerd, met onder andere acties gericht op welzijn en sociale veiligheid, voortgang van het promotietraject, het onderwijsaanbod en het verder verbeteren van de ondersteuning aan promovendi en hun begeleiders. De monitor wordt in 2023 weer uitgevoerd, ditmaal ingebed in een landelijke monitor.
- ◆ **Masterclass voor begeleiders van promovendi:** In samenwerking met Hertz opleiding voor wetenschappers organiseerden we meerdere eendaagse masterclasses voor (co-)promotoren van promovendi, voor beginnende en meer ervaren supervisors. In 2022 was er plek voor 60 deelnemers, en in totaal hebben ook 60 (co-)promotoren vanuit alle vijf de faculteiten meegedaan.
- ◆ **Sessie Nederlands promotiesysteem:** Een sessie voor nieuwe universitair docenten die hen wegwijs maakt in het Nederlands promotiesysteem. Aan de sessie namen tien universitair docenten deel. Zij vonden de informatiesessie erg waardevol.

Wetenschappelijke Integriteit

In 2022 is onder leiding van academisch trekker Jelte Wicherts een visiedocument opgesteld. In 2023 wordt deze verder uitgewerkt naar een concreet actieplan. De verplichte integriteitstrainingen voor promovendi zijn in 2022 verder gegroeid in aantallen:

- ◆ **Research Integrity E-Learning Module:** Promovendi gestart vanaf september 2020 zijn verplicht de Research Integrity E-Learning Module te voldoen. De module richt zich op het theoretische aspect van wetenschappelijke integriteit, Europese wetgeving, en beleid en procedures binnen Tilburg University. De module wordt afgesloten door middel van het behalen van een test. In 2022 hebben 235 PhD-kandidaten (86%) de test gehaald.
- ◆ **Face-to-face Research Integrity Training (F2F training):** In 2022 hebben in totaal 94 PhD-kandidaten de F2F training gevolgd. In de training wordt stilgestaan bij ethische vraagstukken en uitdagingen, en hoe hiermee om te gaan. De training is verplicht voor PhD-kandidaten gestart vanaf september 2021. De kandidaten zijn erg positief over de training. Het delen van elkaars ervaringen, het leren kennen van andere PhD-kandidaten, en de veilige omgeving gecreëerd door de docenten worden geprezen.

Open Science

In 2022 is Open Press Tilburg University van lab naar dienst doorontwikkeld, als een van de eerste Open Presses van Nederland. Zo is onder andere de *Atlas of European Values* gepubliceerd – met voorwoord van Ursula von der Leyen – en *The Socio-Legal Lab*, een bijzonder open tekstboek voor rechtenstudenten. Daarnaast hebben we hard gewerkt aan het beschikbaar stellen van steeds meer wetenschappelijke publicaties van Tilburg University wetenschappers in OA en zien hiermee een flinke stijging in het aantal OA publicaties van onze universiteit. Daarnaast hebben we bijgedragen aan landelijke ontwikkelingen op het gebied van Open Science via de Chiefs Open Science en zijn we blij met een nieuwe voorzitter van de Tilburg University Open Science Community, Caspar van Lissa (UHD).

Pilot team science

De komende tijd gaat Tilburg Law School (TLS) de vier Signature Plans (thematische onderzoeklijnen) op verschillende manieren verder ontwikkelen. Zo zijn in 2022 de voorbereidingen gestart voor het formuleren van een kader voor *team science* binnen deze Signature Plans. Dit kader dient als uitgangspunt om op een bottom-up manier teamdoelen te formuleren en deze te koppelen aan de inhoudelijke en strategische doelen (waaronder maatschappelijke relevantie, multidisciplinariteit, en een evenwichtige nationaal-internationale focus) van TLS.

Seed Money Call Ioterij

Op 8 juli 2022 vond bij Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) een loterij plaats om €100.000 aan beursgeld intern te verdelen. TSHD wil hiermee afstappen van het verdelen van beurzen door rangschikking en beoordeling en daarvoor een duurzame onderzoekscultuur in de plaats stellen. Voorwaarde voor het verkrijgen van een beurs was een samenwerking met een wetenschapper van een andere faculteit. Op die manier moet interdisciplinair samenwerken, iets dat een beleidspunt van TSHD is, een stimulans krijgen.

Voorbeelden van projecten die zijn gefinancierd door de loterij:

- ◆ APF: Artistic Process Futures and AI van Simone Ashby (Department of Communication and Cognition)
- ◆ User Perceptions of Surveillance: Competing Imaginaries of the Individual in Digital Society van Saif Shahin (Department of Culture Studies)
- ◆ Design of a VR Game for Evaluation and Enhancement of Prospective Memory in Older Adults van Maryam Alimardani (Department Cognitive Science and Artificial Intelligence).

Onderzoeksaanvraag als artikel

Om onderzoekers te stimuleren en te waarderen voor het indienen van onderzoeksubsidie-aanvragen is binnen Tilburg School of Catholic Theology (TST) besloten ingediende aanvragen bij de beoordeling van onderzoeksoutput in functioneringsgesprekken te waarderen als een geschreven wetenschappelijk artikel.

Impactpaden

Samen met een groep ervaren onderzoekers op het vlak van wetenschappelijk onderzoek en het creëren van maatschappelijke impact, werkt Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) aan indicatoren op het gebied van impact, om belangrijke bijdragen hierin te (h)erkennen en waarderen. Dit moet het voor zowel de wetenschappers als de hoofden van de departementen eenvoudiger maken om maatschappelijke impact mee te nemen tijdens individuele ontwikkelgesprekken.

Financiering leerstoelen

Als universiteit willen we midden in de maatschappij staan. We willen via wetenschappelijk onderzoek en onderwijs kennis verwerven en delen, en een bijdrage leveren aan de omgang met maatschappelijke vraagstukken. De hedendaagse universiteit heeft als kerntaken het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, en het realiseren van maatschappelijke impact. Deze taken verlangen goede samenwerking tussen universiteiten en maatschappelijk partners.

We zijn trots op het feit dat we hoogleraren hebben die in verbinding staan met de praktijk. Dat is met name het geval bij bijzonder hoogleraren. Zij hebben vaak een aanstelling naast een functie, dit is van belang voor de impact van het wetenschappelijk onderzoek en is ook een verrijking van het wetenschappelijk onderwijs voor onze studenten. Vanzelfsprekend worden deze (bijzonder) hoogleraren via zorgvuldige procedures op hun kwaliteiten getoetst en is de Nederlandse Gedragscode voor Wetenschappelijke Integriteit volledig op hen van toepassing.

Ook in 2022 is er veel aandacht geweest voor de financiering van bijzonder hoogleraren en voor bijzondere vormen van financiering van 'gewone' hoogleraren. Wij begrijpen die aandacht; de onafhankelijkheid van een hoogleraar is een wezenlijke voorwaarde voor het vertrouwen in de wetenschap en de universiteit in het bijzonder. Wij willen daarbij ook zelf transparant zijn en zullen in 2023 gaan zorgdragen voor een lijst met alle (bijzondere) leerstoelen, inclusief vermelding van eventuele externe financiering, op onze website.

1.2 Prestaties

Het jaar 2022 was een behoorlijk succesvol jaar op het gebied van onderzoeksprestaties.

- ◆ Voor baanbrekend individueel onderzoek op Europees niveau werden in totaal vijf Starting Grants (m€ 1,5), van de European Research Council (ERC), toegekend. Dr. Kim De Roover (Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB)) ontving de subsidie voor het ontwikkelen van nieuwe structurele vergelijkingsmethoden. Dr. Sander Verhaegh (TSHD) gaat onderzoek doen naar de gevolgen van immigratie voor het Amerikaanse intellectuele klimaat in de jaren voor de Tweede Wereldoorlog. Dr. Nicola Pavanini (TiSEM) kreeg de subsidie voor onderzoek naar de regulering van de huizen- en hypotheekmarkten. Dr. Phillip Paiement (TLS) gaat onderzoeken hoe juristen veranderingen kunnen bewerkstelligen om transnationale obstakels te overwinnen. Dr. Boris van Leeuwen (TiSEM) onderzoekt de rol van emotionele intelligentie in strategische interacties en markten.
- ◆ Er was succes in het ERC-programma. Zo ontving prof. dr. Dave de Ruyscher (TLS) een Consolidator Grant (m€ 1,9) waarmee hij het juridische concept van economische soevereiniteit kan analyseren vanuit een historisch perspectief. Bovendien ontving prof. mr. dr. Elies van Sliedregt (TLS) een Advanced Grant (m€ 2,3) voor het ontwikkelen van parameters voor een gecoördineerd systeem van wereldwijde rechtspleging op nationaal niveau. Linnet Taylor, hoogleraar international data governance, en Tineke Broer, universitair docent, hebben een ERC Proof of Concept Grant ontvangen om een nieuw beoordelingssysteem voor de veiligheid van apps te ontwikkelen.
- ◆ Ook binnen de Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) hebben individuele onderzoekers van Tilburg University succes behaald. Jonge Tilburgse onderzoekers waren succesvol in het NWO Talentprogramma: er werden vier Veni-beurzen (k€ 280) toegekend. Dr. Manon van Scheppingen (TSB) gaat bestuderen hoe meerdere levensgebeurtenissen bijdragen aan persoonlijkheidsontwikkeling van jongvolwassenen. Dr. Robbie van Aert (TSB) wil meta-analyse versterken door voordeel te halen uit replicaties en pre-geregistreerd onderzoek. Dr. Marie-Catherine Petersmann (TLS) gaat onderzoeken of het internationaal recht moet worden herzien om betekenis toe te kennen aan de wijze waarop mensen verbonden zijn met niet-mensen. Tot slot, dr. David Schindler (TiSEM) ontving de beurs voor zijn onderzoek naar de rol van niet-routinematige en analytische werkzaamheden in teams. Helaas hebben we geen Vidi- of Vici-beurzen toegekend gekregen.
- ◆ Vier meer ervaren onderzoekers ontvingen subsidies van NWO in de vorm van Open Competitie-beurzen (k€ 750). Prof. dr. ir. Bart Bronnenberg (TiSEM) ontving de beurs voor zijn studie naar hoe consumenten voorkeuren ontwikkelen voor duurzame en gezonde voedselproducten. Prof. dr. ir. Jan Fransoo (TiSEM) wil met digitalisering de logistieke kosten van onafhankelijke winkeliers in ontwikkelingslanden verlagen. Prof. dr. Daan van Soest (TiSEM) wil onderzoeken hoe effectief financiële steun is in het bevorderen van lange-termijn zelfredzaamheid van vluchtelingen in Afrika. Ten slotte, prof. dr. Caroline Vander Stichele (TST) focust met haar project op hedendaags religieus taalgebruik en hoe dit vocabulaire gebruikt wordt in de context van klimaatverandering.

- ◆ In samenwerkingsverband werden er verschillende Europese successen geboekt. Zo werd het Horizon Europe onderzoeksproject BOLSTER (m€ 3,8) toegekend, gecoördineerd door TLS met als projectleider dr. Michiel Stapper. Het doel is om beter te begrijpen hoe gemarginaliseerde gemeenschappen worden beïnvloed door het klimaattransitiebeleid. Daarnaast is Tilburg University partner in diverse projecten: zoals CircoMod, het INCA project, ENCRYPT en het Synclusive project.
- ◆ Tilburg University heeft meerdere Nederlandse samenwerkingen gefinancierd gekregen. Prof. dr. Corien Prins (TLS) is partner in het Zwaartekracht-project ALGOSOC, dat onderzoekt hoe we met de ontwikkeling van (semi-)geautomatiseerde processen, waaronder artificiële intelligentie, publieke waarden en mensenrechten kunnen blijven waarborgen. Ook krijgt het AI-programma ROBUST, waar JADS partner in is, een NWO-impuls van m€ 25 voor het inzetten van kunstmatige intelligentie voor maatschappelijk relevante vraagstukken. Prof. dr. Roland Blonk (TSB) is projectleider voor een ZonMw Verbetering re-integratie 2^e spoor project (k€ 800). Prof. dr. Henk Akkermans (TiSEM) is als partner betrokken bij het NWO-KIC Missiegedreven innovatiesystemen project Fieldlabs@Scale.
- ◆ Tot slot heeft Tilburg in 2022 zowel een nieuw lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) als een nieuw lid van de Jonge Akademie mogen leveren. Prof. dr. Bart Bronnenberg, hoogleraar kwantitatieve marketing bij TiSEM, is toegetreden tot de KNAW. Ingrid Leijten, hoogleraar Nederlands en Europees staatsrecht bij TLS, is een van de tien nieuwe leden die in 2023 zal toetreden tot De Jonge Akademie.

1.3 Kwaliteitszorg Onderzoek

Het onderzoek van Tilburg University wordt elke zes jaar beoordeeld. In de evaluaties wordt door een externe internationale commissie gekeken naar de onderzoekskwaliteit, toekomstperspectief van de onderzoekseenheid en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek. Sinds 2021 gebeurt dat aan de hand van het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027. In dit nieuwe protocol dat is opgesteld door de Universiteiten van Nederland (UNL), KNAW en NWO ligt de focus sterker op de door de onderzoekseenheid gekozen strategie.

In 2022 hebben we de eerste ervaringen opgedaan met visitaties aan de hand van dit nieuwe protocol. Zowel het Department of Culture Studies van TSHD als heel TLS zijn gevisiteerd. Voor beide visitaties geldt dat deze plaats hebben gevonden in een heel aangename, open sfeer, wat een goede, inhoudelijke dialoog mogelijk heeft gemaakt. Voor beiden was de voorlopige terugkoppeling van de commissie positief, met een aantal aandachtspunten voor de toekomst. Het rapport voor TLS is eind 2022 ontvangen, die van het Department of Culture Studies begin 2023. Voor beiden wordt in het voorjaar van 2023 een bestuurlijke reflectie gepubliceerd, samen met het eindrapport.



2. Onderwijs

2.1 Facilitering onderwijs

Herontwerp Onderwijsregelingen

De behoefte aan flexibilisering van het onderwijs – waaronder het stimuleren van interdisciplinair onderwijs – en het bieden van ruimte voor hybride onderwijs en andere vormen van onderwijsinnovatie, zijn belangrijke ontwikkelingen die aanleiding vormden voor de universiteit om in 2022 te starten met een herontwerp van de onderwijsregelingen. De verschillende Onderwijs- en Examenregelingen, Regels en Richtlijnen en enkele aanverwante regelingen berusten nu nog op het uitgangspunt dat het onderwijs zich voor student en WP beperkt tot de eigen opleiding of de eigen faculteit, dat het onderwijs fysiek is en dat dus de organisatie en de regeling van dat onderwijs enkel binnen de context van individuele opleidingen betekenis heeft. De regelingen vormen daardoor ook een gevarieerd beeld van verschillen in opbouw, terminologie, vormgeving en inhoud. Met het herontwerp van de onderwijsregelingen draagt Tilburg University bij aan het vergroten van de samenwerking tussen disciplines en faculteiten door het inrichten van gemeenschappelijke modellen en afspraken te maken over (gezamenlijk) structureel beheer en onderhoud van de regelingen, besluitvormingsprocessen en kennisdeling. Ook is er aandacht voor ontknopen en ontzorgen, het beperken van de werkdruk en het verminderen van de ervaren regeldruk. De rechtspositie van studenten wordt daarbij altijd als uitgangspunt genomen.

COVID-19

Door de coronapandemie werden universiteiten gedwongen om van 2020 tot 2022 bijna twee jaar lang onderwijs online aan te bieden. Begin 2022 hadden de overheidsmaatregelen nog een grote impact op de door de universiteit afgenomen tentamens. Studenten dienden in quarantaine te blijven wanneer zij een huisgenoot hadden die besmet was, waardoor zij niet deel konden nemen aan tentamens. Dit heeft ertoe geleid dat de universiteit studenten in april onder voorwaarden een extra tentamengelegenheid heeft geboden om onevenredige studievertraging te voorkomen. Hoewel studenten vooraf aangaven dat zij van deze gelegenheid graag gebruik wilden maken, was de uiteindelijke opkomst laag evenals het slagingspercentage. Tegelijkertijd heeft het bieden van deze extra gelegenheid gezorgd voor een aanzienlijke toename in de werkdruk bij docenten.

Met het wegvallen van de maatregelen van de overheid heeft de universiteit er met ingang van het studiejaar 2022-2023 expliciet voor gekozen om on-campus onderwijs weer centraal te stellen en digitalisering in te zetten voor blended learning met als doel de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

2.2 Onderwijsinnovatie

De universiteit is ambitieus waar het gaat om onderwijsinnovatie. Docenten wensen nog meer en beter dan voorheen te worden ondersteund in het innoveren, verbeteren en ontwikkelen van hun onderwijs. Daarmee kiest de universiteit voor vernieuwing en professionalisering met speciale aandacht voor blended learning. Blended learning staat bij Tilburg University voor het samenvoegen van face-to-face en online onderwijs, waarbij beide vormen elkaar versterken en de student centraal staat. Het doel is daarbij onderwijs te ontwikkelen dat IT gebruikt voor efficiënt, effectief en flexibel leren, met meer leerrendement voor studenten en een grotere tevredenheid van docenten en studenten. Om deze ambities te vertalen naar concrete acties is in 2022 een commissie onder leiding van Sander Bax ingesteld. Deze commissie ontwikkelde het afgelopen jaar een meerjarenprogramma blended learning, dat blended learning nader definieert, principes voor goed onderwijs definieert, een ambitieuze tijdslijn beschrijft en voorstelt het Tilburg University Network of Educational Development and Innovation (TUNED IN) in te richten. In het afgelopen jaar zijn binnen een aantal onderwijsprogramma's al flinke stappen gezet om deze visie te implementeren.

2.3 Aandacht voor studentenwelzijn

Plan van aanpak studentenwelzijn

Het welzijn van studenten is in Nederland de afgelopen jaren meer onder druk komen te staan. Waar in het verleden de focus van de universiteit veelal op reactieve interventie lag, zorgt deze toegenomen druk voor een verschuiving naar preventie. Dit doen we bijvoorbeeld door het inzetten van peer-to-peer groepen en het uitbreiden van het trainingsaanbod, bijvoorbeeld met een training rond rouwverwerking. De universiteit voert hiervoor het implementatieplan studentenwelzijn verder uit, onder andere door de inzet van de Student Wellbeing Officer. Er zijn verbeteringen doorgevoerd in de communicatie naar studenten, de faculteiten, het verenigingsleven en de studentenfracties (medezeggenschap). De samenwerking met externe zorgpartners is verbeterd en we leveren een belangrijke bijdrage aan landelijke en regionale welzijnsoverleggen waardoor de reputatie van Tilburg University en zichtbaarheid op welzijnsvlak verder is versterkt. Het opvangen van de piekdruk bij de studentpsychologen blijft evenwel een uitdaging die aandacht behoeft.

Sociale veiligheid

Sociale veiligheid heeft ook in 2022 hoog op de agenda van Tilburg University gestaan. Het gehele meld- en klachtensysteem is geanalyseerd en er is een strategische uitvoeringsnotitie voorbereid, waarin veel nieuwe plannen beschreven staan om een sociaal veilige leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers te borgen. Daarnaast is er actief ingezet op sociale veiligheid binnen studie-, studentensport-, en studentenverenigingen door het organiseren van trainingen voor vertrouwenscontactpersonen. Deze vertrouwenscontactpersonen hebben met name een signalerende en doorverwijzende functie in geval van grensoverschrijdend gedrag en fungeren als sociale veiligheidsambassadeur binnen de verenigingen. De trainingen zijn positief ontvangen en worden voortgezet.

2.4 Kerncijfers onderwijs

Tabel 2.4.1 Diploma's

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Bacheloropleidingen	1.677	1.606	1.405	1.455	1.492	1.554	1.776	2.131	2.171
Masteropleidingen	2.608	2.693	2.626	2.689	2.816	3.233	3.431	3.840	3.760
Totaal initiële opleidingen	4.285	4.299	4.031	4.144	4.308	4.787	5.207	5.971	5.931
Postdoctorale opleidingen	8	8	30	70	98	101	85	93	90

Tabel 2.4.2 Aantal eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Totaal	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450	6.188	5.534
Bachelor	1.841	1.943	2.207	2.539	2.892	3.434	3.562	3.399	3.455
Pre-master	643	1.120	1.252	1.532	1.651	1.721	1.889	1.852	1.244
Master	605	666	702	794	893	931	999	937	835

Tabel 2.4.3 Aantal (buitenlandse) eerstejaars (eerstejaars instelling WO-I)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Totaal	3.089	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450	6.188
Buitenlandse studenten	662	812	852	1.006	1.210	1.496	1.551	1.740
% buitenlandse studenten	21,4%	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%	24,6%	24,0%	28,1%

Tabel 2.4.4 Aantal (buitenlandse) ingeschrevenen

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Totaal	12.113	12.399	13.050	14.269	15.761	17.378	19.334	20.254	19.931
Buitenlandse studenten	1.315	1.560	1.736	2.064	2.507	3.105	3.709	4.231	4.231
% buitenlandse studenten	10,9%	12,6%	13,3%	14,5%	15,9%	17,9%	19,2%	20,9%	21,2%

Tabel 2.4.5 Percentage studenten met een positief BSA

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*	2022-2023
Percentage studenten met een positief BSA	81%	84%	81%	84%	82%	100%	87%	82%

* 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.

Tabel 2.4.6 Eerstejaarsvoortgang bachelor (voltijd)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*	2021-2022
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten** binnen de opleiding	45	46	45	45	43	46	46	42

* Zie hierboven.

** Inclusief studenten met nul studiepunten.

2.5 Internationalisering

ENGAGE.EU

Tilburg University neemt deel aan de Europese universiteit ENGAGE.EU: een transnationale alliantie van instellingen voor hoger onderwijs in de Europese Unie die een langetermijnstrategie delen, Europese waarden en een Europese identiteit promoten en gezamenlijk onderwijs verzorgen over uitdagingen waar we mondiaal voor staan. Het netwerk is in 2022 uitgebreid met Hanken School of Economics in Finland en Ramon Llull University in Spanje.

De belangrijkste speerpunten, resultaten en activiteiten die zijn behaald en ontwikkeld zijn het verhogen van de online mobiliteit door het aanbieden van 75 cursussen van alle partners online, het ontwikkelen van een gezamenlijk honours-programma met betrekking tot het thema Digital Transformation en de ontwikkeling van een Double Degree op het gebied van Sustainability & Climate Change. Daarnaast is in juli 2022 een Expedition Week georganiseerd in Tilburg en hebben onderzoeksbijeenkomsten plaatsgevonden in Mannheim en Sofia voor de uitwisseling van onderzoeksinitiatieven en het stimuleren van samenwerking. Ook werd tijdens de zomer van 2022 de eerste ENGAGE Summer School georganiseerd in Rome en is het Faculty Bridge Program ontwikkeld voor professionals (o.a. docenten) die vaardigheden willen ontwikkelen voor het doceren in het volwassenenonderwijs. Tenslotte is het tweejarig bestaan van de alliantie gevierd met een conferentie in Tilburg.

Tilburg University bereidt momenteel met de andere partners een vervolgaanvraag voor de European Universities call begin 2023 voor, waarmee nieuwe doelstellingen worden geformuleerd voor ENGAGE 2023-2027.

Oekraïne

De oorlog in de Oekraïne gaf aanleiding tot het oprichten van een werkgroep Oekraïne onder leiding van de Secretaris van de Universiteit, waarin verschillende faculteiten en divisies zijn vertegenwoordigd. In de eerste fase is er op initiatief van een aantal studenten met de Oekraïense nationaliteit, gefaciliteerd door de universiteit, een inzamelingsactie voor Oekraïne opgezet. Daarnaast was en is er extra aandacht en oog voor het welzijn van de populatie Oekraïense en Russische studenten en medewerkers en andere stakeholders die direct of indirect zijn geraakt door de oorlog. De universiteit heeft waar mogelijk en noodzakelijk financiële ondersteuning geboden. Alle studenten met de Oekraïense nationaliteit hebben in 2022-2023 een korting ontvangen op instellingstarief tot wettelijk tarief. Ook werd er ruimhartig omgegaan met aanmeldingen van nieuwe studenten vanuit Oekraïne, die door de crisissituatie niet in de gelegenheid waren om op normale wijze een diploma te overleggen of bewijs aan te leveren voor Engels taalniveau, en zijn er kosteloos taaltesten en taalcursussen Engels aangeboden.

Voor medewerkers die persoonlijk zijn geraakt door de ontstane situatie, heeft Tilburg University geprobeerd om zoveel mogelijk stress-factoren weg te nemen door persoonlijk contact en het inrichten van een [speciale webpagina](#) waar medewerkers terecht konden voor informatie over verschillende onderwerpen. Tevens zijn mogelijkheden gecreëerd om Oekraïense wetenschappers die gevlucht zijn te ondersteunen. Concreet heeft de universiteit aan drie gevluchte Oekraïense wetenschappers een werkplek kunnen bieden.

De banden met de samenwerkingspartner Ukrainian Catholic University (UCU) in Lviv zijn verder aangehaald, wat er onder andere toe heeft geleid dat studenten de mogelijkheid hebben gekregen aan te sluiten bij het online-vakkenaanbod van Tilburg University. In navolging van de dringende oproep van minister Dijkgraaf, zijn formele en institutionele samenwerkingen met onderwijs- en kennisinstellingen in de Russische Federatie en Belarus kort na het uitbreken van de oorlog tot op heden (tot nader order) bevroren.

2.6 Kwaliteitszorg Onderwijs

De universitaire visie op kwaliteitszorg kent de volgende uitgangspunten: *Continuous improvement*, *Transparency* en *Cooperative learning*. 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. Deze samenwerking zorgt ervoor dat de universiteit functioneert als een lerende organisatie waar de kwaliteit van het onderwijs voorop staat. Dit blijkt ook uit de uitkomsten van studentevaluaties en de gesprekken die plaatsvinden binnen opleidingscommissies, klankbordgroepen en studentpanels. Onder andere in het kader van de audit cijferregistratie is er in 2022 extra aandacht besteed aan de normering van tentamens en de wijze van registreren.

In 2022 besloot de NVAO positief op het verzoek tot behoud van accreditatie van de Joint Degree Bachelor Data Science, de Joint Degree Master Data Science and Entrepreneurship en de Research Master Linguistics and Communication Sciences. Tevens heeft de NVAO een positieve uitkomst vastgesteld voor de toetsing aan de praktijk van het Bijzonder Kenmerk Kleinschalig en Intensief Onderwijs van de Bachelor Liberal Arts and Sciences. Daarnaast hebben de Lerarenopleidingen een positief besluit onder voorwaarden ontvangen. Aan de hand van een verbeterplan werken zij aan de invulling van deze voorwaarden. Een beoordelingspanel heeft in de zomer van 2022 een groot deel van de opleidingen van TiSEM bezocht voor een gecombineerde NVAO en de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) accreditatie. Daarin heeft TiSEM samengewerkt met het Tilburgs Instituut voor Academische Studies (TIAS). De terugkoppeling van het panel was zeer positief. Inmiddels is de positieve besluitvorming van de AACSB reeds ontvangen, de besluitvorming van de NVAO volgt in de loop van 2023.



3. Kwaliteitsafspraken

3.1 Kwaliteitsafspraken bij Tilburg University

Het Herstelplan Kwaliteitsafspraken beschrijft de Kwaliteitsafspraken Hoger Onderwijs 2019-2024 van Tilburg University. Dit plan wordt breed gedragen; alle relevante gremia en personen hebben inbreng gehad, onder meer het SB en de Universiteitsraad. 2022 was het derde jaar van uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. Begin 2022 had COVID-19 nog veel impact op het onderwijs. Er waren nog veel beperkingen en er zijn extra toetsgelegenheden georganiseerd voor studenten. In de loop van 2022 kon, na het opheffen van de coronabeperkingen, het onderwijs weer worden genormaliseerd. In 2022 zijn, in samenspraak met de medezeggenschap, veel nieuwe plannen gemaakt voor de komende jaren, waarbij bekeken is wat er in de twee jaar daarvoor is geleerd. Zo is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van een meerjarenprogramma rondom Blended Learning. In 2022 was sprake van een onderbesteding op bepaalde thema's. Dit komt onder andere doordat er tijd nodig was om nieuwe plannen te ontwikkelen in het veranderd onderwijslandschap. Tilburg University is voor de gehele periode van de kwaliteitsafspraken, met een voortgang van 95%, tevreden over de behaalde resultaten.

De Kwaliteitsafspraken zijn gebaseerd op de ambities uit het Strategisch Plan 2018-2021, ambities voor onder meer onderwijs, onderzoek en impact. Het Strategisch Plan 2022-2027, Weaving Minds & Characters, bouwt voort op deze ambities. De kern van de onderwijsvisie van Tilburg University is dat studenten niet alleen kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar dat er ook oog is voor karaktervorming. Hierbij is kleinschalig onderwijs een belangrijk element. Deze visie is leidend bij ontwikkeling en verbetering van het onderwijs aan Tilburg University en vormt het kompas voor het ontwerp van opleidingen en cursussen.

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. De faculteiten hebben in overleg met de medezeggenschap bepaald op welke thema's zij in willen zetten. In tabel 3.1.2 is te zien tot welke verdeling dat leidt.

Tabel 3.1.2 Facultaire verdeling landelijke thema's totaal 2019-2024 in ke

	TiSEM	TSB	TLS	TSHD	TST	TOTAAL
1. Intensiever en kleinschalig onderwijs	9.103	5.624	1.495	2.775	22	19.019
2. Meer en betere begeleiding van studenten/3. Studiesucces	2.747	2.248	1.519	685	111	7.310
4. Onderwijsdifferentiatie	1.678	1.207	1.619	933	52	5.489
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	439	100	566	640	0	1.745
6. Verdere professionalisering van docenten	1.098	920	2.122	992	323	5.455
TOTAAL	15.065	10.099	7.321	6.025	508	39.018

3.2 Sturing en monitoring

De sturing en monitoring van de Kwaliteitsafspraken zijn onderdeel van de reguliere Planning-and-Controlcyclus. Omdat de middelen toegewezen zijn aan de faculteiten, vindt de inhoudelijke monitoring van de Kwaliteitsafspraken plaats binnen de faculteiten. Dit gebeurt op basis van facultaire rapportering, waarin gedetailleerd wordt beschreven wat wel/niet is gerealiseerd inclusief onderbouwing en een financieel dashboard. Twee keer per jaar staan de kwaliteitsafspraken 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.

Het CvB beoordeelt aan de hand van deze gesprekken en de dashboards de voortgang, en of de medezeggenschap voldoende de kans heeft gehad om kritisch te adviseren. Deze inhoudelijke toets is opgenomen in dit hoofdstuk Kwaliteitsafspraken van het jaarverslag. Op 6 april 2023 is dit, apart van de overige delen van het jaarverslag, besproken met de Universiteitsraad. Het SB is gedurende het gehele traject van de Kwaliteitsafspraken betrokken en spreekt regelmatig over de voortgang.

Voortgang

Zoals blijkt uit tabel 3.2.1, hebben er de afgelopen jaren verschuivingen plaatsgevonden in de budgetten. Bij vrijwel alle faculteiten zijn er, altijd in overleg met de facultaire medezeggenschap, meer middelen gegaan naar thema A: intensiever en kleinschalig onderwijs. Deels is deze verschuiving te verklaren door de invloed van COVID-19: hierdoor was er een grote behoefte aan voldoende wetenschappelijke staf om de enorme druk die de crisis legde op het onderwijs, op te vangen. Daarnaast zijn veel opleidingen de afgelopen jaren gegroeid in studentenaantallen, waarmee meer wetenschappelijke staf nodig is om het kleinschalige en hoogwaardig kwalitatief onderwijs, passend bij het Tilburg Educational Profile (TEP), te waarborgen. Voor de overige thema's geldt dat sommige projecten door de tijd zijn ingehaald of bleken sommige inspanningen met minder middelen tot de gewenste resultaten te leiden. 2022 is daarnaast een jaar geweest waarin er na de coronacrisis weer ruimte ontstond voor bezinning en het maken van nieuwe plannen.

Tabel 3.2.1 Voortgang per thema 2019-2022, in k€ (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	Voortgang '19 t/m '22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R		B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	986	1.454							117%		
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			1.112	1.692	2.793	3.668	4.137	3.783		4.555	5.436
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	976	753							76%		
B. PASS			598	517	707	623	978	669		1.037	1.043
C. Actieplan Studentenwelzijn			150	48	188	204	197	217		215	211
D. Introductie Learning Analytics			90	36	290	136	308	199		166	51
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			20	16	30	12	19	18		90	90
Onderwijsdifferentiatie	598	128							63%		
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			240	78	252	191	236	206		241	241
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			351	331	709	500	775	564		862	923
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	89	7							92%		
H. Realiseren EduiLab			289	249	315	261	349	440		334	371
Verdere professionalisering docenten	117	101							91%		
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			233	244	290	158	323	319		403	408
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			151	122	496	516	943	869		1.013	1.078
Totaal	2.766	2.443	3.233	3.331	6.069	6.268	8.264	7.285	95%	8.915	9.851

In figuur 3.2.1 is de huidige stand van zaken weergegeven. Onder de kop Landelijke thema's is te zien hoe de besteding per thema is en onder Tilburg University thema's de besteding per kwaliteitsafpraak. Over 2022 is het overall beeld dat er meer is geïnvesteerd dan was begroot (ruim 125%) op thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten (Afspraak H, Realiseren Education Innovation Laboratorium), wat door de snelheid van ontwikkelingen na COVID-19 goed verklaarbaar is. Op sommige andere thema's is in 2022 minder gerealiseerd dan was begroot, zoals PASS, het introduceren van learning analytics en het inbedden van arbeidsmarktorientatie. Op deze thema's zijn veel nieuwe plannen gemaakt, die soms met Kwaliteitsmiddelen worden bekostigd, maar soms ook, door organisatorische ontwikkelingen, vanuit andere (centrale) middelen worden ondersteund.

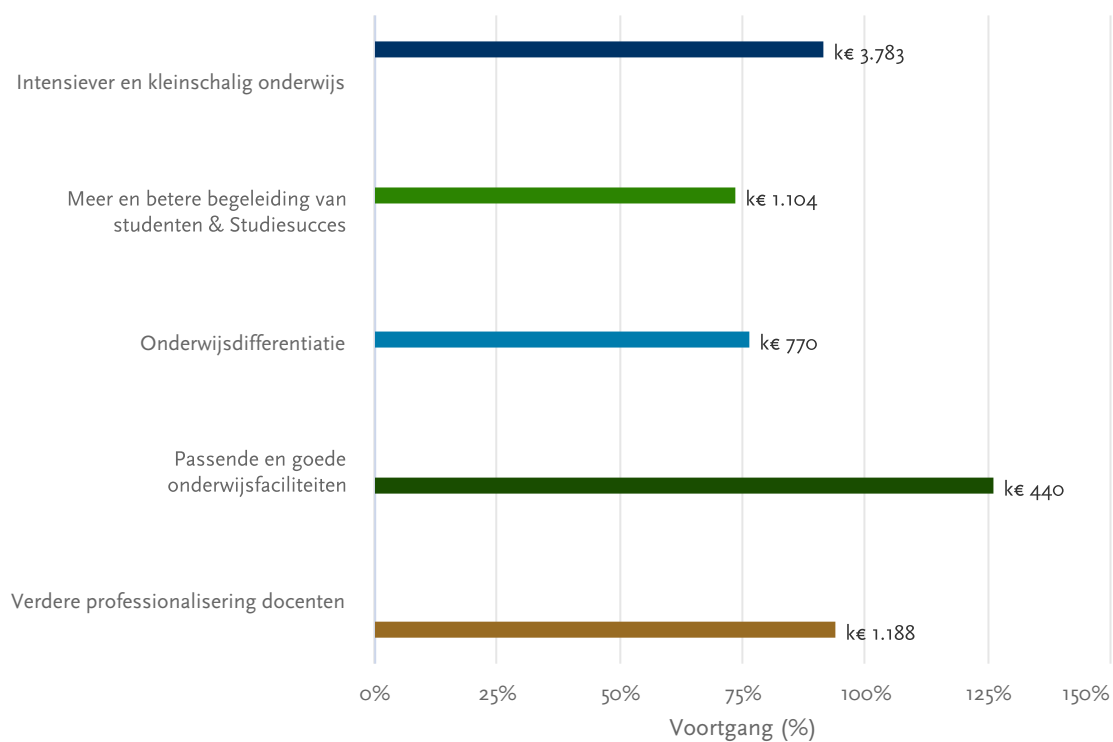
Deze keuzes zijn op facultair niveau gemaakt. In tabel 3.2.1 is te zien dat er verschillen zijn tussen faculteiten. Zo hebben TLS (104%) en TSHD (101%) meer geïnvesteerd dan begroot. TiSEM (80%), TSB (81%) en TST (81%) hebben minder uitgegeven. Dit heeft deels te maken met extra investering in 2021, en deels met vooruitgeschoven plannen voor 2023 en 2024.

In de volgende paragraaf wordt per faculteit ingegaan op de voortgang en de keuzes die in 2022 zijn gemaakt.

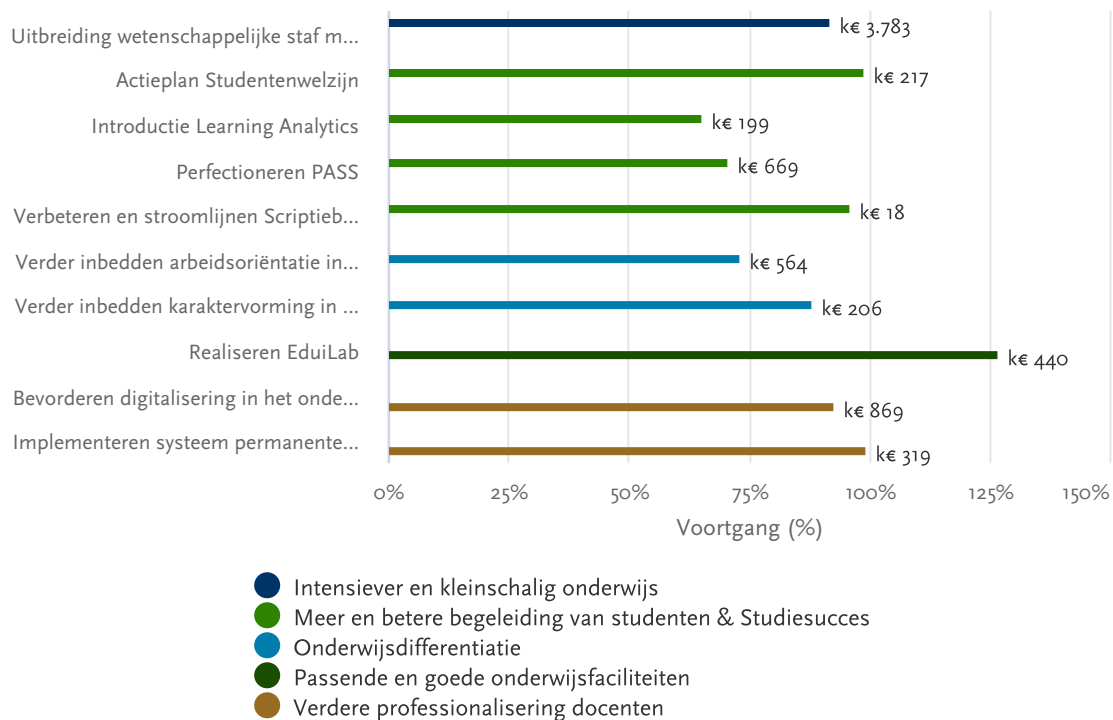
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	3.216	2.582	-634	80%
TLS	1.525	1.585	60	104%
TSB	2.144	1.743	-401	81%
TSHD	1.264	1.282	18	101%
TST	115	93	-22	81%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

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

De projecten van de kwaliteitsafspraken bouwden in 2022 voort op eerdere initiatieven van TiSEM, in lijn met de strategische doelen. Hieronder lichten we een paar bijzonderheden toe in de uitgave van de Kwaliteitsmiddelen in 2022 - het faciliteren van het inhuren van onderwijscapaciteit en het versterken van de steun voor onderwijsinnovatie binnen de Faculteit - de redenen daarvoor en de betrokkenheid van de Faculteitsraad bij het proces.

TiSEM heeft er in 2022, net als in voorgaande jaren, naar gestreefd om met deze middelen de kwaliteit van het onderwijs zo optimaal mogelijk te versterken. Dit leidde er in sommige gevallen toe dat de plannen werden gerealiseerd met lager dan verwachte uitgaven. De Kwaliteitsmiddelen die in 2022 niet zijn besteed, door lager dan verwachte kosten of lagere uitgaven als gevolg van gewijzigde of uitgestelde plannen, zijn in een speciale reserve geplaatst. De enige uitzondering hierop is de onderbesteding binnen thema A, waarbij geldt dat de overgebleven middelen in de komende jaren alsnog binnen dit thema zullen worden besteed. Voor de resterende reserve worden in overleg met de medezeggenschap plannen gemaakt.

1) Middelen voor onderwijscapaciteit

In 2022 heeft het Management Team (MT) afspraken gemaakt over het doorlopen van aanstellingen na de huidige periode van de kwaliteitsafspraken. Dit in antwoord op de feedback van de verschillende departementen met betrekking tot moeilijkheden bij het besteden van Kwaliteitsmiddelen voor het vergroten van de onderwijscapaciteit. Deze maatregelen zijn ingevoerd om het proces te vergemakkelijken.

2) Extra investeringen in de organisatie en ondersteuning van innovatieve onderwijsprojecten

Sinds 2020 financiert TiSEM een manager Innovatieprogramma uit de Kwaliteitsmiddelen. In 2021 bleek dat een grotere ondersteuningsstructuur nodig was, om innovatieve onderwijsprojecten binnen de faculteit te blijven stimuleren en faculteiten te ondersteunen bij het experimenteren en uitrollen van innovaties. Op basis van een voorstel ontwikkeld door de manager Innovatieprogramma en goedgekeurd door de Faculteitsraad in december 2021, is een extra € 150 uit de Kwaliteitsmiddelen 2022 toegewezen voor de opbouw van de Innovatieorganisatie van de faculteit. Daarnaast is in april 2022 met instemming van de Faculteitsraad besloten om een nieuwe functie van Associate Dean of Program Portfolio and Innovation te financieren vanuit de Kwaliteitsmiddelen. Deze Associate Dean is verantwoordelijk voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijsportfolio, het innoveren van de onderwijsprogramma's op opleidingsniveau, cursusniveau en collegeniveau en het verbeteren van de arbeidsmarktorientatie. Tot slot vormt de Associate Dean een schakel met stakeholders die betrokken zijn bij onderwijsinnovatie in de faculteit (bijvoorbeeld innovatieteam, departementshoofden, academische directeuren) en de vice-decaan Onderwijs.

Tabel 3.3.1 Voortgang per thema binnen TiSEM, in € (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	591	804								
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			755	752	1.243	1.536	1.965	1.594	2.091	2.458
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	292	166								
B. PASS			219	53	320	99	311	104	381	381
C. Actieplan Studentenwelzijn			0	0	20	19	19	19	0	0
D. Introductie Learning Analytics			90	36	235	131	258	184	115	6
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	50	50
Onderwijsdifferentiatie	150	46								
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			0	0	0	0	0	0	0	0
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			120	123	352	203	352	222	352	352
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	89	7								
H. Realiseren EduiLab			90	76	90	72	90	220	40	40
Verdere professionalisering docenten	12	13								
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			69	87	131	59	131	152	220	220
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			40	26	65	99	90	86	60	60
Totaal	1.134	1.036	1.383	1.153	2.456	2.218	3.216	2.582	3.309	3.561

Binnen TiSEM zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

A. Uitbreiden wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling

- ◆ Voornemen: meer handen aan het bord en een betere student-stafratio.
- ◆ Realisatie: Naast de in de afgelopen jaren gerealiseerde uitbreiding in aanstellingen vanuit de Kwaliteitsmiddelen, is er in 2022 nog eens 6,4 Fte aan extra onderwijscapaciteit gefinancierd. In combinatie met een lagere studentinstroom is hiermee de student-stafratio verbeterd.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Voortzetting van PASS in het eerste jaar.
- ◆ Realisatie: In 2022 is PASS voortgezet met enkel studentmentoren. De opleidingsdirecteuren zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de PASS-programma's en de keuze voor welke workshops het meest waardevol zijn voor hun studenten. De onderbesteding was deels het gevolg van lagere personeelskosten, en deels doordat niet alle workshops vanuit de Kwaliteitsmiddelen zijn bekostigd.
- ◆ Voornemen: Uitbreiding PASS naar jaar 2 en 3 voor gemotiveerde studenten.
- ◆ Realisatie: Het PASS jaar 2 programma is in 2022 gestart. In het voorjaarssemester in de vorm van een pilot, en vanaf september 2022 is het volledig ingevoerd. Uiteindelijk hebben minder studenten dan verwacht zich ingeschreven.

C. Actieplan studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Geen.

- ◆ Realisatie: In 2022 heeft TiSEM bijgedragen aan een universiteitsbreed studentenwelzijnsplan. Dit welzijnsplan focust op preventie, vroegsignalering, interventie en doorverwijzing. Ook hebben studenten in 2022 toegang gekregen tot e-health modules (Gezondeboel).

D. Introduceren learning analytics

- ◆ Voornemen: Kwaliteitsverbetering op meerdere niveaus door het aanstellen van een projectmanager Learning Analytics (plus student-assistent), het ontwikkelen van een learning analytics platform met managementinformatie en het ondersteunen van de onderzoeksgedreven benadering tot learning analytics.
- ◆ Realisatie: Het Learning Analytics-project is in oktober 2020 opnieuw van start gegaan. In april 2022 kwam de positie van Learning Analytics Team lead vrij. Deze is pas per september 2022 weer ingevuld, waardoor er sprake is van een onderbesteding op dit thema. Daarnaast is met de komst van het universiteitsbrede Institutional Research and Analytics Program (IRAP), de ontwikkeling van dashboards met bruikbare onderwijs-management informatie door een centrale werkgroep overgenomen. De reeds bij TiSEM opgedane lessen en ervaringen spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast zijn in 2022, in samenwerking met andere faculteiten, meerdere wetenschappelijke onderzoeken uitgevoerd met een focus op learning analytics. Deze onderzoeken focussen op de relatie tussen studentachtergrond en studiesucces, onderwijsvorm (online versus offline) en concentratie van studenten. Tot slot is er een onderzoek dat meer inzicht hoopt te verschaffen op het bereiken van de leerdoelen binnen het onderwijs.
- ◆ Vanuit de Kwaliteitsmiddelen is daarnaast de eerdere versie van de studiethermometer geëvalueerd en is in november 2022 een verbeterde versie afgenomen onder studenten. Op basis van de resultaten kregen studenten de gelegenheid tot een studiebegeleidingsgesprek. Door een lagere respons op de vragenlijst vielen ook de kosten voor het voeren van gesprekken met studenten lager uit dan verwacht.

E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding

- ◆ Voornemen: plan voor inzet in 2023 en 2024 ten behoeve van verbetering scriptiebegeleiding gereed in 2022.
- ◆ Realisatie: nog geen kosten op gerealiseerd.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Het versterken van arbeidsmarktorientatie in de opleidingen door het aanstellen van 4 Fte Career Services Officers (CSO) betaald vanuit de kwaliteitsafspraken in 2024.
- ◆ Realisatie: Vanaf maart 2021 bestaat het TiSEM Career Services team uit drie CSO's (waarvan er twee betaald worden uit de Kwaliteitsmiddelen), en één External relations Officer. Zij werken samen met de programmadirecteuren aan de verbetering van de loopbaanoriëntatie van hun programma's. Door de inzet van drie CSO's kunnen zij zich ieder meer specialiseren. Dit is van toegevoegde waarde voor de studenten, omdat het aanbod beter kan worden afgestemd op de specifieke behoeften van studenten binnen een opleiding. De External Relations Officer richt zich op het stand brengen van nauwere relaties tussen TiSEM en externe partners, wat heeft geresulteerd in een aanzienlijk hoger aantal studenten dat stage loopt tijdens hun Bacheloropleiding, meer gastcolleges in de Masteropleidingen en vier partnerschappen met bedrijven.
- ◆ Uit overleg met het CSO-team bleek dat er geen behoefte is aan de voorziene vierde CSO. In overleg met de Faculteitsraad in juli 2021 is overeengekomen om de vierde vacature te laten vervallen.
- ◆ Voornemen: Opbouwen en onderhouden contact bedrijven en ondersteuning studenten bij praktische zaken rondom stages door 1 Fte stagecoördinator vanaf 2021.

- ◆ Realisatie: De 0.2 Fte aan stagecoördinator ingevuld in 2020 is uitgebreid tot 0.3 Fte in 2021. De capaciteit is in lijn gebracht met de actuele aantallen studenten die een stage doen, en aan de omvang van de stage.

H. Realiseren Education Innovation Laboratorium

- ◆ Voornemen: Bevorderen van innovatie en digitalisering door het aanstellen van een innovatie-coördinator (0.4 Fte).
- ◆ Realisatie: In 2020 is een innovatiemanager aangesteld. Gedurende 2021 en 2022 heeft de innovatiemanager een belangrijke rol gespeeld in de ondersteuning van de innovatie van het TiSEM-onderwijs. Er zijn grote stappen gezet om een innovatieteam op te bouwen en het innovatieproces binnen TiSEM te structureren. De innovatiemanager coördineert de samenwerking met zowel decentrale als centrale ondersteuningsdiensten. Voorbeelden van lopende initiatieven zijn Canvas Course templates en het experimenteren met onderwijstools (bijvoorbeeld Grasple). Daarnaast onderzoekt en ondersteunt de innovatiemanager nieuwe initiatieven, zoals MicroSurveys.
- ◆ Voornemen: Inrichten van een onderwijs-innovatiefonds.
- ◆ Realisatie: In 2022 werd het budget gebruikt om vijf verschillende onderwijsinnovatieprojecten te financieren. Een aantal andere projecten is in 2022 ingediend en goedgekeurd, maar de kosten worden in 2023 gemaakt.
- ◆ Voornemen: Uitrol en verankering van innovaties in de faculteit.
- ◆ Realisatie: In juni 2022 is een innovatie-ondersteuner aangesteld, die innovatieve projecten binnen de faculteit leidt. Daarnaast is er, in afstemming met de Faculteitsraad, een Associate Dean of Program Portfolio and Innovation aangesteld. Ook zijn er een aantal licenties voor ondersteunende software afgesloten.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Verbetering van de toetskwaliteit door het aanstellen van twee toetsdeskundigen, één vanaf september 2020, één vanaf 2023.
- ◆ Realisatie: Sinds 2020 is één toetsdeskundige aangesteld voor 0.6 Fte. Deze aanstelling is per 1 januari 2022 uitgebreid naar 0.7 Fte. Daarnaast is de vacature voor een toetsdeskundige die voor 2023 gepland was, al in september 2022 ingevuld (0.6 Fte). Ook is er administratieve ondersteuning aangesteld voor 0.7 Fte.
- ◆ Voornemen: Persoonlijke ontwikkeling van wetenschappelijke staf door participatie van 40 medewerkers per jaar aan het Harvey Brightman Master Teacher Program en van twee medewerkers per jaar aan het Harvard Global Colloquium over Participant-Centered learning.
- ◆ Realisatie: Een pilot van Harvey Brightman Master Teacher Program vond plaats in het najaar van 2019 en werd zeer positief geëvalueerd. De tweede editie van het programma is geannuleerd vanwege de coronapandemie. Het is niet voortgezet in 2021 en 2022. Vanuit deze middelen is een Associate Dean Professionalization aangesteld. Deze Associate Dean ondersteunt de opleidingsdirecteuren en docenten in hun professionalisering, speelt een belangrijke rol in ontwikkelingen rondom Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) en Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO), en fungeert als link tussen diverse stakeholders.
- ◆ In overleg met de Faculteitsraad (februari 2022) is daarnaast € 24 overgeheveld om het Tilburg Center of Business Case Studies te ondersteunen. Dit centrum stimuleert het gebruik van business cases in het onderwijs.

J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

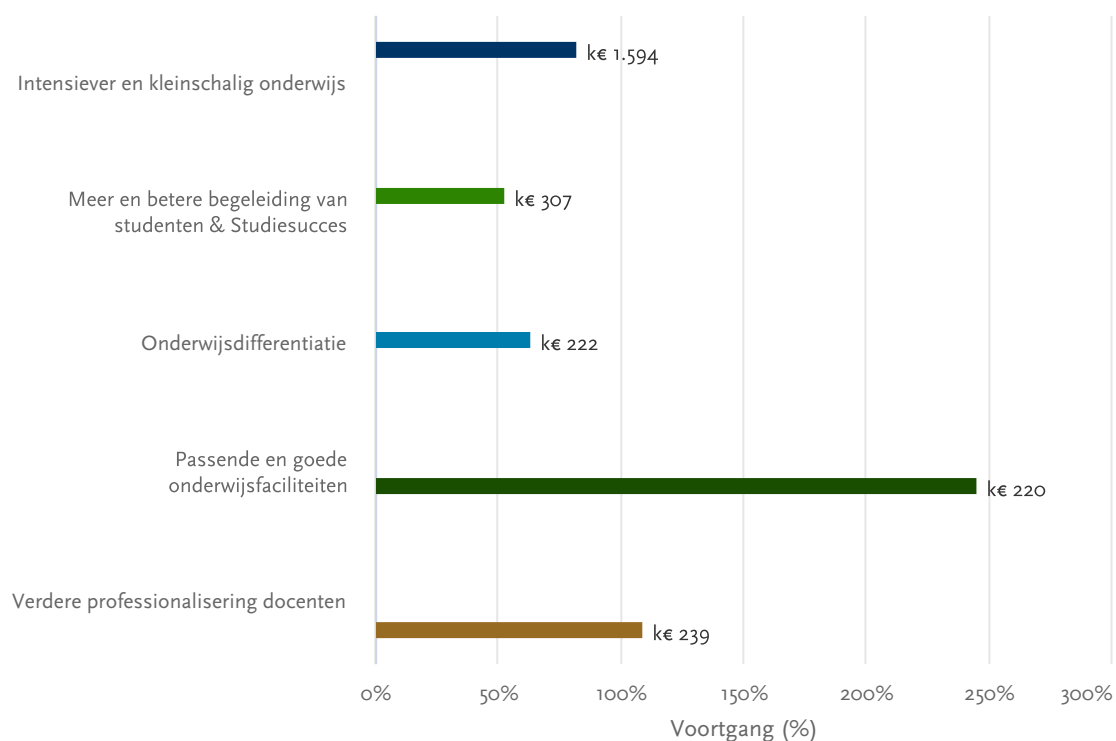
- ◆ Voornemen: aanstellen van een innovatie-coördinator (0.4 Fte).

- ◆ Realisatie: innovatie-coördinator is aangesteld sinds mei 2020.
- ◆ Voornemen: Digitalisering van de pre-masterprogramma's vanaf 2022.
- ◆ Realisatie: In 2021 is de Premaster door corona volledig gedigitaliseerd. Dit maakte de uitdagingen die volledig digitaal onderwijs met zich meebrengt, en de negatieve effecten op studievoortgang inzichtelijk. Na een uitgebreide verkenning voor mogelijke samenwerking met de Open Universiteit, is ervoor gekozen niet langer verder te gaan met volledig digitale pre-masterprogramma's.

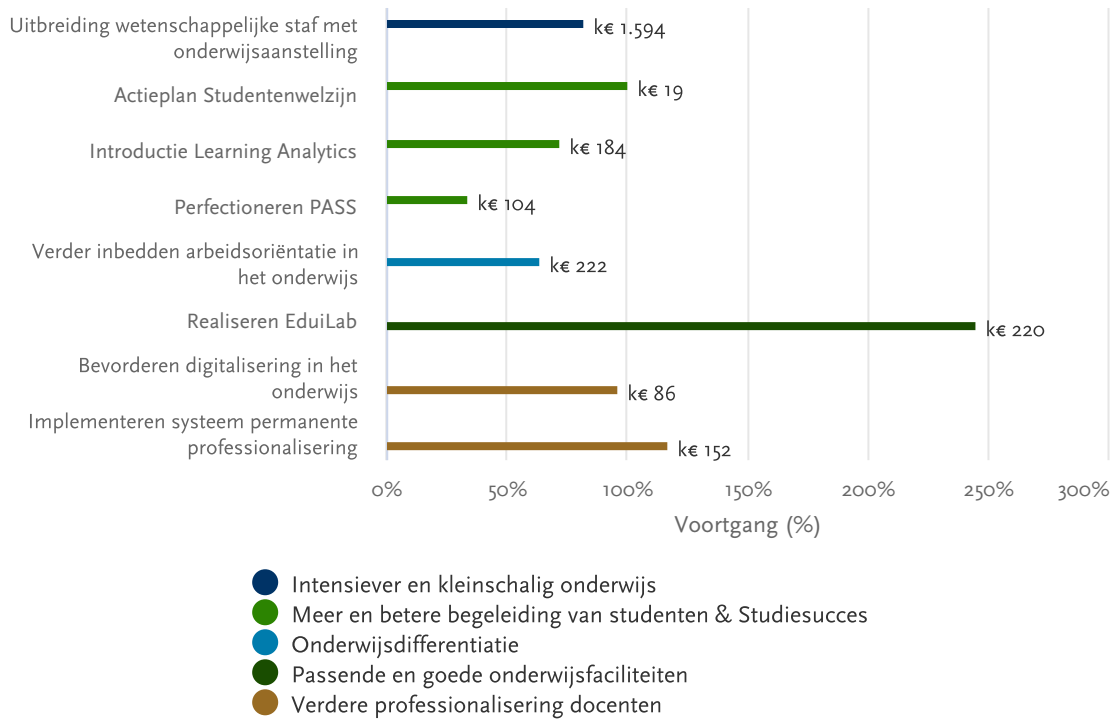
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	3.216	2.582	-634	80%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

Figuur 3.3.1.1 Voortgang landelijke thema's TiSEM



Figuur 3.3.1.2. Voortgang Tilburg University thema's TiSEM



Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

Oktober 2021 – Begroting 2022 gepresenteerd aan de Faculteitsraad, en er is ingestemd met de bestedingsplannen van de Kwaliteitsmiddelen, uitgezonderd de investering van k€ 150 voor de ondersteuningsorganisatie voor onderwijsinnovatie bij TiSEM.

December 2021 – De Faculteitsraad stemt in met een herzien deelplan voor de ondersteuningsorganisatie voor onderwijsinnovatie bij TiSEM.

April 2022 – De Faculteitsraad stemt in met de besteding van de middelen van de kwaliteitsafspraken in 2021.

Mei 2022 – De Faculteitsraad stemt in met de besteding van k€ 222 van de bestemmingsreserve van de Kwaliteitsmiddelen (k€ 372) voor de financiering van twee Associate Dean posities.

Oktober 2022 – In overeenstemming met de universiteitsbrede monitoringcyclus heeft het MT de plannen (en eventuele aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen) voor de besteding van de middelen voor de kwaliteitsafspraken in 2023 met de Faculteitsraad besproken. Alle plannen kregen de instemming van de Raad.

Verklaring Faculteitsraad TiSEM (9 februari 2023)

In general we are satisfied with the way in which the MT has informed us about plans as well as results related to the Quality Agreements in 2022.

We would like to mention that the current Faculty Council has had little opportunities to influence the plans, as most decisions were made by previous councils.

As a critical note, the reports on the Quality Agreements do not always reach the Council on the scheduled date before the informal meeting, thus leaving us less time to prepare for the formal meeting. Besides that, the information meeting organized by Academic Services on January 17th was scheduled too late for us, since the TiSEM plan had already been discussed in an earlier Council meeting. Therefore, we think that there is some room for improvement in terms of timely communication about the Quality Agreements reporting.

On the positive side, in the first Council meeting we did discuss the fall report and had the opportunity to ask questions. Also we were asked to give input about how to spend the extra budget that was left over. Furthermore, in the Council meeting of the third cycle (February 9th 2023) we were given the opportunity to discuss the 2022 report as well as additional plans for the Quality Agreements budget for 2023. At that meeting, we consented to both the 2022 spending report and the additional plans for 2023.

We hope that in the future, we will have a chance to participate more actively in the matter of Quality Agreements, and potentially propose additional initiatives for 2024 in the subsequent cycles.

Tilburg Law School

TLS heeft in 2022, net als in voorgaande jaren, met name gefocust op twee onderwerpen: kleinschalig en intensief onderwijs en op onderwijsinnovatie. Daarnaast is er veel oog voor studentenwelzijn en arbeidsmarktorientatie. Het beleid op de verschillende thema's zal in 2023 en 2024 nog verder worden versterkt en uitgebreid.

De bijzondere omstandigheden, veroorzaakt door de lockdowns in de afgelopen jaren, hebben een extra impuls gegeven aan nieuwe initiatieven, zoals de implementatie van blended education binnen de bachelor Rechtsgeleerdheid en pilots op het gebied van online en hybride onderwijs.

Onderwijsinnovatie wordt bij TLS ook in de komende jaren ondersteund door het innovatieteam. Daarnaast heeft COVID-19 ervoor gezorgd dat studentenwelzijn een nog belangrijker thema is geworden. In de komende periode wil TLS op dit vlak beter aansluiting vinden bij universiteitsbreed welzijnsbeleid en hierbij samenwerking zoeken met de andere faculteiten.

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken waren:

1. In 2022 was er over het geheel genomen sprake van een lichte overbesteding. Deze is het gevolg van bewuste keuzes en met name terug te zien in het thema 'Intensiever en kleinschalig onderwijs'. Deze overbesteding is grotendeels het gevolg van extra Kwaliteitsmiddelen die medio 2022 beschikbaar zijn gekomen. Dit budget is, na overleg met studenten, uiteindelijk volledig besteed aan het aanstellen van extra docenten in het kader van intensiever en kleinschalig onderwijs.
2. De onderbesteding van 2021 is overgeheveld naar 2022 en verder, en zal de komende jaren worden besteed aan de verschillende thema's van de kwaliteitsafspraken. De besteding hiervan is in overleg met de medezeggenschap vastgesteld.
3. In 2023 zal er in overleg met de studenten in de medezeggenschap budget worden gereserveerd voor het realiseren van een Living room in het Montesquiegebouw, in het kader van studentenwelzijn en het verbeteren van een 'sense of belonging'.

TLS werkt intensief samen met haar medezeggenschap en de studenten om de Kwaliteitsgelden in te zetten voor een concrete verbetering van de kwaliteit van het onderwijs op het gebied van de verschillende thema's. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat TLS ook investeringen doet uit andere middelen, met name de strategische middelen van de faculteit en de NPO-middelen. Een onderbesteding bij de studievoorschotmiddelen op een bepaald vlak, betekent niet dat de faculteit hier niet in heeft geïnvesteerd. TLS hecht sterk aan inspraak van studenten en medewerkers, dus ook bij deze investeringen wordt er met hen gesproken.

Tabel 3.3.3 Voortgang per thema binnen TLS, in ke (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	35	113								
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			40	96	220	220	350	450	400	450
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	191	198								
B. PASS			93	131	154	157	181	192	185	190
C. Actieplan Studentenwelzijn			50	15	58	27	77	55	93	71
D. Introductie Learning Analytics			0	0	10	0	5	5	6	6
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			20	16	30	11	19	18	40	40
Onderwijsdifferentiatie	182	121								
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			20	22	32	16	16	28	21	21
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			156	122	254	205	241	276	308	368
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0								
H. Realiseren EduiLab			110	114	108	109	106	88	119	123
Verdere professionalisering docenten	50	31								
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			40	29	40	24	70	44	60	60
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			61	51	200	227	460	427	503	578
Totaal	458	465	590	595	1.106	996	1.525	1.585	1.735	1.907

Binnen TLS zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

A. Uitbreiden wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling

- ◆ Voornemen: Uitbreiden 'klein-binnen-groot' naar meerdere werkcolleges.
- ◆ Realisatie: TLS heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het uitbreiden van de wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling. Middelen die in eerdere jaren op andere thema's niet besteed werden, zijn hier in deze jaren extra voor aangewend, bijvoorbeeld om het kleinschalige karakter van de opleidingen Global Law en Rechtsgeleerdheid te kunnen waarborgen. Daarnaast is geïnvesteerd in meer kleinschalige begeleiding binnen het vak Methode en Technieken van Onderzoek (MTO)/bachelorthesis en begeleiding van de masterthesis. Binnen alle departementen zijn er extra docenten aangesteld, mede om de omslag te maken naar online onderwijs. TLS heeft ook buiten de kwaliteitsafspraken, in brede zin, geïnvesteerd in het uitbreiden van het aantal Fte voor onderwijs.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Het vergroten van Studiesucces en studentenwelzijn.

- ◆ Realisatie: Er zijn docent- en studentmentoren getraind en aangesteld. Bij de bachelor Global Law zijn er extra studentmentoren en docentmentoren aangesteld om kleinschalige begeleiding te blijven waarborgen. Daarnaast is, in het najaar van 2022, PASS binnen Global Law uitgebreid met de online studiethermometer. Bij alle eerstejaars bachelorstudenten van TLS wordt nu een studiethermometer afgenomen. Dit gebeurt in het kader van vroegsignalering en om studiesucces en studentenwelzijn te monitoren en bevorderen. De docent- en studentmentoren hebben, met name ten tijde van de lockdowns, meer contactmomenten ingepland. De studentmentoren waren een laagdrempelig aanspreekpunt. Eerstejaars studenten hebben college gekregen in studievaardigheden om hun leerstijl en studiestrategie te verbeteren.
- ◆ Voornemen: Hogere evaluaties op onderdeel 'voorbereiding arbeidsmarkt', studiesucces, community building, en studentenwelzijn in studentenevaluaties.
- ◆ Realisatie: PASS is bij de Nederlandstalige bacheloropleidingen uitgebreid naar jaar 2 en 3, met een focus op arbeidsmarktoriëntatie (Zie thema G). Alle eerstejaars Global Law studenten hebben in wekelijkse sessies aandacht besteed aan sociale vaardigheden en studievaardigheden, daarmee is expliciet aandacht besteed aan het welbevinden en de academische integratie van eerstejaars studenten.

C. Actieplan studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Community building.
- ◆ Realisatie: TLS heeft de capaciteit op onderwijscoördinatie binnen het Education Support Team vergroot, mede met een focus op studentenwelzijn. Aan het begin van het collegejaar zijn er extra welkomstactiviteiten georganiseerd voor zowel eerste- als ouderejaars studenten. Er is in 2021 en 2022 ook extra geïnvesteerd in het professionaliseren van de (online) introductie. Zo is een online platform aangekocht en een activiteit aan het on campus programma toegevoegd die beoogt meer binding tussen studenten te creëren. Ook is in het najaar van 2022 een Community Building Officer aangesteld. Tot slot heeft TLS in 2022 bijgedragen aan de aanstelling van de Tilburg University Wellbeing Officer.
- ◆ In 2022 is er structureel budget beschikbaar gesteld voor de opleidingsdirecteuren om te besteden in het kader van community building met als doel sociale cohesie en daarmee ook indirect academische integratie van studenten te bevorderen.
- ◆ In het najaar van 2022 is er een student-assistent aangesteld die zich richt op community building. Deze student-assistent ondersteunt opleidingsdirecteuren bij het organiseren van activiteiten op het vlak van community building en heeft een benchmark verricht op het vlak van studentenwelzijn. In 2022 zijn verder voorbereidingen getroffen voor het realiseren van een Living room in het Montesquieu gebouw. Het voornemen is dat deze in 2023 gerealiseerd wordt. Op het vlak van studentenwelzijn heeft TLS de ambitie om in 2023 nog beter aansluiting te zoeken bij universiteitsbreed beleid en daarbij de krachten te bundelen met de andere faculteiten, zodat er meer bereikt kan worden op dit vlak.

D. Introduceren learning analytics

- ◆ Voornemen: Kwaliteitsverbetering studiebegeleiding.
- ◆ Realisatie: Een beleidsmedewerker van TLS is aangesloten bij het universiteitsbrede IRAP, dat is gericht op het aanleggen van een databank van cijfers en data. Hierdoor ontstaat een veelheid aan informatie die door bestuur en beleidsafdelingen kan worden gebruikt. TLS heeft meerdere gegevens opgevraagd vanuit dit project en hierop besluitvorming gebaseerd (zoals aanscherping toelatingsvereisten voor hbo-p instromers). Daarnaast wordt onderzocht of er een dashboard voor opleidingsdirecteuren kan worden opgeleverd.

E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding

- ◆ Voornemen: Verbeterde scriptiebegeleiding.
- ◆ Realisatie: Vanaf het collegejaar 2019-2020 wordt de 'TLS thesis track', die in samenwerking met het Talencentrum en opleidingsdirecteuren is ontwikkeld, aangeboden aan masterstudenten. Deze track bestaat inmiddels uit twee onderdelen: de introducerende colleges 'How to write a proposal?' en daarnaast de 'Thesis Writing Labs'. In 2022 is een tweede instroommoment gecreëerd, zodat masterstudenten zowel in het voorjaar als het najaar kunnen starten met het traject. Sinds het voorjaar van 2022 wordt er een intensievere variant van de 'Thesis writing labs' aangeboden en sinds het najaar van 2022 zijn de sessies uitgebreid met individuele coaching. In 2023 wordt het traject geëvalueerd met opleidingsdirecteuren, onderwijscoördinator, een focusgroep van studenten en het Talencentrum.

F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Explicitering en waar nodig versterking van de vijf elementen van Karakter in de opleidingen.
- ◆ Realisatie: Er zijn studentassistenten aangesteld, die de opleidingsdirecteuren ondersteunen, zodat zij meer tijd hebben om de inhoud van de opleiding te verbeteren en nieuwe initiatieven op te pakken, zoals de implementatie van TEP en het uitwerken van het element karakter. In jaar 2 van de Nederlandstalige bacheloropleidingen is het verplichte onderdeel Talent and Career development geïmplementeerd. Dit is mede gericht op het opleiden binnen TEP, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan de elementen 'Kunde' en Karakter'.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Betere evaluaties op onderdeel "voorbereiding arbeidsmarkt" in studentenevaluaties.
- ◆ Realisatie: De aanstelling van de CSO's is in de afgelopen jaren uitgebreid. De CSO houdt zich direct bezig met de werkzaamheden die voortvloeien uit dit thema (o.a. individuele begeleiding van studenten op het vlak van arbeidsmarktorientatie en het verzorgen van voorlichtingen) en projecten die gericht zijn op het bevorderen van de verbinding met de arbeidsmarkt. Zo hebben zij Career slides met facts & figures ontworpen voor alle opleidingen van TLS en hebben zij een Tedtalk event georganiseerd voor de TLS Topklas. Het aantal aangeboden workshops is flink gegroeid (van 28 in 2020 naar 71 in 2021 en 147 in 2022) en er zijn ook meer individuele begeleidingsgesprekken gevoerd (137 in 2020, 223 in 2021 en 275 in 2022). Daarnaast vindt sinds 2020 het Fit for the Future event plaats dat gericht is op arbeidsmarktvoorbereiding.
- ◆ Sinds het najaar van 2022 is in jaar 2 van de Nederlandstalige bacheloropleidingen het verplichte onderdeel Talent and Career development geïmplementeerd. Talent and Career development is verweven in de bacheloropleidingen en vormt een verbindende schakel binnen verschillende (leer)lijnen in de opleidingen. Het staat in het teken van karaktervorming, ontwikkeling van vaardigheden en arbeidsmarktvoorbereiding. Dit onderdeel bestaat uit twee workshops op het vlak van Talent Management en een Talent pitch. Talent and Career development is in het najaar van 2022 door 193 studenten afgerond en wordt voortgezet in 2023. Op dit onderdeel is bij alle bacheloropleidingen van TLS een lichte stijging waarneembaar in de score van de Nationale Studenten Enquête (NSE), ook bij de opleidingen met de pilot voor het vak Talent and Career Development. Het ongewogen gemiddelde van de opleidingen is op dit punt gestegen van een 3,2 naar een 3,4.
- ◆ Voornemen: Praktijkverbinding door het integreren van een stage en/of andere praktijkervaring.

- ◆ Realisatie: Binnen TLS is een Extended Masterprogramma gecreëerd voor de Master Rechtsgeleerdheid. Hierbinnen zijn er drie tracks: Onderwijs, Onderzoek en Praktijk. Voor Onderwijs geldt dat de studenten sinds het najaar van 2021 in de gelegenheid zijn om af te studeren in twee specialisaties in plaats van één. Dit kan door een semester toe te voegen aan het standaard programma (twee semesters).
- ◆ Voor de track Onderzoek geldt dat studenten sinds het voorjaar van 2022 in een aanvullend semester kunnen meelopen met een onderzoeker en kunnen (mee)schrijven van een wetenschappelijk artikel. Dit kan worden gezien als praktijkverbinding richting een academische loopbaan. Vijf studenten namen deel aan het eerste cohort voor de track Onderzoek.
- ◆ De track Praktijk gaat van start in het najaar van 2023. Hier lopen studenten in een aanvullend semester stage bij een organisatie en volgen zij een opleidingsprogramma. De stageplekken zijn geregeld en studenten kunnen zich hier nu voor opgeven.
- ◆ TLS ziet een stijging van de instroom in de Master Rechtsgeleerdheid voor academisch jaar 2022-2023. We vermoeden dat dit mede komt door de Extended Master.
- ◆ Voornemen: Investeren in Engels taalniveau
- ◆ Realisatie: Voor het verbeteren van het Engels taalniveau heeft het talencentrum meerdere online modules ontwikkeld voor de bachelors Global Law en Rechtsgeleerdheid

H. Realiseren Education Innovation Laboratorium

- ◆ Voornemen: Implementeren van minstens twee onderwijsvernieuwend digitaliseringsprojecten.
- ◆ Realisatie: Er is seed money besteed aan digitaliseringsprojecten die voortvloeien uit ideeën van docenten en worden ondersteund en gerealiseerd door het innovatieteam. Hierbij gaat het met name om financiering van tools en licenties (bijvoorbeeld FeedbackFruits en Comproved).
- ◆ Voornemen: Bevorderen van innovatie en digitalisering.
- ◆ Realisatie: De onderwijsbeleidsstaf is uitgebreid met 1.6 Fte voor duurzame onderwijsvernieuwing. Zij zijn aanjagers en coördinatoren van de projecten die voortvloeien uit de kwaliteitsafspraken en dragen zorg voor de monitoring en evaluatie ervan.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Bevordering deelname onderwijsinnovatie projecten in het kader van het SKO. En het verhogen van het aantal docenten met SKO-kwalificatie met minstens twee per jaar door vanuit het Faculteitsbestuur ieder jaar verschillende voor de organisatie waardevolle SKO-thema's aan te dragen aan het WP.
- ◆ Realisatie: Er is seed money beschikbaar gesteld voor facultaire SKO-projecten. In 2022 heeft een docent, in het kader van haar SKO-project aanspraak gemaakt op dit budget. Zij heeft haar SKO behaald met haar onderzoek naar online onderwijs binnen de masteropleiding Law and Technology. TLS is daarnaast aangesloten bij inspanningen op het gebied van SKO-certificering op universitair niveau. In 2023 zullen er twee of drie kandidaten SKO-certificering worden aangedragen door TLS
- ◆ Voornemen: Verbetering toetskwaliteit en docentprofessionalisering.
- ◆ Realisatie: Hiervoor is allereerst de deskundige capaciteit tijdelijk uitgebreid met een onderwijs- en toetsdeskundige voor 0.3 Fte. Zij ondersteunt en adviseert docenten en opleidingsdirecteuren, vooral op het vlak van toetsing. Er zijn verschillende workshops voor docenten aangeboden en Q&A's voor hen georganiseerd. TLS heeft de rol van de Toetscommissie versterkt, en ook hier ondersteunt de toetsdeskundige bij.
- ◆ Daarnaast wordt er intensief ondersteuning geboden aan docenten bij digitale toetsing via Testvision. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de kwaliteit van toetsing.

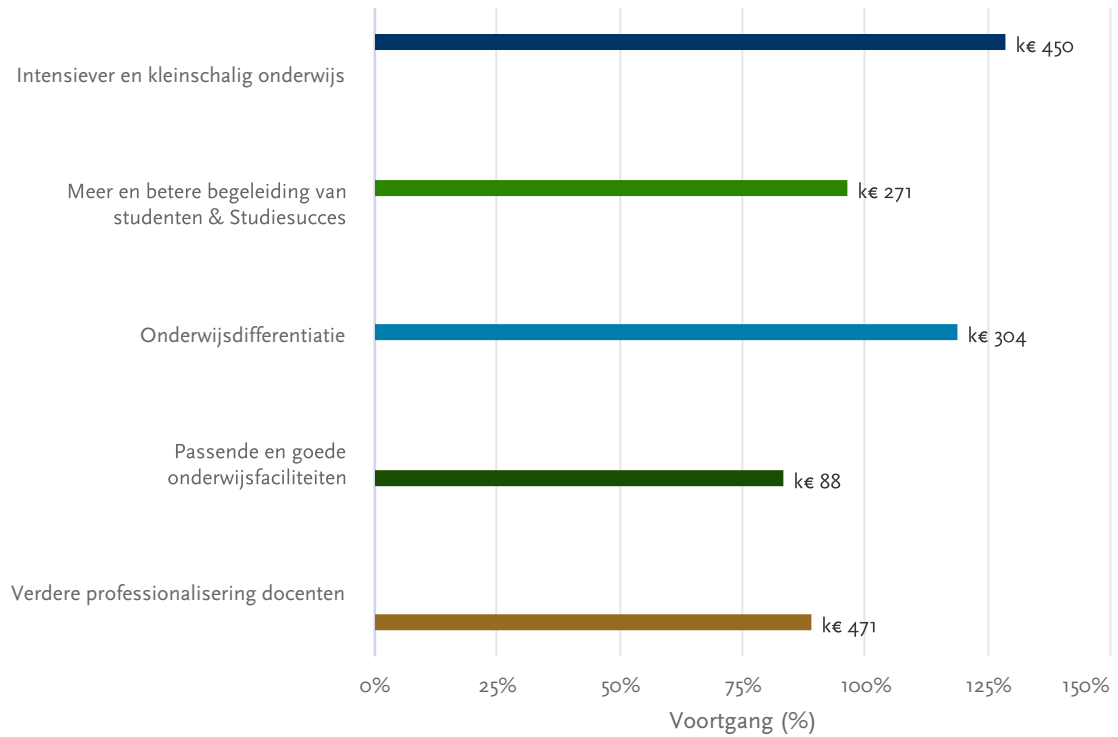
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: De kwaliteit van onderwijs verbeteren door middel van inzet digitale middelen in het onderwijs.
- ◆ Realisatie: Tijdens de coronaperiode is er veel aandacht besteed aan professionalisering door workshops, training en coaching van docenten om bestaand onderwijs te herontwerpen naar online onderwijs op individueel niveau en opleidingsniveau. In september 2021 is er een pilot gestart met het hybride aanbieden van drie masteropleidingen en één bacheloropleiding. Het hybride onderwijs is vanaf het najaar van 2022 voortgezet in deze pilotvorm die wordt ondersteund door het innovatieteam en waarvoor één specifiek daarvoor aangewezen innovatiespecialist is aangetrokken in 2022. Daarnaast is er intensieve ondersteuning geboden voor docenten door studentmoderatoren, die de online en hybride colleges in praktische zin ondersteunen. In het najaar van 2022 is er in totaal 711 uur aan ondersteuning geboden. De pilots zullen na het opleidingsjaar 2022-2023 stoppen. In de periode november 2022 tot en met februari 2023 zijn de pilots geëvalueerd en in de eerste helft van 2023 wordt besloten door het bestuur en de opleidingsdirecteuren bij welke opleiding een online of hybride variant structureel zal worden voortgezet. Dit besluit wordt eveneens besproken in de facultaire gremia.
- ◆ Voornemen: Intensiever onderwijs door (meer) digitalisering in het onderwijs.
- ◆ Realisatie: Onderwijsinnovatie staat stevig op de kaart binnen TLS. Er is extra capaciteit voorzien voor docenten om zich te richten op onderwijsinnovatie. Er is hiermee onder andere een digitaliseringslag gemaakt binnen het nieuwe vak MTO/bachelorthesis, waarbij het scriptiedossier is ingebed. Daarnaast coördineert een docent de implementatie van blended education binnen de bachelor Rechtsgeleerdheid.
- ◆ Medio 2021 heeft TLS een Innovatieteam aangesteld. Het team is gericht op het ondersteunen, professionaliseren en ontzorgen van docenten. Dat gebeurde bij aanvang met name op individueel verzoek van een docent. Studenten hebben aangegeven het belangrijk te vinden dat zoveel mogelijk studenten hun voordeel kunnen doen met onderwijsinnovatie. Mede hierdoor is het innovatieteam in het najaar van 2022 gestart met de implementatie van blended education in jaar 1 van de bachelor Rechtsgeleerdheid. Dit houdt in dat het innovatieteam, samen met docententeam, alle eerstejaars vakken in het najaarssemester heeft herontworpen. Deze exercitie heeft het team ook gedaan voor de vakken in het voorjaar. Vanaf januari 2023 worden de herziene voorjaarsvakken gedoceerd. Ook andere opleidingen worden op termijn blended gemaakt. Ook kunnen docenten van andere opleidingen op dit moment al op eigen verzoek in samenwerking met het innovatieteam werken aan het verbeteren of herontwerpen van hun vak.

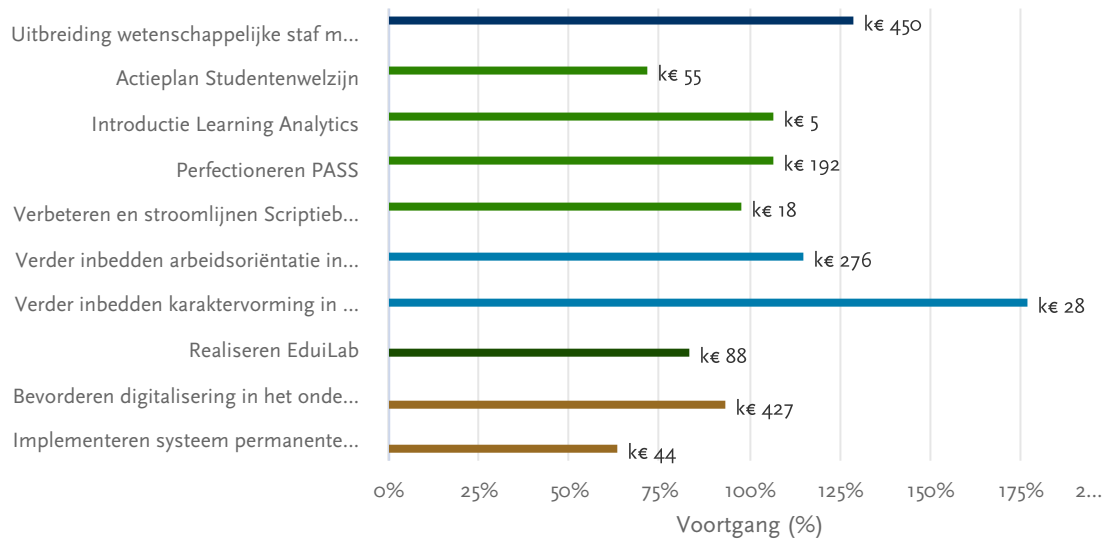
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TLS	1.525	1.585	60	104%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

Figuur 3.3.2.1 Voortgang landelijke thema's TLS



Figuur 3.3.2.2 Voortgang Tilburg University thema's TLS



- Intensiever en kleinschalig onderwijs
- Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces
- Onderwijsdifferentiatie
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Verdere professionalisering docenten

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

In juni 2022 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 2022. De input van de studenten heeft geresulteerd in tussentijdse bijstelling van een aantal afspraken. Binnen TLS zijn verder nog op verschillende momenten gesprekken gevoerd met de studenten van de Faculteitsraad over de kwaliteitsafspraken, zowel binnen als buiten de formele vergaderingen. Denk aan updates over de voortgang van de bestedingen, technische vooroverleggen waarin de studenten werd uitgelegd hoe ze de financiële stukken moesten lezen en sessies waarbij de studenten input konden geven. Bij deze gesprekken lag de nadruk doorgaans op de thema's community building, studentenwelzijn en arbeidsmarktorientatie. In november 2022 heeft het innovatieteam daarnaast nog in de faculteitsraadsvergadering een presentatie gegeven over blended education. Studenten hebben feedback gegeven op de resultaten van het Innovatieteam.

Op 1 februari 2023 is de realisatie van de Kwaliteitsafspraken 2022 gepresenteerd en besproken in de Faculteitsraad. TLS spreekt wederom haar waardering uit 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 februari 2023)

In this letter, the Faculty Council members of Tilburg Law School will share their reflection on the process of applying the Student Loan Funds (Studievoorschotmiddelen) in 2022. The Faculty Council, especially the student members, have been involved in the process of brainstorming, selecting and investing in ideas to provide the students of TLS the right tools and information for their further academic, professional and social development. In addition to the monthly Faculty Council meetings, the students have been invited to various meetings and sessions to ensure their participation in the decision-making on the allocation of the Study Loan Funds. They have also initiated several meetings themselves in order to discuss the development of educational policy initiatives. The above mentioned will be elaborated upon in this memo.

To begin with, before every Faculty Council meeting, the student advisor of the Faculty Board held a preliminary meeting with the students of the Council. During these meetings, the student advisor elaborated on the documents and the students were able to ask questions in order to help them prepare for the Council meeting. Besides the monthly preliminary meetings, whenever financial documents were put on the agenda for the Faculty Council meetings, the students and staff members were invited for a technical preliminary meeting in order to prepare them properly. As such, the Faculty Board ensured that the students were informed sufficiently to discuss these complex matters during the Council Meeting. This contributed to the discussion of the spending of the Study Loan Funds. During the Council meetings, the realization and reflection upon the allocation of the Student Loan Funds were discussed in depth.

In addition to that, during our Council meetings, the Faculty Board has actively informed the members of the Faculty Council about the progress of the implementation of the policy ideas. For example, after consultation of the Faculty Council by the Faculty Board, it has been decided to invest in the Innovation Team of the EST. To make the results of these investments more concrete, one of the colleagues of the Innovation Team was invited to discuss the results of the work of the Innovation Team more in depth. The students expressed their enthusiasm about the results achieved by the Innovation Team.

In addition to the preliminary and Council meetings, the students were invited to informal brainstorming sessions. During these sessions, the students were asked to share their ideas on education and the potential of the School to contribute even more to the development of the student. Besides that, the policy advisor of the EST, the student advisor, and the Secretary of the Board have discussed the development of the living room within the Montesquieu-building with the students. Partly due to their enthusiastic responses, it has been decided to further develop this idea in practice. Also, in the process of further developing this idea, the students were consulted on a regular basis and informal meetings were planned to discuss the plans. At this stage, the Faculty Board expects to realize the Living Room in September 2023.

In addition to that, the students of the Faculty Council have initiated several meetings to discuss the development of educational policy initiatives. To illustrate, the students have initiated a meeting with the policy advisor of the Innovation Team to discuss the further development of blended learning. Besides that, some of the students have also had an informative meeting with the vice-dean for education to discuss study load and the process of making the TLS programs. The vice-dean for education informed the students more about the opportunities for blended examination.

The Faculty Council would like to express their appreciation for the collaboration with the Faculty Board.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

De afgelopen jaren heeft bij TSB, evenals bij Tilburg University in haar geheel, de nadruk op de vraag gelegen hoe de faculteit de kwaliteit van het onderwijs en de toetsing het best kon waarborgen, gezien de bijzondere omstandigheden ten gevolge van COVID-19. Tilburg University heeft fors en universiteitsbreed geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing. Deze universiteitsbrede investeringen in onderwijsinnovatie maakten het mogelijk voor TSB om juist de Kwaliteitsmiddelen sterker in te zetten op de twee belangrijkste pijlers van het facultaire bestedingsplan kwaliteitsafspraken: kleinschalig onderwijs en PASS. De voortgang van de maatregelen is regelmatig besproken in de vergadering van de Faculteitsraad. Zo kon de Faculteitsraad zicht houden op ontwikkelingen in onderwijsvernieuwing, studentenondersteuning en andere aanpassingen in onderwijs en toetsing, en feedback geven op de maatregelen.

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de kwaliteitsafspraken waren:

1. Er is in de afgelopen jaren aanzienlijk meer personeel met een onderwijsopdracht aangesteld dan oorspronkelijk begroot (Afspraak A). Dit heeft de student-stafratio positief beïnvloed, maar door de groei van het aantal studenten slechts beperkt.
2. Er zijn meer investeringen in PASS gerealiseerd. In 2022 bleef de aandacht voor studentenwelzijn hoog. Ook de Faculteitsraad hield het MT van TSB scherp, door regelmatig aandacht te vragen voor studentenwelzijn. Er is in PASS-bijeenkomsten gewerkt aan het verbeteren van studievoordigheden. Aandacht voor studentenwelzijn blijft een kern-onderdeel van het facultaire beleid. Daarnaast was er extra aandacht voor vaardigheden bij de herziening van PASS.
3. Hoewel iets meer dan in 2021, zijn de middelen voor EduiLab beperkt van omvang. In 2022 is stevig geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing, maar deze investeringen zijn verspreid over meerdere kwaliteitsafspraken. Zie bijvoorbeeld onder afspraak J. (Versterken digitalisering in het onderwijs) en I. (Implementeren systeem van permanente professionalisering). Voor de duidelijkheid is met de Faculteitsraad afgesproken dat de middelen voor het Onderwijsinnovatiefonds worden ingezet binnen afspraak J. (Versterken digitalisering in het onderwijs). Beide kwaliteitsafspraken hebben tot doel de onderwijsvernieuwing te versterken.

Tabel 3.3.5 Voortgang per thema binnen TSB, in k€ (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	0	172								
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			317	844	908	1.188	1.269	1.186	1.418	1.712
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	343	343								
B. PASS			250	319	200	323	420	337	425	425
C. Actieplan Studentenwelzijn			0	0	0	0	5	5	0	0
D. Introductie Learning Analytics			0	0	45	5	45	10	45	45
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0
Onderwijsdifferentiatie	327	0								
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			75	11	75	10	75	10	75	75
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			75	85	75	75	105	13	125	125
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0								
H. Realiseren EduiLab			20	16	20	0	20	20	20	20
Verdere professionalisering docenten	50	50								
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			35	14	35	14	35	34	35	35
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			15	11	170	102	170	128	170	170
Totaal	720	565	787	1.301	1.528	1.717	2.144	1.743	2.313	2.607

Binnen TSB zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

A. Uitbreiden wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling

- ◆ Voornemen: meer handen aan het bord en een betere student-stafratio.
- ◆ Realisatie: Zoals gepland is binnen TSB vanaf het begin van de Kwaliteitsafspraken het grootste deel van de Kwaliteitsmiddelen geïnvesteerd in meer personeel met onderwijstaken om intensiever en kleinschalig onderwijs te bevorderen. In vier jaar tijd is het aantal studenten bij TSB met 40% gestegen naar ruim 4.800 studenten in 2022-2023. De investeringen vanuit de Kwaliteitsafspraken hebben de student-stafratio positief beïnvloed, maar door de groei van het aantal studenten beperkt. De afgelopen jaren dwong de coronasituatie de focus te richten op de vraag hoe de faculteit de kwaliteit van het onderwijs en de beoordeling het beste kon waarborgen. Tegelijkertijd werd het noodzakelijk om extra aandacht te besteden aan interactieve vormen van onderwijs (online en voor zover mogelijk op de campus), zodat studenten, hoewel op afstand, toch konden ervaren dat ze deel uitmaken van en verbonden te zijn met de Tilburgse academische gemeenschap. In 2022 kon na het opheffen van de coronabeperkingen het onderwijs weer genormaliseerd worden, met behoud van wat geleerd was in de twee jaar daarvoor.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Continuering van het mentoringprogramma in alle drie de bachelor-jaren.
- ◆ Realisatie: Mentoring is voortgezet, daarnaast zijn er student-mentoren geïntroduceerd.
- ◆ Voornemen: Het verbeteren van de arbeidsmarktoriëntatie in PASS in jaar 2.
- ◆ Realisatie: Een inventarisatie van activiteiten gericht op arbeidsmarktoriëntatie heeft de lacunes in het activiteiten aanbod aan het licht gebracht, zowel binnen als buiten de curricula.
- ◆ Voornemen: Excellentie en vaardigheden vergroten door een nieuw excellentieprogramma.

- ◆ Realisatie: Het plan in 2020 was om een nieuw excellentieprogramma te ontwikkelen. Binnen TSB is afgesproken om de actie aan te passen aan vaardigheden in het algemeen, ten gunste van alle studenten. Met meer aandacht voor vaardigheden, binnen en buiten de opleidingen (bijvoorbeeld binnen PASS). In 2023 zal een werkgroep met docenten van alle opleidingsprogramma's een voorstel ontwikkelen over welke vaardigheden in het onderwijs onderwezen (moeten) worden, en hoe deze binnen het curriculum of binnen PASS ingebed kunnen worden.

C. Actieplan studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Geen.
- ◆ Realisatie: TSB investeert op dit thema met name vanuit andere middelen. Vanuit de Kwaliteitsmiddelen heeft TSB in 2022 bijgedragen aan een universiteitsbreed studentenwelzijnsplan. Dit welzijnsplan focust op preventie, vroegsignalering, interventie en doorverwijzing. Ook hebben studenten in 2022 toegang gekregen tot e-health modules (Gezondeboel).

D. Introduceren learning analytics

- ◆ Voornemen: Inzicht verkrijgen in de effectiviteit van onderwijsprocessen en lesmateriaal door het aanstellen van een projectmanager en studentmedewerker en het ontwikkelen en implementeren van een platform in 2021-2022.
- ◆ Realisatie: In de eerste periode van de Kwaliteitsafspraken heeft TSB zich aangesloten bij de pilot Learning Analytics die al liep bij TiSEM. Vanuit die pilot is een aantal concrete vragen die speelden bij TSB beantwoord. De mogelijkheden om learning analytics op het niveau van het curriculum en op het niveau van individuele cursussen in te voeren, zullen worden onderzocht in het kader van het Strategisch Plan TSB 2022-2027. Verder investeert TSB in het universiteitsbrede IRAP.

F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Uitdrukking van en, waar nodig, versterking van de vijf elementen van karaktervorming in de programma's door het aanstellen van extra personeel voor inventarisatie en uitvoering van de vijf elementen in alle leerplannen.
- ◆ Realisatie: Voor een aantal van de opleidingsprogramma's heeft de inventarisatie plaatsgevonden. De kosten vallen deels lager uit doordat er iets minder programma's zijn doorgelicht dan was gepland, en deels door een overschatting van de kosten. Een volledige inventarisatie is gepland voor 2023.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: betere evaluatie van studenten op arbeidsmarktorientatie door continuering van 1 Fte aan CSO.
- ◆ Realisatie: De aanstelling van de CSO is verlengd in 2022 (hoort binnen Kwaliteitsafpraak B). Voor Engelstalige bacheloropleidingen is een Internship Officer aangesteld. Er is een inventarisatie van activiteiten gemaakt; nu gaat bepaald worden welke activiteiten breder kunnen worden uitgerold. Voor 2023 zal dit voortgezet worden binnen PASS (Kwaliteitsafpraak B), zodat het verbeteren van de arbeidsmarktorientatie een integraal onderdeel is van de herziening van PASS. Ook zal worden gekeken of goede initiatieven (bijvoorbeeld geschikte workshops) in meerdere opleidingen kunnen worden uitgerold.

H. Realiseren Education Innovation Laboratorium

- ◆ Voornemen: Minimaal twee onderwijsvernieuwingsprojecten op cursusniveau per jaar met behulp van een onderwijsinnovatie-fonds.
- ◆ Realisatie: Het Blended Learning Toolkit Project, inclusief de implementatie van blended learning in twee vakken van de bachelor psychologie is gerealiseerd. De Instructional Designer en de Innovatiecoördinator ondersteunen onderwijsvernieuwingsprojecten. Er is een 'Educational call' uitgezet en daar wordt goed gebruik van gemaakt voor projecten op cursusniveau. De ambitie is om het aantal projecten uit te breiden en ook projecten op het niveau van curricula/cursussen/programma's te starten, in lijn met de Tilburg University-strategie en de plannen zoals geformuleerd in het nieuwe meerjarenprogramma rondom blended learning (TUNED IN). In 2023 zal dit worden voortgezet binnen het thema Versterking digitalisering in het onderwijs (Kwaliteitsafpraak J). Beide Kwaliteitsafspraken hebben tot doel onderwijsvernieuwing te bevorderen.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Professionalisering van opleidingsdirecteuren door het opzetten van een leiderschapsprogramma.
- ◆ Realisatie: Omdat het leiderschapsprogramma voor opleidingsdirecteuren vanuit andere middelen is opgezet, wordt deze actie met ingang van 2023 uit deze lijst verwijderd.
- ◆ Voornemen: Het aantal docenten met een SKO vergroten door deelname aan het SKO-programma te financieren.
- ◆ Realisatie: Er zijn in 2021 drie SKO-projecten gestart, waarvan er twee in januari 2022 zijn afgerond. In 2022 is één nieuw SKO-project van start gegaan. In 2022 zijn de kandidaten geselecteerd voor een nieuwe groep die in 2023 van start gaat. Er wordt nagedacht over hoe personeel te motiveren voor het behalen van een SKO.
- ◆ Voornemen: Volledige implementatie van het toetsbeleid op het niveau van de faculteit, opleiding en vak door het uitbreiden van toetsexpertise.
- ◆ Realisatie: Toetsbeleid voor alle programma's (op een na) is beschikbaar en wordt geïmplementeerd. Nu bijna alle programma's beoordelingsplannen hebben ontwikkeld, is de aandacht in 2022-2023 verschoven naar de inbedding ervan in de onderwijsprocedure en -cycli.

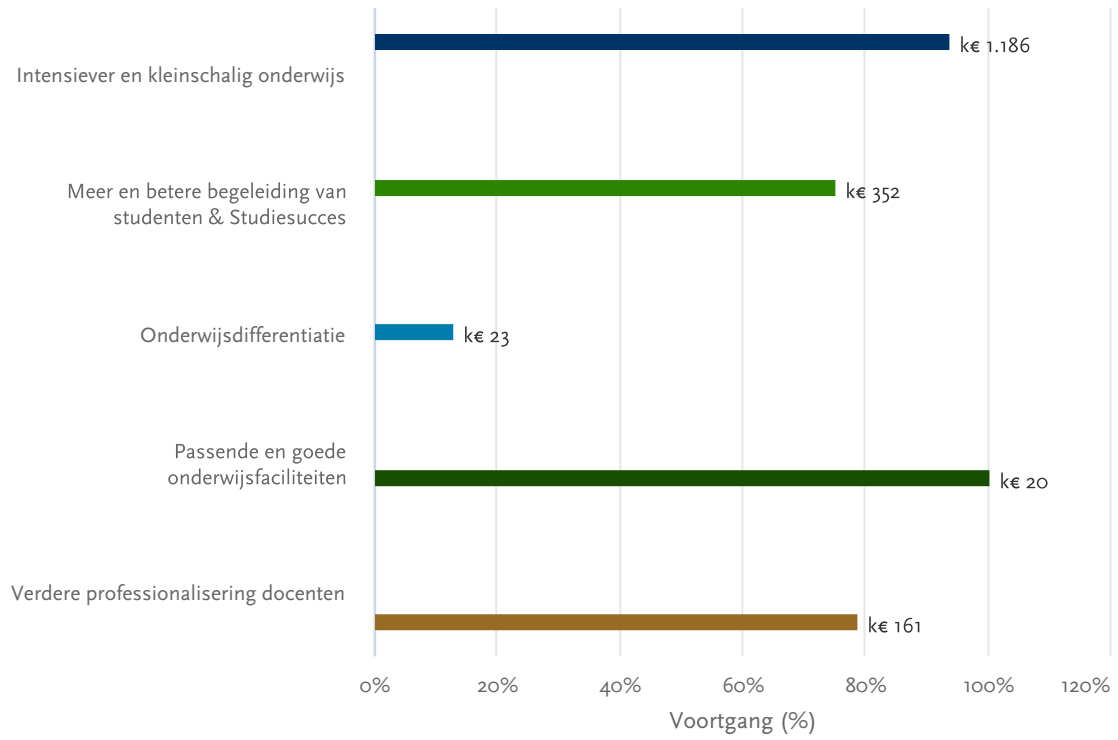
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Aanstellen van een innovatie-coördinator (0.2 Fte).
- ◆ Realisatie: In 2021 was reeds een innovatie-coördinator van start gegaan. In 2022 is er een tweede instructional designer geworven. De beide instructional designers verzorgen zowel ondersteuning aan docenten als coördinerende taken, zoals de 'educational call'.

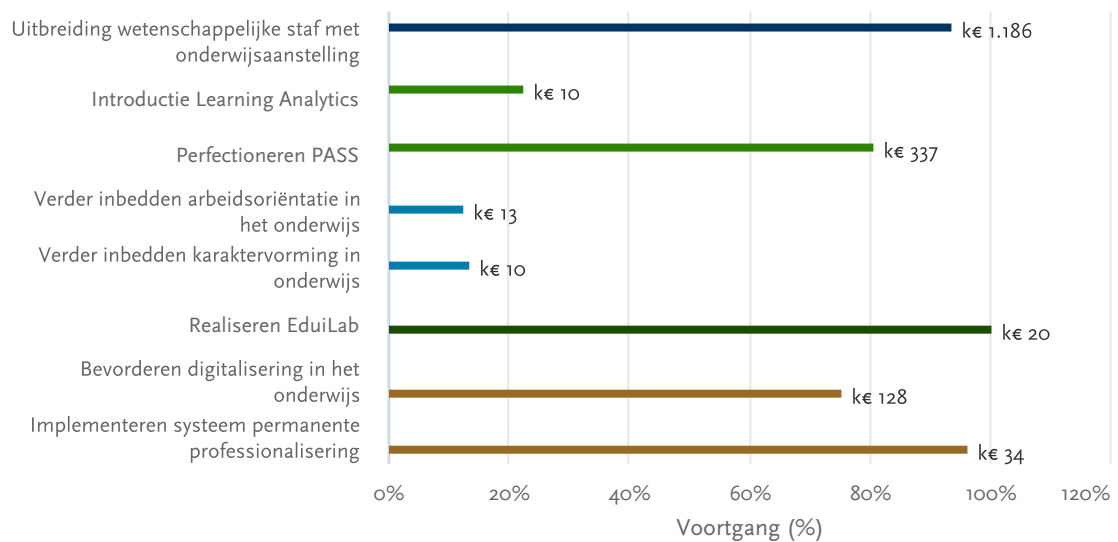
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TSB	2.144	1.743	-401	81%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

Figuur 3.3.3.1 Voortgang landelijke thema's TSB



Figuur 3.3.3.2 Voortgang Tilburg University thema's TSB



- Intensiever en kleinschalig onderwijs
- Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces
- Onderwijsdifferentiatie
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Verdere professionalisering docenten

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

Het Faculteitsbestuur van TSB 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 konden zij feedback te geven over de maatregelen.

- ◆ De monitoringschema's zijn expliciet besproken in de vergaderingen van maart en september 2022.
- ◆ In december 2022 heeft de Faculteitsraad ingestemd met een herschikking/bundeling van de Kwaliteitsafspraken.
- ◆ In januari 2023 is over de uitvoering van de plannen voor 2022 gerapporteerd aan de Faculteitsraad. De Faculteitsraad heeft ingestemd.

Het Faculteitsbestuur vindt dat de Faculteitsraad een belangrijke had rol bij de totstandkoming van de plannen (in 2019 en 2020) en ook daarna een belangrijke overlegpartner is gebleven. In het najaar van 2023 zal met de Faculteitsraad opnieuw gesproken worden over de lijnen voor de komende jaren.

Verklaring Faculteitsraad TSB (10 februari 2023)

Ook in 2022 heeft de Faculteitsraad van TSB zich intensief bezig gehouden met de Kwaliteitsafspraken.

- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in februari kwam de besteding Kwaliteitsafspraken aan de orde bij de bespreking van de interne begroting 2022-2026;
- ◆ Tijdens de Faculteitsraad in maart kwam de besteding Kwaliteitsafspraken aan de orde in de analyse van de jaarrekening 2021, waaronder de meerinvestering van € 189 in 2021.
- ◆ Ook in de maart-vergadering van de Faculteitsraad stond de rapportage Kwaliteitsafspraken over 2021 op de agenda. We hebben toen gesproken over het mentoraat in het kader van PASS, waar nog een aantal aandachtspunten zijn, de student-stafratio en over hoe om te gaan met veranderingen in het facultaire excellentieprogramma. We hebben ingestemd met de rapportage.
- ◆ In juni en september heeft de Faculteitsraad met het MT gesproken over de facultaire onderwijsstrategie, consequenties voor de besteding van de Kwaliteitsmiddelen. Tijdens de septembervergadering kwam de rapportage Kwaliteitsafspraken over de eerste helft van 2022 aan de orde. De Faculteitsraad heeft ingestemd met de rapportage.
- ◆ In de decembervergadering tenslotte heeft de Faculteitsraad op basis van een voorstel van het MT de precieze consequenties van de onderwijsstrategie voor de besteding van de Kwaliteitsmiddelen besproken en daarmee ingestemd.

De Faculteitsraad merkt dat de kwaliteitsafspraken hebben geholpen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De Faculteitsraad wordt regelmatig (vrijwel iedere vergadering) geraadpleegd over de kwaliteitsafspraken.

De rapportage Kwaliteitsafspraken over 2022 is in de Faculteitsraad besproken op 26 januari 2023. De raad heeft er bij het MT op aangedrongen dat bij onderwijsvernieuwingprojecten de betrokkenheid van studenten geborgd wordt. Daar heeft het MT toezeggingen over gedaan. Gehoord die toezeggingen heeft de Raad ingestemd met de rapportage over 2022.

Zowel de studentleden als de stafleden van de Faculteitsraad zijn tevreden over hoe de faculteit bezig is met onderwijsinnovatie en -verbetering.

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

In 2022 heeft TSHD de middelen van de Kwaliteitsafspraken naar eigen tevredenheid kunnen benutten. In vrijwel alle thema's heeft TSHD de voorgenomen werkzaamheden en bijbehorende bestedingen volgens planning kunnen uitvoeren. De uitzonderingen hierop hebben voornamelijk te maken met eerder uitgegeven middelen of doorgeschoven middelen als gevolg van looptijd van contracten en projecten.

Voor 2023 en 2024 heeft TSHD helder opgesteld hoe zij de resterende middelen, zullen gaan besteden. Het jaarplan voor 2023 is reeds gepresenteerd. In het najaar van 2023 zal gedetailleerd uiteen worden gezet hoe de laatste middelen van deze budgetten in 2024 zullen worden toegewezen. De Faculteitsraad is nauw betrokken geweest bij het gehele proces. De voortgang van de geplande initiatieven werd regelmatig besproken in de vergadering van de Faculteitsraad.

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken waren:

1. Thema's 2/3 en 6, afspraak B, C, en I: Studentenbegeleiding, PASS en Implementeren systeem voor permanente professionalisering
De structurele inzet van studentassistenten is sinds de start van de kwaliteitsafspraken een punt van aandacht geweest. Deze studentassistenten zijn ingezet voor studentenbegeleiding, PASS en het bieden van ondersteuning ten behoeve van docentprofessionalisering. In de praktijk overlappen deze thema's met elkaar in het werk dat deze studentassistenten voor de faculteit doen. Daarnaast zijn bij TSHD eind 2022 een PASS-werkgroep en een PASS-coördinator aangesteld om de PASS activiteiten van TSHD te perfectioneren en te professionaliseren (afspraak B). Een deel van de middelen voor 2022 is doorgeschoven naar 2023 om dit doel te helpen bereiken. Deze verschuiving is eind 2022 besproken met de Faculteitsraad.
2. Thema 4, afspraak G: Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs
De CSO die vanuit deze middelen wordt bekostigd krijgt met ingang van 2023 een contractuitbreiding om de met succes nieuw ingevoerde arbeidsmarktorientatie activiteiten (societal challenges) uit te voeren. Een deel van de begroting van 2022 is voor dit doel gereserveerd en wordt doorgeschoven naar 2023. Deze overdracht is eind 2022 besproken met de Faculteitsraad.
3. Thema 5, afspraak H: Realiseren EduiLab
Onder meer vanwege de looptijd van bepaalde innovatieprojecten en de verschillende aard van de financiering ervan, heeft TSHD voor dit thema een deel van de begroting voor 2022 naar 2023 overgedragen. Dit is eind 2022 besproken met de Faculteitsraad. Daarnaast verwacht TSHD in 2023-2024 een behoorlijk deel van dit innovatiebudget nodig te hebben voor TUNED IN.
4. Thema 6, afspraak J: Bevorderen digitalisering onderwijs
€ 19 van het budget voor 2023 is reeds in 2022 benut voor het aanstellen van een onderwijs-assistent en instructional designer, wiens contracten doorlopen in 2023.

Tabel 3.3.7 Voortgang per thema binnen TSHD, in k€ (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	338	345								
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			0	0	422	724	553	553	646	816
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	0	0								
B. PASS			25	2	17	25	17	15	17	17
C. Actieplan Studentenwelzijn			100	33	110	159	120	139	122	140
D. Introductie Learning Analytics			0	0	0	0	0	0	0	0
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0
Onderwijsdifferentiatie	0	0								
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			145	46	145	165	145	168	145	145
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			0	0	16	13	64	46	64	64
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0								
H. Realiseren EduiLab			69	43	97	80	133	112	155	188
Verdere professionalisering docenten	0	0								
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			70	94	55	31	57	57	57	60
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			23	21	42	72	176	193	234	218
Totaal	338	345	431	238	903	1.269	1.264	1.282	1.439	1.647

Binnen TSHD zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

A. Uitbreiden wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling

- ◆ Voornemen: meer handen aan het bord en een betere student-stafratio door het aanstellen van gemiddeld 5,4 Fte per jaar.
- ◆ Realisatie: Vanuit de studievoorschotmiddelen is in 2019 extra onderwijzend personeel geworven (3,5 Fte) voor de opleidingen die in de voorgaande jaren de sterkste groei in studentenaantallen hadden. In 2020 zijn geen studievoorschotmiddelen op dit thema aangewend, maar is extra staf aangenomen vanuit de eigen reserves. In 2021 is fors meer op dit thema geïnvesteerd dan oorspronkelijk was begroot, om ons personeel en onze studenten door de moeilijke onderwijsomstandigheden van het afgelopen jaar heen te helpen. In 2022 is de geplande investering gerealiseerd.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Publicatie van jaarkalender met alle PASS-activiteiten en een quick reference card om de zichtbaarheid en toegankelijkheid studentbegeleiders te verbeteren.
- ◆ Realisatie: Jaarkalender en Quick Reference cards zijn ontwikkeld volgens planning.
- ◆ Daarnaast is de coördinatie en communicatie van het PASS-programma gedurende het jaar verbeterd door een werkgroep. Het resterende budget gaat naar deze werkgroep, de kosten hiervan lopen door in 2023.

C. Actieplan Studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Structurele inzet student-assistentie (2.6 Fte per jaar). Hiermee worden ontwikkelingsmogelijkheden voor studenten bevorderd en is meer beschikbare tijd bij het WP voor implementatie elementen TEP.
- ◆ Realisatie: In de afgelopen jaren is een structurele inzet van 2.6 Fte aan studentassistenten voor dit thema gerealiseerd. Deze studentassistenten fungeren als studentmentoren voor nieuwe pre-master- en masterstudenten, daarnaast ondersteunen ze docenten in het online onderwijs. Alle studentassistenten hebben daartoe ook een training doorlopen. In 2022 zijn de geplande investeringen vanuit de Kwaliteitsmiddelen gerealiseerd.

F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Inzet 0.4 Fte voor TEP-coördinator voor het ontwikkelen van karaktervormende activiteiten in de opleidingen, om 'karakter' verder te integreren in de opleidingen als onderdeel van TEP. Door het implementeren van karaktervormende activiteiten ontstaat meer dialoog en wordt het onderwijs interactiever, wat de kwaliteit van het onderwijs verhoogt.
- ◆ Realisatie: In voorgaande jaren is een TEP-coördinator aangesteld. In 2022 zijn de voorgenomen investeringen gerealiseerd.
- ◆ Voornemen: 1 extra Fte voor deelname WP en opleidingsdirecteuren bij karaktervormende activiteiten, om karaktervormende elementen duidelijk zichtbaar te maken in de bachelor- en masteropleidingen
- ◆ Realisatie: Hier is in 2021 mee gestart en deze investering is in 2022 voortgezet.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Voortzetting van de 0.6 Fte voor de CSO en een uitbreiding van 0.2 Fte voor de stagecoördinator.
- ◆ Realisatie: In 2021 zijn een stagecoördinator en CSO toegewezen aan de onderwijsprogramma's. Een deel van het budget is doorgeschoven naar 2023 en 2024, om de omvang van de aanstelling van de CSO te kunnen vergroten naar 0.8 Fte. In 2022 zijn extra curriculaire activiteiten aangeboden aan studenten, in de vorm van Societal Challenges. TSHD wil dit in de toekomst graag in gaan bedden in het reguliere curriculum.

H. Realiseren Education Innovation Laboratorium

- ◆ Voornemen: Inzet (0.2 Fte) innovatiecoördinator en overige staf (0.1 Fte), ten behoeve van de coördinatie en stimulering van onderwijsinnovatie.
- ◆ Realisatie: Begrote investeringen zijn hierop gerealiseerd.
- ◆ Voornemen: Opzet van een innovatiefonds (k€ 40) waarmee jaarlijks vier onderwijsinnovatie projecten gefinancierd kunnen worden (k€ 10 per project).
- ◆ Realisatie: In de afgelopen jaren hebben meerder projecten plaatsgevonden. Zo ook in 2022. Door de looptijd van bepaalde onderwijsinnovatieprojecten en de verschillende aard van de financiering ervan, heeft TSHD voor dit thema een deel van de begroting voor 2022 naar 2023 overgedragen. Daarnaast verwacht TSHD in 2023-2024 een behoorlijk deel van dit innovatiebudget nodig te hebben voor TUNED IN.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Structurele inzet van 1.3 Fte student-assistentie, om docenten de mogelijkheid te bieden voor professionalisering.

- ◆ **Realisatie:** Er zijn studentassistenten geworven voor alle departementen van TSHD. Deze studentassistenten worden ingezet als studentmentor van nieuwe pre-master- en masterstudenten, en voor het ondersteunen van docenten met betrekking tot (online) onderwijs en toetsing. Alle studentassistenten hebben daartoe ook een training doorlopen. Daarnaast zijn er, in samenwerking met de centrale ondersteuningsafdeling, professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld en geïmplementeerd (webinars, vraaguren, peer feedback-sessies), met een focus op het online onderwijs.

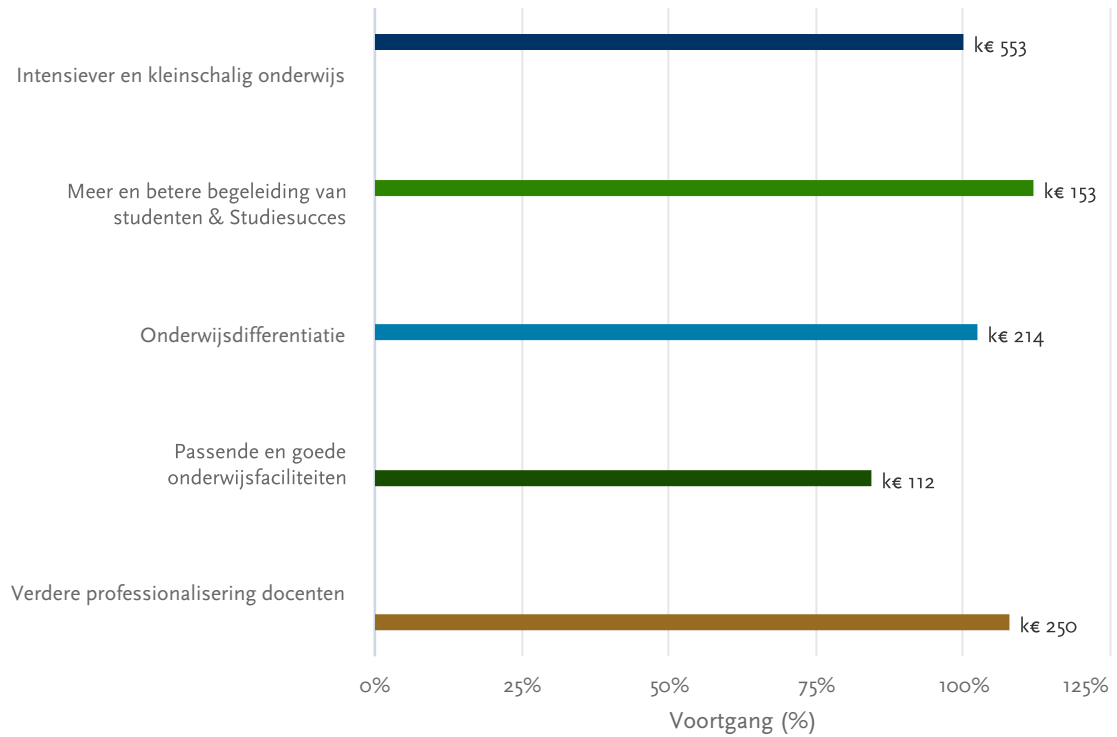
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ **Voornemen:** Continuering inzet (0.2 Fte) innovatiecoördinator om de ontwikkeling van initiatieven gerelateerd aan onderwijs digitalisering te faciliteren en om de TSHD visie op digitalisering te implementeren.
- ◆ **Realisatie:** Er is een ‘Teacher Support Team’ opgericht voor TSHD docenten, waar zij zich toe kunnen richten voor vragen en ondersteuning. TSHD heeft sterke ambities geformuleerd met betrekking tot het ontwikkelen van blended onderwijs in de TSHD-onderwijsprogramma's. Om dit te ondersteunen en om de docenten te inspireren, is geïnvesteerd in een ondersteuningsstructuur voor onderwijsinnovatie. € 19 van het budget voor 2023 is reeds in 2022 benut voor het aanstellen van een onderwijsassistent en instructional designer, wiens contracten doorlopen in 2023. Deze nieuwe ondersteuningsstructuur is verankerd in de onderwijsprogramma's, en zal een positieve impact hebben op werkdruk van docenten en zal hen ruimte, tijd en inspiratie geven om digitalisering verder te ontwikkelen in hun onderwijs.

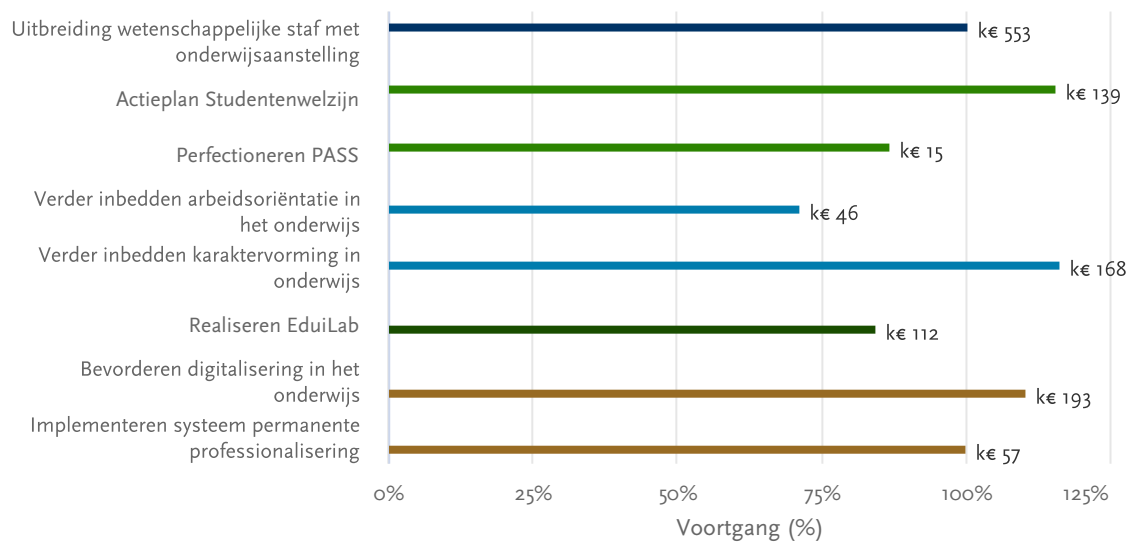
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TSHD	1.264	1.282	18	101%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

Figuur 3.3.4.1 Voortgang landelijke thema's TSHD



Figuur 3.3.4.2 Voortgang Tilburg University thema's TSHD



- Intensiever en kleinschalig onderwijs
- Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces
- Onderwijsdifferentiatie
- Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- Verdere professionalisering docenten

Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

Het Faculteitsbestuur heeft de Faculteitsraad in de afgelopen anderhalf jaar als volgt bij de plannen voor de middelen van de kwaliteitsafspraken betrokken:

- ◆ 28 september 2021: voorstel wijzigingen bestedingen 2022-2024. De Faculteitsraad stemde met de voorgestelde wijzigingen in.
- ◆ 24 februari 2022: rapportage besteding 2021. De Faculteitsraad stemde met de rapportage in en stelde een reflectiebrief op.
- ◆ 6 september 2022: introductiesessie voor de nieuwe Faculteitsraad met uitleg over de cyclus kwaliteitsafspraken.
- ◆ 6 oktober 2022: voorstel wijzigingen bestedingen 2023-2024. De Faculteitsraad stemde met de voorgestelde wijzigingen in.
- ◆ 8 februari 2023: rapportage besteding 2022. De Faculteitsraad stemde met de rapportage in en stelde een reflectiebrief op.

Verklaring Faculteitsraad TSHD (8 februari 2023)

We would like to hereby inform you that the members of the School Council of the Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) have been involved in the development of a spending plan for study advance funds for the upcoming period. The purpose of these funds is primarily to improve the quality of education at TSHD, and concrete Quality Agreements have been drawn up to that end. In the School Council meeting of October 6, 2022, unanimous positive advice was given by council members on the proposed plan. Council members are very satisfied with how the available money was used in 2022. The funds have benefited, among other things, the deployment of student assistants and the improvement of online education. Funds have been carried over from 2022 to 2023. Also, in the School Council meeting of October 6, 2022, a unanimously positive opinion on the report on the spending of the Quality Agreement funds in the past year (2022) was reached and expressed.

If a critical note may be added in this already positively intended letter, it is the relative paucity of transfer of know-how from the previous cohort of the TSHD School Council members and, in addition, the sometimes spotty distribution of English translation of documents related to the Quality Agreement. Going forward, the Council feels that the on-boarding process for new members could be streamlined by consultations with outgoing members regarding key documents related to Quality Agreements and those that require consent from council members. The School Council is confident that budgets for themes listed in the Quality Agreement will continue to contribute to further innovation and professionalization of education at Tilburg University in general and TSHD in particular.

Tilburg School of Catholic Theology

TST heeft ervoor gekozen om in te zetten op drie hoofdthema's. 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.

Het budget 2022 is niet volledig besteed en zal meegenomen worden naar komende jaren. Bestedingsplannen voor het extra budget vanaf 2023 worden in de komende maanden opgesteld en ter goedkeuring in de Faculteitsraad aangeboden.

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken waren:

1. De inzet van de CSO, die was aangesteld ten behoeve van het inbedden van arbeidsmarktorientatie in het onderwijs (afpraak G), viel lager uit dan was begroot. Daarnaast werd deze aanstelling per september 2022 in overleg met de medezeggenschap niet langer bekostigd vanuit de Kwaliteitsmiddelen. Het vrijgekomen budget wordt wel binnen dit thema besteed aan andere activiteiten, zoals lezingen en excursies in het kader van de oriëntatie op de arbeidsmarkt (werktitel “Later als ik groot ben”).
2. De digitalisering in het onderwijs is en was voor TST een belangrijk speerpunt in de kwaliteitsafspraken. 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 heeft het Faculteitsbestuur door COVID-19 de bestedingsdoelen uitgebreid.

Tabel 3.3.9 Voortgang per thema binnen TST, in k€ (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	22	20								
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			0	0	0	0	0	0	0	0
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	0	0								
B. PASS			11	12	16	18	25	20	29	30
C. Actieplan Studentenwelzijn			0	1	0	0	0	0	0	0
D. Introductie Learning Analytics			0	0	0	0	0	0	0	0
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0
Onderwijsdifferentiatie	0	0								
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			0	0	0	0	0	0	0	0
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			0	0	12	5	13	7	13	14
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0								
H. Realiseren EduiLab			0	0	0	0	0	0	0	0
Verdere professionalisering docenten	5	7								
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			19	20	29	30	30	32	31	33
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			12	12	19	15	47	35	46	52
Totaal	27	27	42	44	76	68	115	93	119	129

Binnen TST zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

A. Uitbreiden wetenschappelijke staf met een onderwijsaanstelling

- ◆ Voornemen: Meer handen aan het bord.
- ◆ Realisatie: Het aannemen van 0.3 Fte extra onderwijs capaciteit resulteerde in een toename van kleinschalig onderwijsactiviteiten van studenten in de internationale bachelor.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Meer studiebegeleiding van bachelor studenten/bijdrage kwaliteit onderwijs.
- ◆ Realisatie: Om meer studiesucces te bereiken heeft TST een extern lid toegevoegd aan de opleidingscommissie.
- ◆ Voornemen: Uitbreiden aanstellingsomvang van onderwijscoördinatoren voor intensieve studiebegeleiding van (internationale) studenten.

- ◆ Realisatie: Middels een tijdelijke uitbreiding van de aanstelling van een medewerker wordt de studieadviseur/onderwijsondersteuning ontlast. Deze heeft hiermee ruimte gekregen voor de begeleiding van internationale studenten. Ervaring heeft geleerd dat met name de groep van internationale studenten veel begeleiding nodig heeft.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Betere voorbereiding voor de arbeidsmarkt. Studenten goed voorbereiden op hun toekomstig beroep en hen begeleiden in de keuzes die daarvoor gemaakt moeten worden.
- ◆ Realisatie: Om studenten de kans te geven om zich goed te oriënteren op de arbeidsmarkt is een CSO aangesteld voor 0.1 Fte. Met behulp van het WP ontwikkelt zij een specifiek aanbod voor studenten theologie. Doordat de inzet van de CSO lager is dan oorspronkelijk begroot, worden er extra activiteiten georganiseerd, zoals lezingen en excursies in het kader van de oriëntatie op de arbeidsmarkt (werktitel "Later als ik groot ben"). Met ingang van 1 september 2022 worden de kosten van de CSO niet langer uit de Kwaliteitsmiddelen gefinancierd, waardoor er meer budget beschikbaar is voor extra activiteiten.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Geprofessionaliseerd onderwijzend personeel.
- ◆ Realisatie: In juli 2019 had 100% van de wetenschappelijke staf van TST zijn BKO behaald. TST vindt het belangrijk dat haar personeel zichzelf kan blijven ontwikkelen om op professionele wijze onderwijs te kunnen geven en de kwaliteit te verbeteren. Er zijn diverse cursussen en coachingstrajecten gevolgd door het onderwijzend personeel, zoals Engelse cursussen en een programma tot trainer Klinisch Pastorale Vorming. Er is een toetsdeskundige aangesteld (0.1 Fte), die de toetsborgingscommissie ondersteunt, die een facultair toetsbeleid heeft opgesteld en die de kwaliteit van toetsing waarborgt. Helaas is deze medewerker in 2022 uit dienst gegaan, en wordt er geworven voor een nieuwe medewerker.

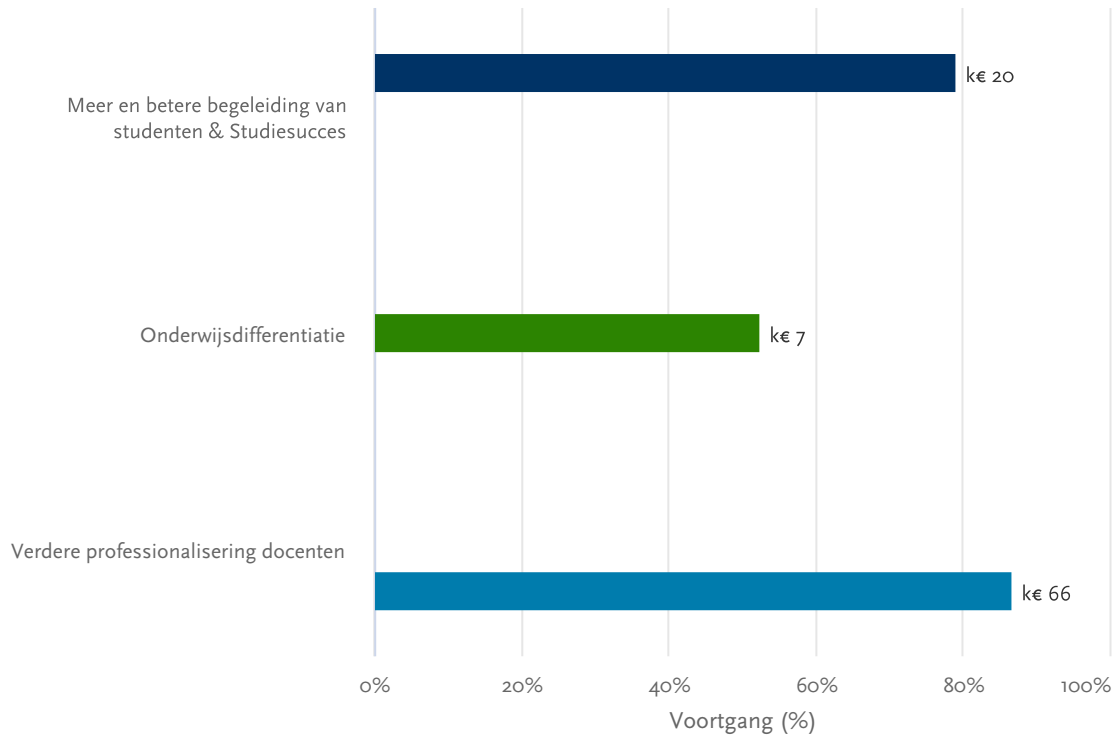
J. Bevorderen van digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Beter gebruik van digitalisering en ondersteuning voor TST-studenten bij het leren van een taal.
- ◆ Realisatie: De digitalisering van het onderwijs is en was voor TST een belangrijk speerpunt in de kwaliteitsafspraken. Door COVID-19 is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt en zijn er in snel tempo nieuwe onderwijsmethodes ontwikkeld. Waar het budget in eerste instantie bedoeld was voor de ontwikkeling van een blended learning-programma, is de besteding aangepast. Om docenten goed te ondersteunen in een voor hen zeer veranderde manier van onderwijs geven, is tevens de ICT-ondersteuning uitgebreid. WP heeft een tijdelijke uitbreiding of tijdelijke aanstelling gekregen om blended learning-cursussen te ontwikkelen.

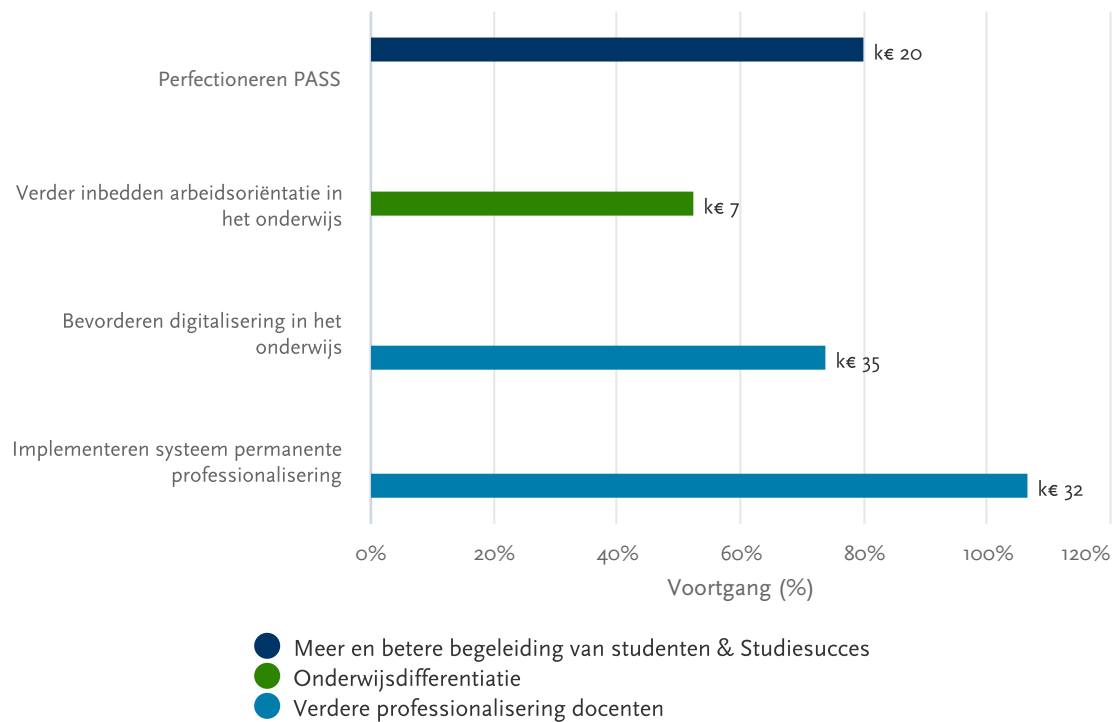
Tabel 3.2.2 Voortgang 2022

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TST	115	93	-22	81%
Totaal	8.264	7.285	-979	88%

Figuur 3.3.5.1 Voortgang landelijke thema's TST



Figuur 3.3.5.2 Voortgang Tilburg University thema's TST



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. Op 13 januari 2023 is de verantwoording van de Kwaliteitsmiddelen 2022 vastgesteld.

Verklaring Faculteitsraad TST (13 januari 2023)

In de overlegvergadering van vandaag, 13 januari 2023 heeft de Faculteitsraad van TST met de plaatsvervangend decaan en directeur van de faculteit uitvoerig gesproken over de besteding van de kwaliteitsgelden in het kalenderjaar 2022. Daarbij is toelichting gegeven op de besteding, en zijn diverse vragen daarover naar tevredenheid beantwoord. In het afgelopen jaar heeft de raad in de overlegvergaderingen met het Faculteitsbestuur terugkerend gesproken over besteding van deze middelen.

De Faculteitsraad stelt vast dat de kwaliteitsafspraken in 2022 conform de afspraken zijn geïmplementeerd en dat deze implementatie adequaat te volgen was, en geeft dus instemming aan de besteding van de gelden.

De raad heeft er vertrouwen in dat de aanwending van de kwaliteitsgelden kan bijdragen aan de professionalisering van het onderwijs aan TST. In dit nieuwe jaar zal de raad actief betrokken blijven bij de implementatie van de kwaliteitsafspraken.

3.4 Reflectie

Bevindingen College van Bestuur

Het College heeft tijdens bilaterale overleggen met alle faculteitsbesturen gesproken over de voortgang van de kwaliteitsafspraken in 2022. Bij al deze gesprekken waren ook de studentassessoren van de faculteitsbesturen aanwezig. Het CvB is tevreden over gerealiseerde investeringen.

Met het bestuur van TiSEM is gesproken over de huidige onderbesteding van de kwaliteitsmiddelen, en het belang van het inzetten van deze middelen werd door alle partijen onderkend. Verder is er gesproken over de opgedane ervaringen met de Associate Deans. Dit functioneert als een team waardoor er meer mankracht is om dingen op te pakken en waarbij de vice-decaan onderwijs meer sparringmogelijkheden krijgt.

In het gesprek met TLS heeft het CvB aangegeven tevreden te zijn over het feit dat TLS op alle thema's heeft ingezet, en dat de investering van 2022 grotendeels volgens plan verlopen. Er is onder meer gesproken over de ervaren meerwaarde van het bij TLS aangestelde innovatie team en de opgedane ervaringen met blended learning. Ook de studentassessor geeft aan dat studenten bij TLS de samenwerking met het Faculteitsbestuur positief ervaren. Voor iedere faculteitsraadsvergadering worden de stukken voorgesproken en sluiten deskundigen uit de faculteit aan.

Het CvB is tevreden over het feit dat TSB op alle zes landelijke thema's heeft ingezet. Waar in de twee voorgaande jaren sprake was van een overbesteding, heeft TSB in 2022 is minder geïnvesteerd dan was begroot. Hiermee ligt TSB op schema voor de besteding van de middelen gedurende de totale looptijd van de Kwaliteitsmiddelen. TSB heeft toegelicht dat zij ervoor gekozen hebben om activiteiten te bundelen, om op deze manier meer impact te kunnen maken. Studenten zien concrete resultaten van de Kwaliteitsmiddelen terug, zoals de student-mentoren binnen PASS en de Internship Officer.

In het gesprek met het faculteitsbestuur van TSHD is besproken dat er veel is geïnvesteerd, en dat er veel nieuwe ontwikkelingen in gang zijn gezet. Zo bevalt de nieuwe rol van Instructional Designer erg goed. De medezeggenschap is volgens de studentassessor goed aangehaakt, en er is snel gehandeld op de vraag om Engelstalige documentatie. Studenten merken wat er gebeurt en ervaren de resultaten van de kwaliteitsafspraken. Het Faculteitsbestuur van TSHD ervaart vanuit de medezeggenschap een gepaste betrokkenheid.

Het CvB constateert een lichte onderbesteding bij het TST. Het Faculteitsbestuur TST geeft aan dat zij door personele wijzigingen in het Faculteitsbestuur er bewust voor hebben gekozen om de middelen niet onder hoge tijdsdruk te besteden, maar hier de tijd voor te nemen. De studentassessor geeft hierbij aan dat de ideeën van de medezeggenschap zeer serieus genomen worden.

Het CvB concludeert dat bij alle faculteiten de facultaire medezeggenschap intensief betrokken wordt. Daar waar wordt afgeweken van de planningen, wordt dit afdoende toegelicht door de faculteiten en wordt dit overlegd met de medezeggenschap. Ook de studentassessoren worden hierin goed betrokken. Het College gaat akkoord met de inhoudelijk gemaakte keuzes en is tevreden over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken bij de faculteiten.

Reflectie Universiteitsraad

De uitwerking en de implementatie van het beleid en de maatregelen inzake de kwaliteitsafspraken liggen bij de faculteiten. Het College van Bestuur en de Universiteitsraad zien erop toe dat de faculteitsbesturen dit in nauwe samenspraak doen met de faculteitsraad (zie bijgevoegde reflectie van de faculteitsraden). In de meer algemene zin zijn we als Universiteitsraad door het CvB geïnformeerd over de kwaliteitsafspraken middels de begroting, de tussentijdse managementrapportages en het jaarverslag. Waar het nodig was, hebben wij verhelderende vragen gesteld en bevredigende antwoorden gekregen. Tijdens het periodiek overleg van de Universiteitsraad met de decentrale medezeggenschap heeft dit als onderwerp op de agenda's gestaan en is uitvoerig besproken.

We constateren dat de kwaliteitsafspraken en de daarbij komende maatregelen hebben bijgedragen aan de flexibilisering en intensivering van het onderwijs. Deze ontwikkelingen zijn grotendeels nog versneld door de pandemie, waaronder het technische onderdeel binnen de digitalisering. De Universiteitsraad maakt zich hard voor het voortzetten en het invullen van beleid en de investeringen op dit vlak. We constateren tevens dat de kwaliteitsafspraken in het beleid zijn opgepakt en doorlopen in de strategie. Een belangrijk aspect is dat de investeringen duidelijk zichtbaar zijn voor de studenten. Om deze reden, vindt de UR het van belang dat het CvB in contact blijft met de vertegenwoordigende organen om te verzekeren dat de studievoorschotmiddelen ingezet worden voor de kwaliteitsafspraken en 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 kijkt uit naar verdere ontwikkelingen in de toekomst.

Reflectie Stichtingsbestuur

Het SB 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 met elkaar en met veel energie uitwerking geven aan de voornemens van de nieuwe Strategie 2027. Het SB heeft voorts gemerkt dat er veel energie is gaan zitten in de omgang met en de uitvoering van het Bestuursakkoord van juni 2022 alsmede de uitvoering en monitoring van de Kwaliteitsafspraken en NPO.

Het SB is gedurende de start en het daaropvolgende traject van het Bestuursakkoord 2022, de Kwaliteitsafspraken en NPO betrokken geweest en heeft hier ook regelmatig overleg over met het CvB, al dan niet in één van de interne commissies, en de medezeggenschap. Het SB constateert dat er een degelijk systeem van sturing en monitoring wordt gehanteerd, zowel binnen de faculteiten en tussen het CvB en de faculteiten. Met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken wordt het SB tussentijds geïnformeerd over materiële budgettaire verschuivingen en stelt het bestuur vast dat de voortgang van de kwaliteitsafspraken op schema ligt.

A person is holding a smartphone in the foreground, recording a stage event. The phone's screen shows a stage with two people and a screen. The background is a blurred stage with warm lighting and a person in a dark suit.

4. Nationaal Programma Onderwijs

4.1 NPO in 2022

De coronapandemie ligt achter ons. In de loop van 2022 zijn de beperkende maatregelen opgeheven en is onderwijs en onderzoek op de Tilburgse campus weer op gang gekomen. De effecten van de coronapandemie zijn daarmee nog niet achter de rug, noch in het onderwijs, noch in het onderzoek. De NPO-middelen die door het ministerie beschikbaar zijn gesteld bieden daarbij uitkomst. Voor zowel de inzet van de NPO-middelen voor onderzoek als voor onderwijs zijn bestedingsplannen opgesteld. De middelen stellen Tilburg University in staat om gericht wetenschappers te ondersteunen die vertraging hebben opgelopen in hun onderzoek en op meerdere manieren studenten te helpen om de gevolgen van de coronapandemie het hoofd te bieden.

Verantwoording en monitoring

De voortgang van de besteding van de NPO-middelen is een vast onderdeel op de agenda voor de bilaterale overleggen tussen CvB en de faculteiten. In de managementrapportages in het voorjaar, najaar en einde van het jaar wordt gerapporteerd over de voortgang van de besteding van de NPO-middelen, zowel inhoudelijk als financieel. Het financieel inzicht is beschikbaar via een dashboard waarin de voortgang ten opzichte van de gestelde doelen wordt getoond. Op deze manier kunnen tijdens de overleggen afspraken over bijsturing worden gemaakt. De voortgang van het bestedingsplan onderzoek wordt door het CvB en de faculteitsbesturen gemonitord en geregistreerd.

Betrokkenheid medezeggenschap

De Universiteitsraad is vanaf het begin betrokken bij dit dossier. Middels de managementrapportages worden zij op meerdere momenten in het jaar geïnformeerd over de voortgang van de bestedingsplannen voor onderzoek en onderwijs. Op deze wijze kan – mocht dat nodig zijn – gesproken worden over enige bijsturing.

4.2 Keuzes vooraf

Bij het opstellen van de bestedingsplannen zijn een aantal algemene en meer specifieke uitgangspunten geformuleerd. Voor het bestedingsplan onderwijs zijn een aantal thema's benoemd waar de middelen op ingezet worden. In het bestedingsplan onderzoek vormt het contact tussen onderzoeker en begeleider of leidinggevende de basis om te komen tot gerichte maatregelen in geval van vertraging. Deze uitgangspunten en thema's gelden nog steeds. Volledigheidshalve worden zij in de volgende paragrafen herhaald.

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 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. Tilburg University ontvangt hiertoe geoordeelde gelden voor de volgende thema's:

- ◆ Thema 1: In- en doorstroom
- ◆ Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding
- ◆ Thema 5: 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 vroegsignalering;
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 leidinggevenden 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.

Als er geen mogelijkheden zijn om het onderzoek binnen de gestelde duur van het arbeidscontract of de prestatie-indicatoren (criteria) aan te passen, wordt de mogelijkheid tot verlenging van de tijdelijke arbeidsovereenkomst van de onderzoeker onderzocht. Daartoe is van belang a) dat de tijdelijke verlenging van de arbeidsovereenkomst wettelijk mogelijk is, b) hoe lang de arbeidsovereenkomst verlengd wordt, en c) hoe de verlenging gefinancierd wordt. In eerste instantie 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

Met het afsluiten van het bestuursakkoord NPO heeft Tilburg University middelen gekregen om maatregelen te nemen die met name gericht zijn op extra begeleiding en ondersteuning van studenten met mentale problemen, studievoortgangsproblemen of achterstanden in de brede zin, die studenten hebben opgelopen door het verlies van de mogelijkheid om fysiek onderwijs te volgen. De inzet is dat docenten, opleiders en ondersteuners meer mogelijkheden en ondersteuning wordt geboden om studenten goed te kunnen helpen. Tevens is de inzet hen meer ruimte te geven de vertragingen aan te pakken en de werkdruk die samenhangt met de coronacrisis te verlichten. Tilburg University heeft ervoor gekozen om de toegekende middelen direct toe te wijzen aan de realisatie van de gestelde doelen. In het bestedingsplan zijn middelen toegekend voor de jaren 2021 en 2022. In 2022 heeft de minister van OCW besloten instellingen meer tijd te geven hun plannen op een verantwoorde manier uit te voeren. Hiertoe is 2023 aangemerkt als regulier bestedingsjaar voor de beschikbare middelen uit het NPO en 2024 tot zogenoemd ‘uitloopjaar’.

Thema 1: In- en doorstroom

Binnen thema 1, soepele in- en doorstroom, hebben we vooral ingezet op het begeleiden van studenten, zowel bij het inlopen van individuele achterstanden als aandacht voor ontwikkeling van persoonsvorming en socialisatie. We investeren daarom extra in studiebegeleiding en ondersteuning voor persoonlijke ontwikkeling. We ondersteunen onze docenten op het gebied van digitalisering van het onderwijs, zodat studenten meer flexibiliteit wordt geboden. Ten slotte zetten we 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 PASS 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. Begin 2022 is een extra Career Service Officer gestart die studenten meer begeleiding biedt in hun stappen naar de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn de middelen ingezet voor het uitbreiden van het aantal onderwijscoördinatoren om (potentiële) studenten beter te kunnen ondersteunen en adviseren.

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

In 2022 heeft Tilburg University een procesanalist aangesteld om de processen rondom tentaminering en roostering te verbeteren. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van de digitale toegankelijkheid van ons onderwijs. Er wordt door middel van Instructional Designers gespecialiseerde ondersteuning geboden aan docenten bij de ontwikkeling van online onderwijs en blended learning. Zo wordt bijvoorbeeld het gehele eerste jaar van de bachelor Rechtsgeleerdheid blended aangeboden.

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.

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

In 2022 is de formatie van de onderwijs- en stagecoördinatoren uitgebreid om ervoor te zorgen zij meer tijd en ruimte hebben voor individuele begeleiding. Daarnaast is er meer tijd en aandacht beschikbaar om studenten met studievertraging proactief te benaderen en te ondersteunen. De uitbreiding van de formatie zorgt er tevens voor dat extra aandacht kan worden besteed aan onderwijsinitiatieven zoals de Extended Master en de versterking van de aansluiting tussen hbo en wo. Bij de middelen voor het aanstellen van de onderwijs- en stagecoördinatoren is sprake van uitgestelde besteding als gevolg van het later starten van deze medewerkers. Inmiddels zijn praktisch alle functies vervuld.

Tilburg University biedt studenten via het Scriptorium hulp en advies bij schrijfopdrachten, zoals een paper, een verslag of een scriptie. Bij het Scriptorium zijn het aantal inloopsprekuren uitgebreid. Tijdens de inlooppuren kunnen studenten terecht voor korte vragen en ad hoc advies over schrijven in het algemeen of specifieke schrijfopdrachten. Door de uitbreiding hebben meer studenten extra hulp en ondersteuning kunnen krijgen. 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

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 2022 is het 'Cultuur op de campus' project gestart met diverse activiteiten, o.a. in het kader van het 95-jarig bestaan van de universiteit. Het resultaat is een levendigere campus. Op basis van de ervaring wordt het programma verder verfijnd en wordt een plan opgesteld voor verduurzaming van de aanpak na 2023.

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. Hiervoor zijn in 2022 webbased modules ontwikkeld. De inhoud van de modules is af en wordt deels al gebruikt in de colleges. De zelfstudiemodules zullen vanaf maart 2023 beschikbaar zijn voor alle geïnteresseerden.

Tabel 4.3.1 Thema 1: In- en doorstroom (bedragen x € 1.000)

Doelstelling	Actie	Begroot	Begroot	Totaal	Besteed	Besteed	Gepland	Gepland	Totaal
		2021	2022		2021	2022	2023	2024	
Extra begeleiding en inlopen achterstanden - socialisatie en persoonsvorming	Versterken en intensiveren PASS (TEP)	200	0	200	0	34	95	20	149
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Ondersteuning onderwijsprocessen	608	463	1071	111	477	306	127	1021
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Inzet procesanalist	35	80	115	30	57	28	0	115
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Digitalisering onderwijs	150	50	200	20	102	51	40	213
Individuele studievertraging	Inzet onderwijs- en stagecoördinatoren	400	300	700	0	368	334	0	702
Individuele studievertraging	Uitbreiding scriptorium	7	10	17	0	10	7	0	17
Leerlijn studien leervaardigheden	Ontwikkeling leerlijn studie- en leervaardigheden nieuwe studenten en pre-bachelor	20	19	39	0	21	18	0	39
Studiekeuze, beter laten landen en vergroten binding met universiteit	Living campus	150	50	200	0	133	72	0	205
Totaal thema 1		1570	972	2542	161	1202	911	187	2461

In totaal verwacht Tilburg University een lichte onderbesteding op dit thema. De reden hiervoor is dat TSB ervoor heeft gekozen extra in te zetten op de directe ondersteuning van docenten om zo studenten beter te kunnen begeleiden en hun kans op studiesucces te vergroten. Bij het extra thema is hierdoor juist sprake van een overbesteding. Deze wijziging is door TSB afgestemd met de Faculteitsraad.

Inzet eigen middelen

Tenslotte heeft Tilburg University diverse acties bekostigd uit eigen middelen. Dit betreft de inzet van een projectleider om een visie op digitaal toetsen uit te werken, het inrichten van streamingmogelijkheden in alle 110 collegezalen en het ontwikkelen van een nieuwe, hybride aanpak van de voorlichting voor studiekeuzers. Voor thema 1 verwacht Tilburg University in totaal € 510 aan eigen middelen te besteden.

Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding

Met betrekking tot studentenwelzijn, thema 2, hebben we in het bestedingsplan vooral ingezet 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 het trainingsaanbod voor studenten en medewerkers uit te breiden, meer studentendecanen en -psychologen in te zetten, de capaciteit van examencommissies uit te breiden en te sturen op een heldere integrale aanpak op studentenwelzijn.

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. Hierbij richten we ons op het aanbieden van een passend trainingsaanbod voor vier verschillende doelgroepen:

1. Medewerkers die direct betrokken zijn bij de studentbegeleiding
2. Studentbestuurders
3. Vertrouwenscontactpersonen bij verenigingen
4. 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.

Vanaf het eerste kwartaal van 2022 zijn voor medewerkers in de keten studentbegeleiding trainingen en bijeenkomsten georganiseerd in het kader van onder andere mentale gezondheid, zelfmoordpreventie, verslavingszorg en hoogbegaafdheid. Voor de vertrouwenspersonen bij studenten en studieverenigingen is een trainingsaanbod uitgerold in najaar 2022. Hierdoor hebben ze een duidelijk kader gekregen waarbinnen ze het eigen beleid rondom sociale veiligheid verder kunnen uitrollen en verankeren binnen de structuur van de vereniging. In het voorjaar 2023 worden nieuwe trainingen ingepland en wordt gestart met intervisiebijeenkomsten voor de vertrouwenspersonen.

In het eerste kwartaal van 2022 is gestart met een nieuw E-health-aanbod van Gezondeboel om aan de toenemende vraag naar kortdurende interventies binnen het bredere kader van preventief en vroegdiagnostisch welzijnsbeleid te voldoen. Op basis van de tussenevaluatie (derde kwartaal 2022) is besloten om het huidige contract nog een jaar te verlengen. Met de E-health-modules zijn studenten in staat om zelfstandig op een groot aantal onderwerpen een stap voorwaarts te maken. Daarnaast nemen de studentenpsychologen de mogelijkheden van dit preventieportaal mee in hun aanpak van Blended Care. Dit laatste wordt vanaf 2023 verder uitgebreid.

Tevens zijn in het eerste kwartaal van 2022 peer-to-peer-groepen opgestart voor studenten met *Attention deficit hyperactivity disorder* (ADHD), studenten die te maken hebben met rouwverwerking en studenten die samen aan hun scriptie willen werken (Thesis Together Try-out). Deze aanpak voorziet in de 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. De peer-to-peer groepen zorgen hiermee voor herkenning, erkenning en het beter aankunnen van de studie. Er wordt onderzocht of het aanbod van de peer-to-peer-groepen kan worden uitgebreid voor studenten met autisme, studenten die kampen met uitstelgedrag en voor internationale studenten die een cultuurshock ervaren.

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 de laatste paar maanden van 2021 is hiertoe het studentendecanaat met 0,6 Fte uitgebreid en vanaf januari 2022 heeft dit geleid tot de inzet van een assistent-psycholoog voor 0,8 Fte. Daarnaast is per 1 juni 2021 de Wellbeing Officer gestart. Zij is verantwoordelijk voor het bieden van een helder en coherent aanbod van 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. Hierdoor is er flinke vooruitgang geboekt in de cultuuromslag van interventie naar preventie en zijn er verbeterlagen doorgevoerd in de communicatie naar studenten. Daarnaast is de samenwerking met externe zorgpartners verbeterd.

Een belangrijke stressfactor bij studenten blijkt de olopende wachttijd bij de examencommissies als gevolg van de transitie naar online toetsen. Om deze te kunnen beperken is in 2022 de capaciteit bij de examencommissies uitgebreid. De extra ondersteuning zorgt ervoor dat het toegenomen aantal verzoeken aan de examencommissies tijdig wordt afgehandeld.

Bieden van extra faciliteiten voor studenten, verbetering informatievoorziening

Begin 2022 is een nieuwe landingspagina studentenwelzijn opgeleverd. Aanleiding hiervoor was het signaal van studenten dat de informatie met betrekking tot studentenwelzijn en ondersteuning soms lastig te vinden is.

Tabel 4.3.2 Thema 2: Studentenwelzijn en binding met de opleiding (bedragen x € 1.000)

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed		Gepland		Totaal
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	
Gezamenlijke ontwikkeling en inkoop op gebied van studentenwelzijn	Uitbreiding E-health aanbod	37	40	77	0	32	45	0	77
Meer ondersteuning voor studenten - continuïteit eerdere investeringen	Inzet Wellbeing officer	37	75	112	39	79	0	0	118
Meer ondersteuning voor studenten - continuïteit eerdere investeringen	Uitbreiding capaciteit examencommissies	150	141	291	0	161	99	30	290
Meer ondersteuning voor studenten - continuïteit eerdere investeringen	Uitbreiding capaciteit studentendecanen en psychologen	0	138	138	9	137	0	0	146
Ondersteuning door training	Peer-to-peer groepen	15	0	15	0	7	8	0	15
Ondersteuning door training	Vertrouwenspersonen	40	20	60	0	45	15	0	60
Bieden van extra faciliteiten - verbetering informatievoorziening	Ontwikkelen landingspagina studentenwelzijn	5	5	10	0	4	0	0	4
Totaal thema 2		284	419	703	48	465	167	30	710

Inzet eigen middelen

Tilburg University heeft uit eigen middelen geïnvesteerd in het vergroten van de mogelijkheden voor ontmoeting en contact. Hiertoe zijn 120 extra buitenwerkplekken gerealiseerd, is het aantal studiewerkplekken in de bibliotheek met 160 uitgebreid en is er een centrale ontmoetingsplaats met huiskamersfeer gecreëerd waar studenten elkaar gepland en ongepland kunnen ontmoeten. Daarnaast is de formatie van de studentenbalie uitgebreid wat heeft geleid tot een betere bereikbaarheid. In totaal verwachten we K€ 230 aan eigen middelen binnen thema 2 te besteden.

Thema 5: Lerarenopleidingen

Binnen de lerarenopleidingen, thema 5, hebben we aandacht besteed aan het intensiveren en innoveren van het onderwijs, zodat de toekomstige docenten die binnen onze universiteit worden opgeleid goed voorbereid zijn op het onderwijs van de toekomst. In 2022 zijn extra vakdidactici aangesteld voor het Tilburg Center of the Learning Sciences om hierbij te ondersteunen.

Tijdens de coronacrisis hebben studenten van de lerarenopleidingen minder stage kunnen lopen. Ze hebben hierdoor minder feedback ontvangen op hun pedagogische vaardigheden. Tilburg University biedt studenten deze feedback alsnog door extra stagebezoeken af te leggen en meer mogelijkheden tot stage te bieden. Hiervoor is in 2022 een stagecoördinator aangesteld.

Tabel 4.3.3 Thema 5: Lerarenopleidingen (bedragen x € 1.000)

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed			Gepland	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Uitbreiding stage- en onderwijsaanbod	Inzet van extra vakdidactici	103	103	206	0	66	98	31	195
Uitbreiding stage- en onderwijsaanbod	Stagecoördinatie	22	22	44	0	20	28	7	55
Totaal thema 5		125	125	250	0	86	126	38	250

Extra thema: Extra hulp in de klas

Tenslotte zet Tilburg University in op de directe ondersteuning van onze docenten. De middelen hiervoor zijn in 2022 beschikbaar gekomen. Het geld wordt door de faculteiten ingezet om student- en onderwijsassistenten aan te stellen om docenten te ondersteunen bij de additionele taken die zij oppakken voor onze studenten. Deze ondersteuning zorgt ervoor dat de additionele taken, bijvoorbeeld het aanbieden van blended onderwijs, niet leidt tot extra werkdruk. In 2022 is nog sprake van een onderbesteding op dit thema. Dit heeft onder andere te maken met krapte op de arbeidsmarkt waardoor personeel later in het jaar is gestart.

Tabel 4.3.4 Extra thema: extra hulp in de klas (bedragen x € 1.000)

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed		Gepland		Totaal
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	
Directe ondersteuning docent	Ondersteuning onderwijsprocessen door inzet student- en onderwijsassistenten	0	695	695	7	118	475	190	790
Totaal extra thema		0	695	695	7	118	475	190	790

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, zijn binnen Tilburg University ingezet voor het verlengen van tijdelijke arbeidsovereenkomsten van promovendi, tenure trackers en postdocs die door de coronacrisis vertraging hebben opgelopen. De universiteit heeft vanuit NPO, aangevuld met NWO-middelen, voor 2021 en 2022 een totaalbudget van m€ 2.6 ontvangen.

Voor de inzet van deze NPO- en NWO-middelen is de richtlijn 'Oplossingsrichtingen bij (mogelijke) Vertraging van Onderzoek door de Coronacrisis voor Tijdelijke Onderzoekers bij Tilburg University' opgesteld. De richtlijn ondersteunt onderzoekers en hun leidinggevenden of (co)promotores 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. Het gaat daarbij altijd om maatwerk.

Voor knelgevallen en wanneer dit juridisch gezien mogelijk is, kan er gekeken worden naar de mogelijkheid voor het verlengen van de tijdelijke arbeidsovereenkomst. In de richtlijn is als sluitstuk 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.

Na één eerdere spoedronde en twee reguliere rondes in 2021, zijn in 2022 een derde en vierde, tevens laatste, ronde georganiseerd waarin promovendi, tenure trackers en postdocs een aanvraag tot contractverlenging konden indienen. Binnen deze aanvraag dienen onderzoekers het volgende aan te geven:

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

Bestedingen 2022

In 2022 zijn in totaal 82 tijdelijke onderzoekers geholpen door het honoreren van hun aanvraag tot contractverlenging. Voor deze contractverlengingen is een bedrag van m€ 1.2 aan kosten geraamd. In totaal (2021 en 2022) zijn 176 tijdelijke onderzoekers geholpen middels het honoreren van hun aanvraag tot contractverlenging. De hiervoor gerealiseerde en nog geraamde kosten komen op een bedrag van m€ 2.8. Overschrijding van het beschikbare NPO- en NWO-budget wordt gefinancierd door de faculteiten.

De daadwerkelijk gemaakte kosten in 2022 bedragen k€ 903. Bestedingen worden verantwoord op basis van werkelijke loonkosten. Andere kosten zoals materiele kosten of indirecte opslagen worden niet meegenomen. In 2022 zijn 46 onderzoekers geholpen middels een contractverlenging. Tijdelijke onderzoekers die eerder gebruik hebben gemaakt van de 0.45% loonruimte (2020) of reeds eerder een contractverlenging uit NPO-gelden hebben ontvangen (2021) zijn niet meegeteld.

Kijkend naar de gerealiseerde kosten tot en met 2022 en het ontvangen NPO- en NWO-budget (m€ 2.430 NPO en k€ 206 NWO) is nog een bedrag van m€ 1.364 gereserveerd voor reeds toegekende aanvragen te besteden in de jaren 2023 en 2024.

Tabel 4.4.1 Bestedingen 2022

	NPO-middelen	Eigen middelen
Besteed in euro's	€ 903.000	o (zie beschrijving hieronder)
Aantal geholpen onderzoekers – unieke personen in 2022	46	o (zie beschrijving hieronder)

Andere financiële maatregelen

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 in 2021 ingezet tezamen met de NPO-middelen ten behoeve van verlenging van de arbeidsovereenkomst van tijdelijke onderzoekers met onderzoeksvertraging door COVID-19.

In totaal zijn er de afgelopen rondes meer middelen toegewezen ter bekostiging van de contractverlengingen dan de toegewezen NPO- en NWO-gelden. Overschrijding van het budget wordt gefinancierd door de faculteiten (te benutten in 2023-2024).

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.

Ook in 2022 was er stevige aandacht voor community met oog voor het welzijn en de verbinding van medewerkers en studenten. Diverse maatregelen zijn genomen, zoals de Golden Rules (regels om ervoor te zorgen dat we op een gezonde manier met werk omgaan), vitaliteitprogramma's, de inzet van de promovendipsycholoog en company counselor, een uitgebreid trainingsaanbod en individuele coaching.



5. Bestuursakkoord

5.1 Verantwoording

Op 14 juli 2022 sloten het ministerie van OCW, de hogescholen en de universiteiten een Bestuursakkoord af. In dit akkoord stellen de drie partijen dat Nederland een sterk en toegankelijk stelsel van hoger onderwijs en wetenschap heeft, met een hoge kwaliteit over de volle breedte, gecombineerd met veel centra van excellentie. Om dit stelsel verder te versterken en een aantal knelpunten op te lossen, maakten partijen afspraken over de volgende onderwerpen:

- ◆ Versterking van het fundament: starters- en stimuleringsbeurzen, sectorplannen, praktijkgericht onderzoek hbo, onderwijskwaliteit, internationalisering;
- ◆ Ruimte geven aan talent: studentenwelzijn, werkdruk en sociale veiligheid;
- ◆ Het vergroten van de maatschappelijke impact: kennisbenutting, aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt, macrodoelmatigheid en vitalisering van krimpregio's.

De afspraken gelden deels voor de gehele sector en zijn daarnaast deels specifiek voor de hogescholen respectievelijk voor de universiteiten gemaakt.

Om ruimte te geven aan het vrije ongebonden onderzoek is het van belang te investeren in het verhogen van de vaste voet voor onderzoek. Alle universiteiten ervaren knelpunten op dit punt. Echter, de positie van de drie relatief jonge universiteiten (Erasmus Universiteit Rotterdam, Maastricht University en Tilburg University) is als gevolg van de historisch gegroeide situatie extra knellend. Bij de verdeling van de middelen uit het Bestuursakkoord is dit onderkend en hebben deze universiteiten extra middelen ontvangen. Deze middelen zijn toegekend in de vorm van extra startersbeurzen en zijn daarmee bestemd. De toekenning van deze beurzen is aan voorwaarden onderhevig. Na twee jaar is een evaluatie voorzien waarbij de minister heeft aangegeven dat indien de evaluatie positief is de middelen toegevoegd worden aan de vaste onderzoeksbekostiging van de universiteit. Dit maakt dat de universiteit de eerste jaren beperkt wordt als het gaat om de inzet van deze middelen en niet de sturingsmogelijkheden heeft die nodig zijn.

Het is belangrijk op te merken dat de wijze van toewijzing van de middelen maakt dat de vastevoetproblematiek niet opgelost kan worden. Daarbij zij opgemerkt dat met de extra middelen, ook na toevoeging aan de vaste onderzoeksbekostiging, de vaste voetproblematiek slechts ten dele is opgelost.

Over verantwoording en monitoring zijn ook afspraken gemaakt. Over een aantal onderwerpen moet deze verantwoording in het jaarverslag van de instellingen afgelegd worden, op een herkenbare manier en in een apart hoofdstuk 'Bestuursakkoord'.

In het Bestuursakkoord worden hiervoor de volgende onderwerpen genoemd:

1. Onderwijskwaliteit

De meerjarenbegroting van Tilburg University geeft inzicht in de doelen en besteding van de middelen voor de kwaliteitsafspraken. In het Bestuursverslag en de Jaarrekening 2022 wordt hierover verantwoording afgelegd, zie [Hoofdstuk 3](#) voor een toelichting. Het Bestuursakkoord heeft in 2022 geen invloed gehad op de lopende afspraken.

2. Sociale veiligheid en inclusie

Sociale veiligheid en inclusie zijn belangrijke speerpunten binnen de nieuwe universitaire strategie. In paragrafen 2.3 *Aandacht voor studentenwelzijn* en 7.1 *Human Resources* van het Bestuursverslag wordt ingegaan op de wijze waarop Tilburg University zich in 2022 heeft ingespannen om een veilige en inclusieve studie- en werkomgeving te bieden aan studenten en medewerkers.

Tilburg University beschikt sinds eind 2019 over gedragsregels die onder andere vastleggen dat onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet wordt getolereerd. Hiermee wordt voldaan aan de afspraak ter zake in het Bestuursakkoord.

3. Kennisbenutting

In 2022 is ten behoeve van de bevordering van kennisbenutting, ondernemerschap en (regionale) samenwerking onder meer een 'Handreiking research contracting' ontwikkeld. Hierin is een herziening van de stage- en scriptieovereenkomsten opgenomen en is het model Research Data Agreement ontwikkeld. Hiermee is voor medewerkers, studenten en contractspartners beter inzichtelijk welke rechten eenieder heeft in de omgang met intellectuele eigendomsrechten en vertrouwelijke informatie. Op strategisch niveau is ingezet op de doorontwikkeling van de academische werkplaatsen en de universitaire ecosystemen (zie hoofdstuk 6.1 en 6.2.).

4. Starters- en stimuleringsbeurzen

Tabel 5.1.1 Startersbeurzen

Startersbeurzen	Verdeling
JADS	1
TiSEM	33
TSB	23
TLS	22
TSHD	21
TST	1
Totaal	101

De beleids- en besluitvorming rond startersbeurzen hebben in 2022 plaatsgevonden. De verdeling van de beurzen over de faculteiten (minus 20% voor indirecte kosten) is gebaseerd op aantallen ingeschreven studenten. Dit leidt tot de volgende verdeling voor 2022:

In 2022 is beleid vastgesteld voor de toekenning van deze beurzen. Het aantal beschikbare startersbeurzen voor 2022 is lager dan het aantal UD's dat hiervoor – op basis van het Bestuursakkoord – in aanmerking komt. De faculteiten zijn in gesprek met alle UD's die in aanmerking komen.

Doelen uit het bestuursakkoord zijn werkdrukverlaging en het stimuleren van ongebonden onderzoek. We hebben dit als universiteit vertaald in de volgende beleidsuitgangspunten voor de verdeling van startersbeurzen:

- ◆ Het stimuleren van ongebonden onderzoek, het verlagen van de werk-, competitie- en aanvraagdruk (Uitgangspunt werkdruk);

- ◆ Aansluiten op de strategie van Tilburg University en de eigen faculteit, de bestaande wetenschappelijke programma's en het bevorderen van interdisciplinariteit (Uitgangspunt beleidscongruent);
- ◆ Het belang van de balans tussen onderzoek en onderwijs en het bevorderen van team science (Uitgangspunt Erkennen & Waarden); en
- ◆ Het voldoende beschikbaar blijven voor het geven van onderwijs (Uitgangspunt Solidariteit en Kwaliteit).

In december 2022 is een groot aantal startersbeurzen voorwaardelijk toegekend, dat wil zeggen op voorwaarde dat de UD een door de decaan/Academic Director JADS goedgekeurd bestedingsplan opstelt. Voor goedkeuring wordt (uitsluitend) getoetst op de hierboven genoemde uitgangspunten en op uitvoerbaarheid van het plan. Toekenning van de overige beschikbare beurzen vindt begin 2023 plaats. Bestedingen van beurzen (niet zijnde indirecte kosten) hebben nog niet plaatsgevonden in 2022.

In het vervolgetraject wordt nog verder richting gegeven aan implementatie, monitoring en evaluatie.

In 2022 zijn nog geen stimuleringsbeurzen toegekend; de beleids- en besluitvorming hierover worden begin 2023 afgerond.

5. Profilering en samenwerking: sectorplannen

Tilburg University neemt deel aan het Sectorplan SSH, bestaande uit deelplannen voor Maatschappij- en Gedragwetenschappen (MAGW), voor Geesteswetenschappen (GW) en voor een SSH-breed dwarsdoorsnijdend thema.

Bij de inzet van de OCW-middelen ligt de focus op het creëren van vaste aanstellingen voor extra UD's op de geprioriteerde thema's uit het sectorplan. Daarnaast wordt via een opslag op de UD-salarislasten geïnvesteerd in doorstroommogelijkheden van de UD's naar UHD-posities. Voor de rapportage over de besteding van Sectorplanmiddelen is landelijk nog geen format vastgesteld.

Vanaf de zomer van 2022 zijn de faculteiten gestart met het aanstellen van medewerkers op de voor de universiteit beschikbare UD-posities.

Tabel 5.1.2 Aanstellingen op de beschikbare UD-posities

Deelplan	Beoogd aantal posities structureel*	Op Sectorplanmiddelen aangesteld in 2022
	(Fte UD)	(Fte UD)
SW	17,4	1,8
GW	16	6,0
SSH-breed	9,6	2,8
Totaal Tilburg University	43	10,6

*) Bron: 'Sectorplannen 2022 Social Sciences and Humanities', 5 november 2022, p. 26

Vanwege de doorlooptijd van vacatures wordt het effect van de investeringen op het aantal (vaste) UD-posities pas in de loop van 2023 zichtbaar. De effecten op de doorstroom naar UHD worden eveneens pas later zichtbaar.

6. Kennisveiligheid

Over het beleid ten aanzien van kennisveiligheid wordt in de risicoparagraaf van dit jaarverslag inhoudelijk verslag gedaan. Het Bestuursakkoord bevat enkele specifieke afspraken over dit onderwerp waarover onderstaand verslag wordt gedaan:

- ◆ Instellingen dienen een portefeuillehouder kennisveiligheid op bestuursniveau in te stellen: voor Tilburg University is de voorzitter CvB portefeuillehouder;
- ◆ Instellingen dienen een risicoanalyse kennisveiligheid uit te voeren: Tilburg University is eind 2022 gestart met de risico-inventarisatie inzake kennisveiligheid. Deze risicoanalyse wordt in het eerste kwartaal van 2023 afgerond. Het SB wordt over de uitkomsten hiervan geïnformeerd;
- ◆ De sector brede externe audit (die gepland stond voor eind 2022) wordt eerste helft 2023 uitgevoerd, een afgevaardigde van Tilburg University participeert in de klankbordgroep van deze audit.

5.2 Aanvullende rapportages

Doelstelling 1: Versterking van het fundament

Ongebonden onderzoek

Tabel 5.2.1 Aantal onderzoekers met starters- en stimuleringsbeurs naar categorie onderzoeker (UD, UHD, hoogleraar), disciplines, M/V, type besteding

Onderzoekers (in aantallen)	Startersbeurs (voorwaardelijk toegekend)	Stimuleringsbeurs n.v.t. in 2022	Totaal
Categorie			
universitair docent	56		56
universitair hoofddocent			
hoogleraar			
overig WP onderzoek			
	56		56
Discipline			
Sociale wetenschappen			
Letteren- en geesteswetenschappen	1		1
Rechtsgeleerdheid	22		22
Economie	33		33
	56		56
Genderverdeling			
Man	31		31
Vrouw	25		25
	56		56

Voor de toewijzing van de indirecte kosten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- ◆ 20% van de middelen is centraal gereserveerd voor indirect met het onderzoek verbonden kosten;
- ◆ Het CvB besluit over de te toekenning van deze middelen aan de eenheden op basis van behoefte;
- ◆ De verantwoording vindt plaats op basis van werkelijke bestedingen.

Doelstelling 2: Ruimte geven aan talent

Werkdruk

Voorstel

- ◆ Rapportage o.b.v. Fte
- ◆ Rapporteren M/V
- ◆ Rapporteren op niveau universiteit
- ◆ Rapporteren o.b.v. contractsoort

Tabel 5.2.2. % WP met vaste en langdurige en tijdelijke dienstverbanden Tilburg University, per 31 december 2022

	Vast dienstverband	Langdurig, tijdelijk dienstverband > 4 jaar	Tijdelijk dienstverband ≤ 4 jaar
Fte	616,8	196	87,4
%	68%	22%	10%

Noot. PhD kandidaten zijn niet meegeteld. Medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) worden ondergebracht bij vast dienstverband.

Genderbalans

Genderbalans in-, door-, uitstroom (studenten en medewerkers)

- ◆ Studenten: Rapporteren M/V
 - Rapporteren op niveau universiteit

2022-2023: Voorlopige tellingen, deze worden in januari/februari definitief

Instroom = externe instroom, aantal nieuwe eerstejaars (voor het eerst ingeschreven bij Tilburg University), peildatum: 1 oktober 2022

Tabel 5.2.3 Aantal eerstejaars / externe instroom (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Totaal	3729	4161	4865	5436	6086	6450	6188	5534
Bachelor	1943	2207	2539	2892	3434	3562	3399	3455
Pre-master	1120	1252	1532	1651	1721	1889	1852	1244
Master	666	702	794	893	931	999	937	835

Tabel 5.2.4 Aantal eerstejaars opgesplitst naar geslacht (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Totaal	Totaal	3729	4161	4865	5436	6086	6450	6188	5534
	M	53%	50%	49%	49%	48%	49%	47%	47%
	V	47%	50%	51%	51%	52%	51%	53%	53%
Bachelor	Totaal	1943	2207	2539	2892	3434	3562	3399	3455
	M	52%	50%	50%	48%	47%	49%	48%	47%
	V	48%	50%	50%	52%	53%	51%	52%	53%
Pre-master	Totaal	1120	1252	1532	1651	1721	1889	1852	1244
	M	57%	57%	53%	53%	52%	49%	49%	52%
	V	43%	43%	47%	47%	48%	51%	51%	48%
Master	Totaal	666	702	794	893	931	999	937	835
	M	46%	40%	42%	44%	43%	46%	43%	42%
	V	54%	60%	58%	56%	57%	54%	57%	58%

Uitstroom = aantal uitschrijvingen met diploma, peilperiode: academisch jaar 2021-2022

Tabel 5.2.5 Diploma's

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Bacheloropleidingen	1606	1405	1455	1492	1554	1776	2131	2171
Masteropleidingen	2693	2626	2689	2816	3233	3431	3840	3760
Totaal initiële opleidingen	4299	4031	4144	4308	4787	5207	5971	5931
Postdoctorale opleidingen	8	30	70	98	101	85	93	90

Tabel 5.2.6 Diploma's naar geslacht

		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Bachelor-opleidingen	Totaal	1606	1405	1455	1492	1554	1776	2131	2171
	M	49%	48%	49%	49%	48%	46%	43%	42%
	V	51%	52%	51%	51%	52%	54%	57%	58%
Master-opleidingen	Totaal	2693	2626	2689	2816	3233	3431	3840	3760
	M	47%	47%	50%	50%	50%	48%	48%	48%
	V	53%	53%	50%	50%	50%	52%	52%	52%
Totaal initiële opleidingen	Totaal	4299	4031	4144	4308	4787	5207	5971	5931
	M	48%	47%	50%	49%	49%	48%	46%	46%
	V	52%	53%	50%	51%	51%	52%	54%	54%
Postdoctorale opleidingen	Totaal	8	30	70	98	101	85	93	90
	M	Niet leverbaar	Niet leverbaar	63%	58%	66%	67%	57%	54%
	V	Niet leverbaar	Niet leverbaar	37%	42%	34%	33%	43%	46%

Doorstroom, peildatum 1 oktober 2022

Tabel 5.2.7 Instroom master naar herkomst. Doorstroom = instroom met onderwijskundige herkomst Tilburg University Bachelor of pre-Master.

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Master instroom	2209	2103	2193	2402	2505	3073	3116	2616
Waarvan Tilburg University bachelor	52%	48%	40%	36%	36%	40%	41%	44%
Waarvan Tilburg University pre-master	15%	17%	23%	26%	26%	27%	28%	24%
Waarvan extern	32%	35%	37%	38%	38%	33%	31%	32%

Tabel 5.2.8. Instroom master naar herkomst en geslacht. Doorstroom = instroom met onderwijskundige herkomst Tilburg University Bachelor of pre-Master.

		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Master instroom	Totaal	2209	2103	2193	2402	2505	3073	3116	2616
	M	49%	44%	47%	45%	47%	47%	44%	43%
	V	51%	56%	53%	55%	53%	53%	56%	57%
Waarvan Tilburg University bachelor	Totaal	1159	1009	882	861	910	1220	1287	1156
	M	53%	48%	50%	49%	53%	47%	47%	43%
	V	47%	52%	50%	51%	47%	53%	53%	57%
Waarvan Tilburg University pre-master	Totaal	335	361	508	635	654	838	875	616
	M	42%	40%	50%	43%	46%	50%	41%	42%
	V	58%	60%	50%	57%	54%	50%	59%	58%
Waarvan extern	Totaal	715	733	803	905	941	1015	954	844
	M	47%	41%	42%	44%	43%	46%	44%	42%
	V	53%	59%	58%	56%	57%	54%	56%	58%

◆ Medewerkers:

- Rapportage o.b.v. Fte
- Rapporteren M/V
- Rapporteren op niveau universiteit
- Peildatum: 31 december 2022

Instroom: hier rapporteren we ook over in het hoofdstuk HR

Tabel 5.2.9 Genderbalans instroom Tilburg University, per 31 december 2022

WP	F	57,5%
WP	M	42,5%
OBP	F	69,4%
OBP	M	30,6%
Student-Assistent	F	66,0%
Student-Assistent	M	34,0%

Noot. Men spreekt van instroom wanneer een persoon in de lopende maand een actief dienstverband heeft, maar niet in de voorgaande maand.

De percentages geven het aandeel vrouwen/mannen weer onder alle instromers in het jaar 2022. De berekening is op basis van Fte.

Uitstroom: hier rapporteren we ook over in het hoofdstuk HR

Tabel 5.2.10 Genderbalans uitstroom Tilburg University, per 31 december 2022

WP	F	48,7%
WP	M	51,3%
OBP	F	70,7%
OBP	M	29,3%
Student-Assistent	F	61,7%
Student-Assistent	M	38,3%

Noot. Men spreekt van uitstroom wanneer een persoon in de vorige maand een actief dienstverband had, maar niet in de lopende maand.

De percentages geven het aandeel vrouwen/mannen weer onder alle uitstromers in het jaar 2022. De berekening is op basis van Fte.

Doorstroom: voor doorstroom bestaan op landelijk niveau noch op instellingsniveau goede definities. De reeds bestaande rapportages over genderverdeling in de verschillende WP-functies wordt hier gebruikt.

Tabel 5.2.11 Aandeel vrouw per WP functie (UFO) binnen Tilburg University (in %), per 31 december 2022.

Hoogleraar	28%
UHD	32%
UD	48%
Docent	55%
Onderzoeker	65%
PhD kandidaat	60%
Overig WP	25%

Noot. De cijfers voor WP zijn uitgesplitst naar UFO-profiel. Percentage berekend op basis van Fte.



6. Impact & Samenwerkingsverbanden

6.1 Waarde(n)volle samenwerkingsverbanden

Tilburg University kent veel waarde(n)volle samenwerkingsverbanden. De focus hiervan ligt op interdisciplinaire onderzoeksthema's waar de universiteit de komende jaren extra op gaat inzetten. Deze zijn gerelateerd aan maatschappelijke uitdagingen zoals de duurzaamheidstransitie, arbeidsmarkt, welzijn & gezondheid en brede welvaart. Daarnaast is digitalisering een belangrijk thema dat in al deze uitdagingen terugkomt. Technologie is niet los te denken van de sociale en maatschappelijke context die de toepassingen ervan zowel voortbrengt als gebruikt. Doorbraken in wetenschappelijke kennis en maatschappelijke interventies ontstaan als we in co-creatie met diverse samenwerkingspartners en vanuit verschillende disciplines naar nieuwe oplossingen zoeken.

Academische Werkplaatsen

In 2022 is een start gemaakt met het opzetten de Universiteitsbrede Academische Werkplaatsen. Dit is een werkvorm waarin onze onderzoekers en studenten samen met strategische partners in co-creatie aan oplossingen werken voor maatschappelijke vraagstukken. Kenmerkend voor deze academische werkplaatsen is dat er meerjarig, interdisciplinair en vanuit een gezamenlijke ambitie met externe organisaties, overheden en andere kennisinstellingen in co-creatie wordt samengewerkt.

In 2022 is de besluitvorming rond deze werkplaatsen afgerond en is gestart met de implementatie. Daarnaast zijn afgelopen jaar voor de verschillende werkplaatsen twaalf werksessies georganiseerd met externe partners.

Digital Sciences for Society

Digital Sciences is een katalysator voor de andere Impactthema's maar ook van groot belang voor de hele universiteit. Vandaar dat dit integraal onderdeel is geworden van de universitaire strategie met het programma Digital Sciences for Society. In 2022 is de besluitvorming rond deze strategische lijn afgerond en is de uitvoering van het programma gestart met onder andere een oproep voor onderzoeksprojecten en een analyse van het bestaande onderwijsprogramma binnen alle faculteiten.

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. In 2022 hebben veel en diverse activiteiten plaatsgevonden voor onze studenten en onderzoekers, en ook voor onze professional learners.

De belangrijkste impact gerelateerd resultaten in 2022 zijn:

- ◆ Organisatie van activiteiten voor een gezamenlijke Grant-desk, onder leiding van Tilburg University.
- ◆ Ontwikkeling van een digitaal samenwerkingsplatform voor onderzoekers.
- ◆ Organisatie van de Tilburg Expeditie vanuit de Universiteitsbrede Academische Werkplaats Klimaat en Energietransitie in de zomer van 2022. In de Expeditie kwamen 25 studenten vanuit de partneruniversiteiten voor één week bij elkaar om een oplossing te vinden voor challenges die zijn ingebracht door maatschappelijke partners van de werkplaats.
- ◆ Organisatie van een aantal pilots in het kader van het ENGAGE Work Integrated Learning Program (het professional learning programma).

MindLabs

MindLabs is een samenwerkingsverband van kennisinstellingen, overheden, bedrijven, maatschappelijke instellingen en start-ups gericht op de ontwikkeling van human centered AI. In 2022 zijn acht nieuwe bedrijven aangesloten bij MindLabs en gingen twee nieuwe projecten van start: DigiReal (o.a. Tilburg University, Breda University of Applied Sciences, Fontys), gefinancierd door de Europese Unie en 'VVT en de kansen van AI' (Fontys en Tilburg University samen met een aantal zorginstellingen), gefinancierd door de provincie Noord-Brabant. In mei organiseerde MindLabs het jaarevent 2022 met o.a. een key note speech van prof. Max Louwerse (TSHD) en verschillende demonstraties door betrokken onderzoekers, bedrijven en docenten. MindLabs co-produceerde acht events met de Tilburg University Artificial Intelligence Special Interest Group (TAISIG), de onderzoeksgemeenschap binnen Tilburg University rond AI. 2022 stond ook in het teken van het voorbereiden van de verhuizing naar de nieuwbouw van MindLabs in de Tilburgse Spoorzone: Tilburg University betreft in dat gebouw kantoren, labruimtes en collegezalen.

6.2 Impact in 2022

Naast de in paragraaf 6.1 genoemde Universiteitsbrede Academische Werkplaatsen en projecten wordt ook op andere manier werk gemaakt van impact.

Entrepreneurship

IQONIC is het ondernemersprogramma van Tilburg University, het vertegenwoordigt en ondersteunt alle aspecten van ondernemerschap binnen de universiteit. De belangrijkste activiteiten in 2022:

- ◆ Veertien student start-ups in de incubator;
- ◆ Business development-gesprekken met 88 studenten en 53 onderzoekers;
- ◆ 633 deelnemers aan de Global Entrepreneurship Week;
- ◆ 51 studententeams hebben deelgenomen aan de Tilburg University Challenge;
- ◆ 30 promovendi hebben geparticipeerd aan het Impact-trainingsprogramma.

Contractmanagement

In 2022 hebben de contractmanagers ondersteuning verleend aan onderzoekers bij 115 onderzoekcontracten. Daarnaast hebben de contractmanagers samen met de andere betrokken organisatieonderdelen het ondersteuningsnetwerk voor onderzoeksubsidies doorontwikkeld en geoptimaliseerd met de uitvoering van een aantal pilots.

Ecosystemen

In 2022 is besloten tot de strategische lijn voor een systematisch ontwerp en beheer van ecosystemen. Het ecosysteemteam biedt ondersteuning aan onze hele universitaire organisatie, met name het bestuur, de faculteiten en interdisciplinaire initiatieven zoals de universiteitsbrede academische werkplaatsen. Een eerste tastbaar resultaat in 2022 is het Kennispact HO Brabant.



7. Campus & Gemeenschap

7.1 Human Resources

Tilburg University wil een inspirerende gemeenschap zijn waarbij onze medewerkers zich verbonden voelen (*sense of belonging*). Een gemeenschap waarin je kunt werken en leren in een veilige omgeving met aandacht voor het welzijn voor onze medewerkers. Waar je je talenten kunt ontwikkelen en je persoonlijk leiderschap kunt versterken. Om dit te realiseren zijn in 2022 de strategische thema's Erkennen & Waarderen en Connected Leading nader geconcretiseerd onder de naam Use (y)our Talents! Ook sociale veiligheid, diversiteit en inclusie en de uitvoering van de Wet Banenafspraken door het creëren van participatiebanen hebben onze aandacht. Evenals community building en welbevinden. Het stimuleren van duurzaam gedrag van medewerkers heeft in 2022 vorm gekregen door het voorbereiden van de nieuwe regeling woon-werkverkeer. Om onze initiatieven te monitoren heeft in (april/mei) 2022 onze tweejaarlijkse medewerkersmonitor plaatsgevonden.

Use (Y)our Talents!

De programma's Erkennen & Waarderen en Connected Leading geven invulling aan de brede visie van Tilburg University op talent en leiderschap: Use (Y)our Talents! Onze visie op leiderschap, Connected Leading genaamd, is hierbij ondersteunend aan de doelstellingen van Erkennen & Waarderen.

Veel medewerkers en teams hebben afgelopen jaren kennisgemaakt met het Connected Leading-gedachtegoed en zijn aan de slag gegaan met het werken vanuit de sterke punten. In 2022 hebben meer dan 300 medewerkers deelgenomen aan een training of opleiding vanuit Connected Leading. Op een aantal plekken binnen de universiteit is het werken vanuit sterke punten meegenomen in de jaarlijkse *Performance & Talent Development* gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden. Ook worden er – in het kader van de strategie voor de periode 2022-2027 – nieuwe initiatieven opgestart. In 2022 is een start gemaakt met het ontwikkelen van een vernieuwd leiderschapsprogramma vanuit het Connected Leading gedachtegoed. In dit programma is aandacht voor de waarden en ook voor de thema's sociale veiligheid, welzijn en Erkennen & Waarderen. Daarnaast heeft een projectgroep gewerkt aan het ontwikkelen van een passende methodiek voor Strategische Personeels Planning en zijn pilots opgestart.

Voor Erkennen & Waarderen lag in 2022 de prioriteit bij de opstart van het project differentiatie en dynamisering van de academische loopbaan. De faculteiten gaan in 2023 aan de slag met de nadere uitwerking. Ook heeft Tilburg University de *European Agreement on Reforming Research Assessment* ondertekend en zich gecommitteerd aan de afspraken over het centraal stellen van kwaliteit in de beoordeling van onderzoek. Dit akkoord maakt ook internationaal de weg vrij voor de transitie die we met Erkennen & Waarderen willen realiseren.

Sociaal veilige werkomgeving

Tilburg University streeft naar een sociale veilige en inclusieve leer- en werkomgeving waarin iedereen, ongeacht afkomst, gender, geaardheid, geloofsovertuiging, opleiding, geslacht, leeftijd of functie, zich erkend en gewaardeerd voelt. Sociale veiligheid is een belangrijk speerpunt binnen onze Strategie 2022-2027 'Weaving Minds & Characters'. Vanuit een heldere visie op sociale veiligheid zijn voor de komende jaren concrete plannen beschreven. De bewustwording en aandacht voor sociale veiligheid neemt daarmee de komende jaren een centrale plek in binnen Tilburg University.

Extra aandacht is nodig voor de rolduidelijkheid en taakverdeling tussen de verschillende functionarissen betrokken bij socialeveiligheidsaspecten. De coördinatie en afstemming tussen onder andere vertrouwenspersonen, leidinggevenden, de ombudsfunctionaris en de integriteitscoördinator behoeft aandacht en verbetering. Ook het spanningsveld tussen transparantie en individuele privacy kan in de praktijk zorgen voor dilemma's. Deze aspecten krijgen de komende jaren extra aandacht om verbetering te brengen in onze aanpak en ons veiligheidsnetwerk.

Diversiteit en inclusie blijft net als voorgaande jaren een belangrijk aandachtspunt. In 2022 zijn diverse acties verder uitgerold en zien we een positieve trend in het aantal vrouwelijke hoogleraren (28%), UHD's (31%) en UD's (48%). Dit aantal is echter nog veel te laag, en we zijn nog lang niet op het gewenste niveau. In 2022 zijn ook de eerste voorbereidende stappen gezet voor het verder verbreden van onze aanpak op diversiteit en inclusie, met onder andere meer aandacht voor onze studenten. Om medewerkers inzicht te geven in hoe je adequaat kunt reageren als je getuige bent van ongewenst grensoverschrijdend gedrag heeft de *active bystander* training wederom plaatsgevonden. Ook is een training georganiseerd om onbewuste bias herkenbaar te maken. De trainingen zijn opnieuw positief beoordeeld door de deelnemers.

Participatiebanen

Als universiteit zetten we ons in om medewerkers met verschillende werkcapaciteiten een kans te geven. In 2022 lag de focus op het creëren van banen voor hoogopgeleide kandidaten met een arbeidsbeperking ter ondersteuning van het WP ook met als doel de werkdruk van het WP te verminderen.

Daarnaast is geïnvesteerd in het verder stimuleren en enthousiasmeren van faculteiten en divisies om banen voor de doelgroep te creëren, in kennisdeling, vergroten draagvlak en in de begeleiding/jobcoaching. Ook zijn er twee jobcoaches via de gemeente Tilburg vier dagen per week voor Tilburg University werkzaam ter ondersteuning van de begeleiding van zowel de kandidaat als de universiteit.

Door onze inzet zijn er inmiddels zo'n 60 participatiebanen gecreëerd, waarmee we 79% van ons verplicht banenquotum hebben gerealiseerd. We zijn trots dat we in 2022 voor het zesde achtereenvolgende jaar in de top drie universiteiten qua realisatie van het banenquotum scoorden. Onze ambitie is verder te groeien naar 90 participatiebanen in 2025, conform het wettelijk banenquotum overheidswerkgevers.

Het zicht houden op het verloop en resultaat van de individuele (externe) jobcoachtrajecten behoeft verbetering. We hebben nog onvoldoende in beeld hoeveel uur jobcoaching een medewerker daadwerkelijk krijgt, aan welke inwerk-/coachingsdoelen de medewerker met de (campus)jobcoach werkt en of de jobcoaching volgens plan verloopt. Dit belemmert Tilburg University onder meer bij het kunnen beoordelen of de functie passend is (te maken) voor de medewerker, maar ook bij het inzichtelijk krijgen welke vaardigheden en/of kennis extra aandacht of training behoeven (vanuit medewerker en/of werkgeverskant). Dit aspect krijgt de komende tijd extra aandacht om daarin een kwaliteitsslag te realiseren.

Community & Welbevinden medewerkers

Vitale, gezonde en gelukkige medewerkers dragen bij aan de realisatie van onze gezamenlijke organisatiedoelen. Tilburg University ondersteunt dan ook het welzijn en de sense of belonging van haar medewerkers. Om de werkbeleving en -tevredenheid te meten hebben we in 2022 een medewerkersmonitor uitgevoerd. Hieruit kwamen positieve punten naar voren. Onder meer de wijze van samenwerking, zich gewaardeerd voelen en vertrouwen in de wijze waarop het departement/afdeling wordt geleid. Belangrijke negatieve punten zijn werkdruk, werkstress en werk-privébalans. Faculteiten en divisies zijn eind 2022 met de resultaten aan de slag gegaan. De oorzaken van werkdruk liggen vooral in de eisen die aan medewerkers worden gesteld, met name onverwachte bijkomende taken, hoeveelheid taken, combinatie van taken en piekbelasting. Om werkdruk aan te pakken is en wordt ingezet op de volgende strategische thema's:

- Verbeteren student-stafratio (capaciteit verhogen)
- Use (y)our talents (aansluiting universiteitsbrede projecten, zoals Connected Leading)
- Medewerkerwelzijn (verbeteren werk-privébalans, inzet trainingen)
- Ontknopen en ontzorgen (administratieve last verminderen)
- Erkennen en Waarderen (differentiatie en dynamisering van de academische loopbaan en realistische toekenning van tijd en professionele ontwikkeling op de verschillende domeinen).

Daarnaast zijn ook in 2022 weer diverse faciliteiten aangeboden en vormgegeven zoals de Golden Rules, vitaliteitsprogramma's, de inzet van de promovendipsycholoog en company counselor, een uitgebreid trainingsaanbod en coaching. Er is een nieuwe dienstverleningsovereenkomst gesloten met arbodienst Zorg van de Zaak. Daarnaast bieden we een uitgebreid sportprogramma, een *work walk* om lopend te vergaderen en werkplekadvis. In 2022 zijn medewerkers die tijdens de coronaperiode in dienst zijn getreden, uitgenodigd voor een campusrondleiding onder leiding van de historicus. Vanwege de grote animo zijn deze wandelingen ook aangeboden aan reeds in dienst zijnde medewerkers.

Met betrekking tot het ziekteverzuimpercentage is er een stijgende trend te zien in vergelijking met voorgaande jaren (2022: 3.69%). De stijging is te zien bij zowel bij het wetenschappelijk personeel als bij het ondersteunend personeel. De toename in het ziekteverzuim is nog wel lager dan het landelijk gemiddelde uit 2021, dat 4,9% bedroeg (bron: CBS), en onder het niveau van de gehele onderwijsbranche uit 2021, dat 4,8% bedroeg (bron: CBS). Verzuimbegeleiding op de verschillende niveaus is voldoende geborgd binnen de organisatie en in samenwerking met de arbodienst, aangezien er regelmatig overleg plaatsvindt tussen management, HR en arbodienst. Ziekteverzuim en vitaliteit zullen ook het komende jaar een onderwerp zijn voor leidinggevend en HR.

Duurzaamheid

Om onze omgeving leefbaar te houden, moeten we de uitstoot van broeikasgassen fors terugdringen en vervuiling van lucht, water en bodem tegengaan. In onze strategie hebben we afgesproken dat we onze verantwoordelijkheid op een *courageous* en *caring* wijze nemen. Er was al aangescherpt beleid op het gebied van buitenlandse dienstreizen. Onze inzet is flink uitgebreid door nu vol in te zetten op duurzamer reisgedrag in ons woon-werkverkeer. De uitstoot en vervuiling door reisbewegingen kunnen we verlagen door reislengtes te verkorten (dichter bij het werk wonen), voor duurzame vervoersvormen te kiezen en hybride te werken. Waarbij we wel willen waken voor een vitale werkgemeenschap waarbij we elkaar voldoende blijven ontmoeten.

Om collega's te ondersteunen in duurzamer reisgedrag hebben we in 2022 gekeken naar mogelijkheden om de regelingen te verruimen. Zo hebben we onderzocht hoe we reizen met het openbaar vervoer, maar ook fietsen (reis, aanschaf, stallingsfaciliteiten) en wandelen aantrekkelijker kunnen maken. Dit geldt ook voor verhuizing naar een woning dicht bij de universiteit. Dit heeft geresulteerd in de duurzame woon-werkverkeerregeling die vanaf 1 januari 2023 in werking is getreden. Medewerkers hebben een keuze gemaakt voor vergoeding van het Openbaar Vervoer door middel van een NS Business Card/OV-kaart of een fiets- en wandelvergoeding. Er geldt een overgangsregeling voor medewerkers of doelgroepen die niet of nog niet direct kunnen overstappen naar een meer duurzame wijze van woon-werkverkeer.

Bovendien was 2022 het jaar van terugkeer naar de campus na de coronaperiode en betekende daarmee een echte start van het hybride werken. Hybride werken betekent plaats- en deels tijdsafhankelijk werken, met behoud van het gemeenschapsgevoel. Het versterken en borgen van de kwaliteit van het werk blijft daarbij voorop staan. Als universiteit zorgen we voor de basisvoorwaarden om hybride te kunnen werken, zoals een ergonomische (thuiswerkplek), flexibele werkplekken en (technische) vergaderfaciliteiten. In de medewerkersmonitor (mei 2022) geeft 43% van de medewerkers (WP: 28% en OBP: 57%) aan afspraken gemaakt te hebben gemaakt over (deels) thuiswerken. Gemiddeld genomen werken medewerkers 46% van hun tijd thuis (WP: 50% en OBP: 44%). Medewerkers geven aan dat de mogelijkheid om hybride te werken (zeer) positief bijdraagt aan hun balans werk/privé. Het hybride werken past niet alleen bij een moderne bedrijfsvoering maar draagt ook in positieve zin bij aan de reductie van het woon-werkverkeer en het verminderen van de CO₂-footprint. Het creëert echter ook een probleem bij het aangaan van onderlinge verbinding en het mogelijk maken van spontane (en informele) ontmoetingen.

7.2 Kerncijfers Personeel

Onderstaande cijfers hebben betrekking op actieve medewerkers in loondienst bij Tilburg University.

Tabel 7.2.1 Personeelsbestand en personele lasten Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

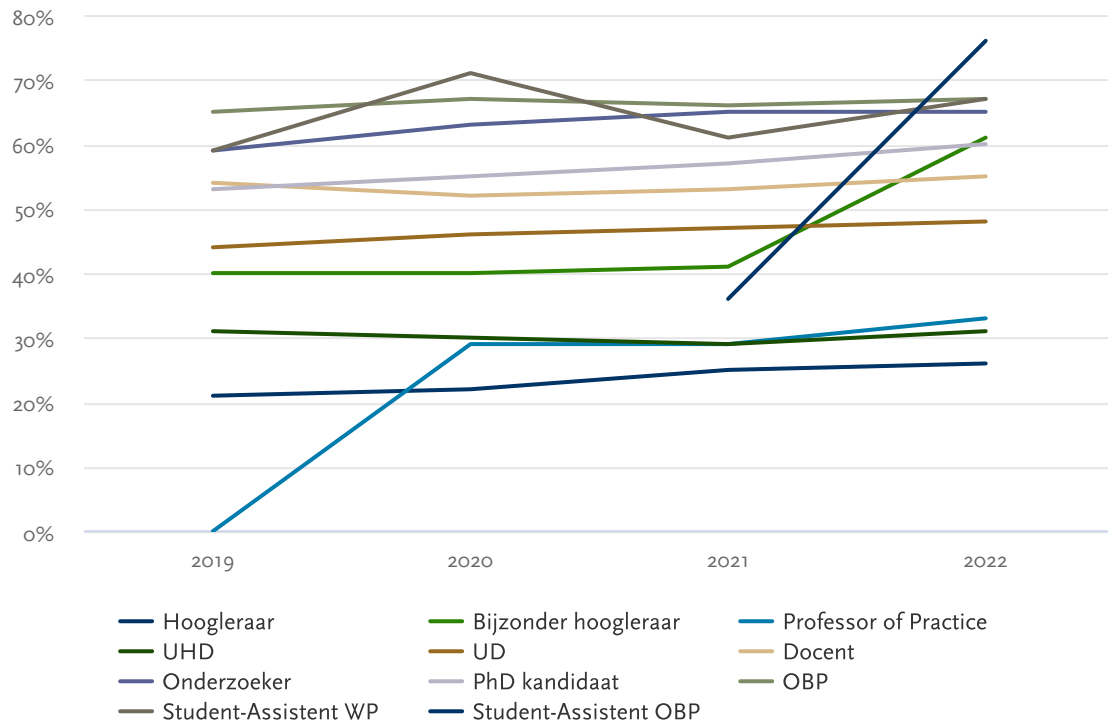
	2019		2020		2021		2022	
WP	1.045,1	57%	1.084,2	57%	1.102,3	56%	1.159,4	55%
OBP	728,9	40%	772,0	40%	819,3	41%	880,4	42%
Student-Assistent	47,6	3%	54,2	3%	54,6	3%	60,5	3%
Totaal	1.821,6	100%	1.910,4	100%	1.976,2	100%	2.100,3	100%
Totale personele lasten (in m€)	164,0		175,0		187,0		202,0	

Tabel 7.2.2 Personeelsopbouw per positie binnen Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

		2019		2020		2021		2022	
WP	Hoogleraar	161,6	15%	151,6	14%	144,5	13%	143,2	12%
	Bijzonder Hoogleraar	13,4	1%	10,2	1%	9,9	1%	15,8	1%
	Professor of Practice	0,7	0%	0,7	0%	0,7	0%	0,6	0%
	UHD	101,0	10%	109,2	10%	114,3	10%	129,7	11%
	UD	246,5	24%	270,7	25%	275,8	25%	320,1	28%
	Docent	123,5	12%	147,8	14%	197,2	18%	203,0	18%
	Onderzoeker	99,4	9%	102,9	9%	88,9	8%	87,7	8%
	PhD kandidaat	299,1	29%	291,2	27%	271,2	25%	259,4	22%
	Totaal WP	1.045,1	100%	1.084,2	100%	1.102,3	100%	1.159,4	100%
OBP	OBP	728,9	100%	772,0	100%	819,3	100%	880,4	100%
	Totaal OBP	728,9	100%	772,0	100%	819,3	100%	880,4	100%
Student-Assistent	Student-Assistent WP	47,6	100%	54,2	100%	53,2	97%	51,5	85%
	Student-Assistent OBP					1,4	3%	9,0	15%
	Totaal Student-Assistent	47,6	100%	54,2	100%	54,6	100%	60,5	100%
Totaal	1.821,6	100%	1.910,4	100%	1.976,2	100%	2.100,3	100%	

Noot. De cijfers voor WP en Student-Assistenten zijn uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel.

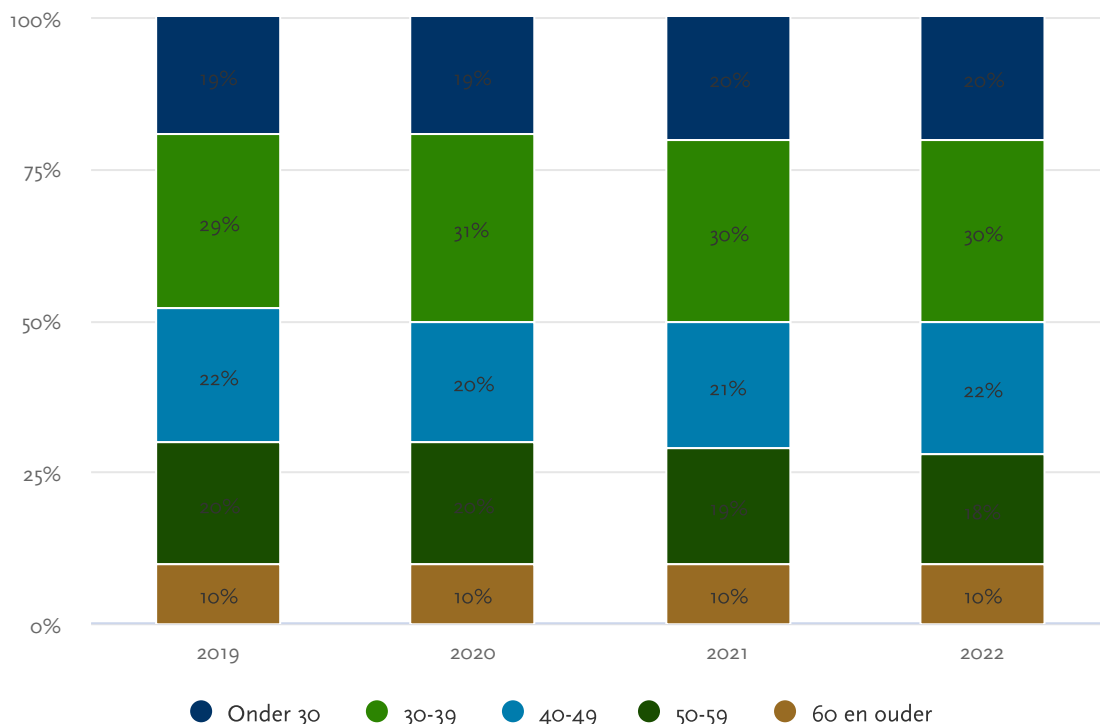
Figuur 7.2.1 Aandeel vrouw per positie binnen Tilburg University (in %), per 31 december.



Noot. De cijfers voor WP en Student-Assistenten zijn uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel. Percentage berekend op basis van Fte.

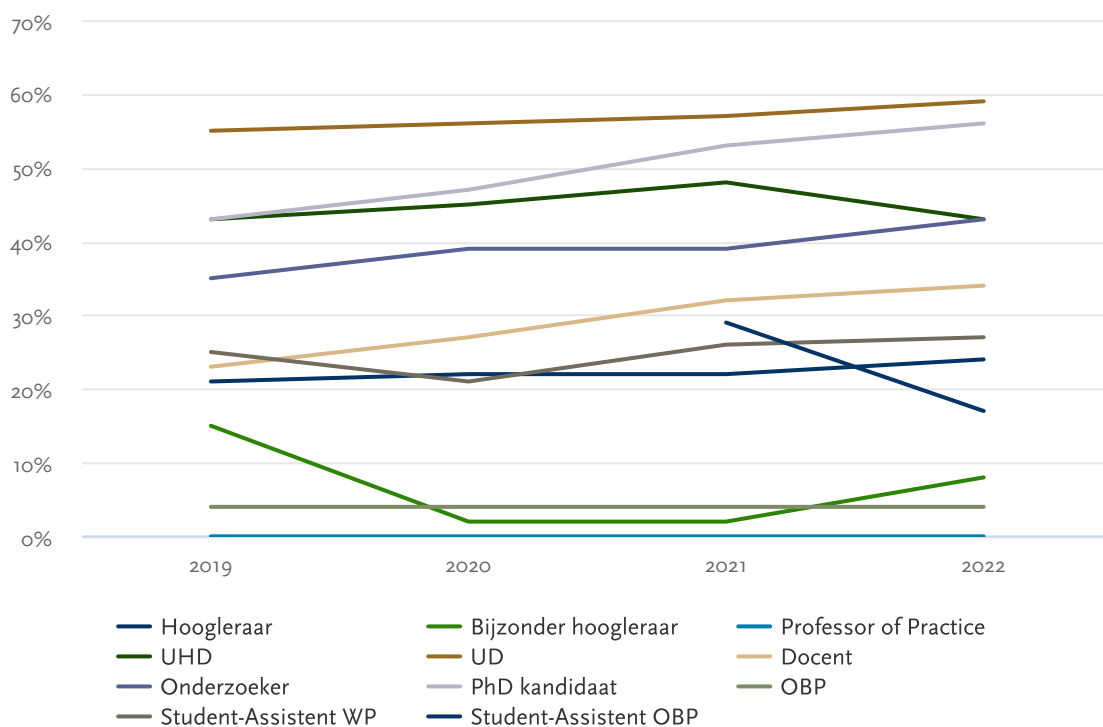
Voor bijna alle wetenschappelijke functies geldt dat het aandeel vrouw afgelopen jaren is gegroeid. Bij promovendi is 60% vrouw. Bij hoogleraren is 26% vrouw. Hoe hoger op de academische ladder, hoe kleiner het aandeel vrouwen. In het kader van Diversiteit & Inclusie worden stappen gezet om het aandeel vrouwen over de gehele breedte te bevorderen, met specifieke aandacht voor het aantal vrouwelijke UHD's en hoogleraren.

Figuur 7.2.2 Leeftijdsopbouw personeel Tilburg University (in %), per 31 december.



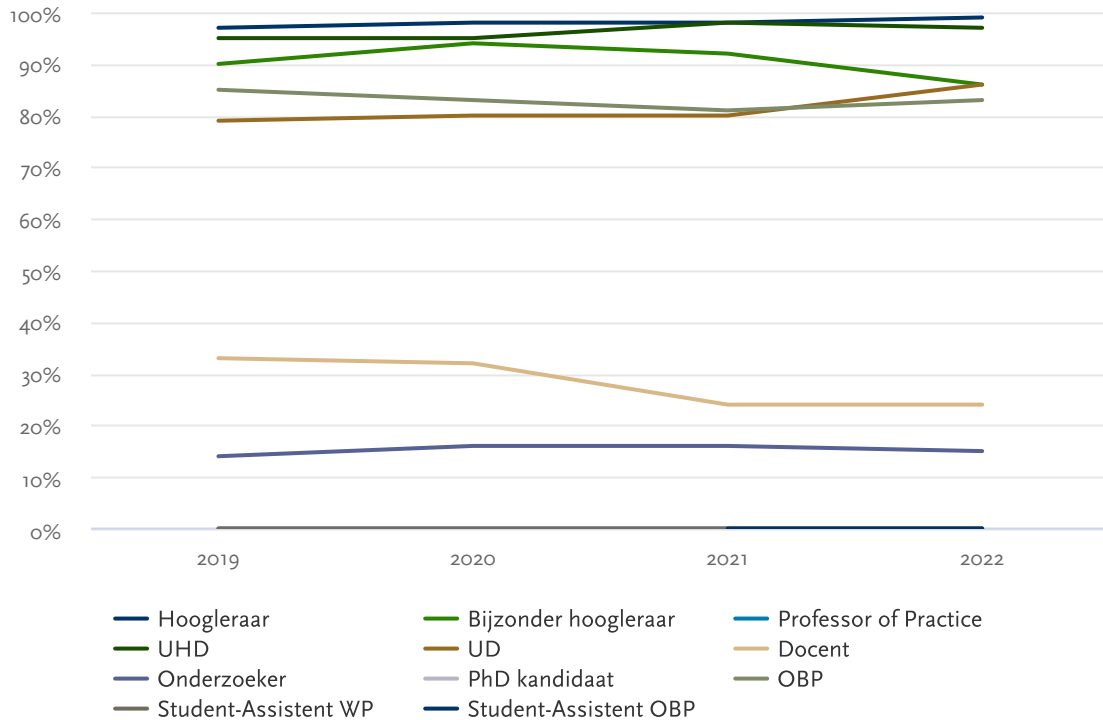
Noot. Onder personeel is meegenomen WP, OBP en Student-Assistenten. Percentage berekend op basis van Fte.

Figuur 7.2.3 Aandeel internationals per positie binnen Tilburg University (in %), per 31 december.



Noot. De cijfers voor WP en Student-Assistenten zijn uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel. Percentage berekend op basis van Fte.

Figuur 7.2.4 Aandeel contracten voor onbepaalde tijd per positie binnen Tilburg University (in %), per 31 december.



Noot. De cijfers voor WP en Student-Assistenten zijn uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel. Percentage berekend op basis van Fte. Medewerkers in de categorie Tenure Track (functiegroep UD) worden ondergebracht bij dienstverbanden voor onbepaalde tijd.

Binnen de functiegroepen HGL (97% in 2019; 99% in 2022) en UHD (95% in 2019; 97% in 2022) alsook binnen het OBP (85% in 2019; 83% in 2022) zien we dat het aandeel contracten voor onbepaalde tijd over de afgelopen vier jaren redelijk gelijk is gebleven. Het aandeel UD's met een vast contract is afgelopen jaar t.o.v. 2021 gestegen met 6%.

Binnen de functiegroepen docent en onderzoeker zien we relatief meer tijdelijke dienstverbanden. Het aandeel docenten met een vast contract is de afgelopen vier jaar gedaald (33% in 2019; 24% in 2022). Het aandeel onderzoekers met een vast contract is de afgelopen vier jaar redelijk gelijk gebleven (14% in 2019; 15% in 2022). De flexibele schil van docenten en onderzoekers is een belangrijk aandachtspunt, mede in relatie tot de CAO. We maken afspraken met de faculteiten en het Lokaal Overleg over de flexibele schil.

Tabel 7.2.3 Instroom personeel Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

	2019		2020		2021		2022	
	Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%
WP	165,5	16%	208,9	19%	189,4	17%	227,0	20%
OBP	91,2	13%	115,4	15%	122,3	15%	146,1	17%
Student-Assistent	62,3	131%	74,0	137%	77,1	141%	85,2	141%
Totaal	319,0	18%	398,3	21%	388,8	20%	458,4	22%

Noot. Men spreekt van instroom wanneer een persoon in de lopende maand een actief dienstverband heeft, maar niet in de voorgaande maand. De instroompercentages worden uitgedrukt als percentage van het totale aantal personen in dezelfde categorie (WP, OBP, SA) op 31 december van het betreffende jaar.

Tabel 7.2.4 Instroom personeel per positie binnen Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

		2019		2020		2021		2022	
		Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%
WP	Hoogleraar	5,8	4%	3,1	2%	2,7	2%	6,4	4%
	Bijzonder hoogleraar	0,0	0%	0,0	0%	0,4	4%	1,0	6%
	Professor of Practice	0,2	29%	0,2	29%	0,0	0%	0,0	0%
	UHD	3,2	3%	4,2	4%	3,8	3%	4,2	3%
	UD	28,1	11%	50,2	19%	33,1	12%	54,0	17%
	Docent	40,1	33%	39,2	27%	79,5	40%	57,0	28%
	Onderzoeker	35,2	35%	51,7	50%	29,6	33%	37,1	42%
	PhD kandidaat	53,0	18%	60,4	21%	40,3	15%	67,4	26%
		165,5	16%	208,9	19%	189,4	17%	227,0	20%
OBP	OBP	91,2	13%	115,4	15%	122,3	15%	146,1	17%
		91,2	13%	115,4	15%	122,3	15%	146,1	17%
Student-Assistent	Student-Assistent WP	62,3	131%	74,0	137%	75,7	142%	74,2	144%
	Student-Assistent OBP					1,4	100%	11,1	123%
		62,3	131%	74,0	137%	77,1	141%	85,2	141%
Totaal		319,0	18%	398,3	21%	388,8	20%	458,4	22%

Noot. Voor WP en Student-Assistenten uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel.

Tabel 7.2.5 Uitstroom personeel Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

	2019		2020		2021		2022	
	Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%
WP	166,4	16%	167,0	15%	165,2	15%	132,9	12%
OBP	61,7	9%	78,0	10%	93,0	11%	87,0	10%
Student-Assistent	63,6	134%	65,3	121%	76,7	141%	85,3	141%
Total	291,7	16%	310,3	16%	334,9	17%	305,3	15%

Noot. Men spreekt van uitstroom wanneer een persoon in de vorige maand een actief dienstverband had, maar niet in de lopende maand. De uitstroombpercentages worden uitgedrukt als percentage van het totale aantal personen in dezelfde categorie (WP, OBP, SA) op 31 december van het betreffende jaar.

Tabel 7.2.6 Uitstroom personeel per positie binnen Tilburg University (in Fte en %), per 31 december.

		2019		2020		2021		2022	
		Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%
WP	Hoogleraar	11,4	7%	15,6	10%	10,3	7%	6,9	5%
	Bijzonder hoogleraar	2,4	18%	0,0	0%	0,2	2%	0,2	1%
	Professor of Practice	0,0	0%	0,2	29%	0,0	0%	0,1	17%
	UHD	6,7	7%	9,0	8%	10,2	9%	5,0	4%
	UD	23,7	10%	18,9	7%	23,8	9%	16,4	5%
	Docent	29,0	24%	32,0	22%	34,6	18%	43,8	22%
	Onderzoeker	32,4	33%	41,1	40%	36,0	41%	24,5	28%
	PhD kandidaat	60,9	20%	50,3	17%	50,2	19%	36,2	14%
		166,4	16%	167,0	15%	165,2	15%	132,9	12%
OBP	OBP	61,7	9%	78,0	10%	93,0	11%	87,0	10%
		61,7	9%	78,0	10%	93,0	11%	87,0	10%
Student-Assistent	Student-Assistent WP	63,6	134%	65,3	121%	76,7	144%	78,8	153%
	Student-Assistent OBP					0,0	0%	6,5	72%
		63,6	134%	65,3	121%	76,7	141%	85,3	141%
Totaal		291,7	16%	310,3	16%	334,9	17%	305,3	15%

Noot. Voor WP en Student-Assistenten uitgesplitst naar medewerkerssubgroep en UFO-profiel.

In 2022 is het instroomcijfer ruim hoger dan het uitstroomcijfer. Dit is vooral terug te zien in de functiecategorieën UD en PhD. Dit is mede het effect van de investeringen in sectorplannen.

Binnen enkele WP-functiecategorieën zien we relatief hoge in- en uitstroomcijfers, zoals de docent en onderzoeker. Discussie over de flexibele schil van onderzoekers en docenten wordt gevoerd. Er is groeiende aandacht voor werving en behoud van (vrouwelijk) personeel.

7.3 Facilitaire zaken

Campus

In 2022 stelden we met elkaar de nieuwe campusstrategie vast. Een mooi traject met een brede input vanuit verschillende gremia. Onze campus in Tilburg reikt inmiddels tot aan de Spoorzone. Samen met de gemeente is de gebiedsvisie Kenniskwartier opgesteld. 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 in de Reitse campus, het herontwikkelen van Meerkoldreef en het realiseren van studentenhuisvesting.

We kiezen in onze nieuwe campusstrategie voor een vooruitstrevende rol op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Een bouwmethode die we de komende jaren uit gaan breiden en een pijler wordt onder onze nieuwe strategie voor gebouwen en terreinen. We startten in 2022 met de bouw van het nieuwe onderwijsgebouw (Marga Klompé building), dat volledig volgens de principes van circulariteit gerealiseerd gaat worden. Het is helaas niet gelukt om het Daf Technology Lab in 2022 up and running te krijgen, we streven ernaar om deze in 2023 te openen.

Een ontwikkeling die in 2022 nog steeds de boventoon voerde, was de krapte aan grondstoffen en capaciteit op de bouwmarkt. Hoge prijzen, personeelstekorten en lange levertijden. Deze ontwikkeling zet zich naar verwachting nog wel even door en noopt ons kritisch te kijken naar de toekomst en op welke wijze we onze vastgoedprojecten gaan ontwikkelen en realiseren.

Horeca

Helaas kon in het begin van 2022 door de toen nog lopende coronasituatie dienstverlening nog niet op volle sterkte worden geleverd. Naarmate het jaar vorderde, werd de situatie beter, en kunnen we nu stellen dat we grote sprongen hebben gemaakt op vlak van duurzaamheid. Ongeveer 70% van de verkochte maaltijden en banqueting zijn eind 2022 al vegetarisch. De klanttevredenheid is hoog en de producten worden goed gewaardeerd. Prijsstijgingen zijn helaas wel fors door stijgende ingrediëntkosten.

Sport, Beweging en Well-being

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. Het gaat om een stevig volume wat nodig is om alle wensen en behoeften te kunnen opvangen. Een derde sporthal, dubbel zo veel fitness, een zwembad, cross-fit en padel-mogelijkheden. Tevens wordt er onderzocht welke andere welzijnsfaciliteiten hier logisch kunnen landen. In 2022 stelden we met elkaar vast dat we de oude locatie van het huidige Sports Center daarom gaan verlaten voor nieuwbouw op een andere plek. Die plek geeft meer ruimte om het nieuwe gebouwprogramma ook goed te kunnen intekenen. Een mooi traject in 2022 waarin we een hele sterke betrokkenheid en veel enthousiasme zien. Nieuwe voorzieningen en een verbreding van

het aanbod zorgen ervoor dat we weer concurrerend worden ten opzichte van andere universiteiten. Waar mogelijk breiden we het aanbod uit met andere gezondheids- en well-being-faciliteiten, om zo een multidisciplinair gezondheidscentrum te openen. We breiden tijdelijk uit op de bestaande locatie en werken ondertussen met gemeente verder aan de nieuwe plek zodat we daar snel kunnen starten met de permanente nieuwbouw. We doen dit in combinatie met een forse opgave voor uitbreiding in studentenwoningen. Daarnaast onderzoeken we met de veldverenigingen naar nieuwe locaties waar meerwaarde gevonden kan worden in samenwerking met onder andere publieke verenigingen.

Studentenhuisvesting

Tilburg kampt helaas nog altijd met een huisvestingsprobleem, net zoals alle Nederlandse universiteitssteden. Om die reden was de universiteit genoodzaakt de communicatie aan aankomend studenten scherp in te steken en hen te verzoeken om niet naar Tilburg af te reizen alvorens ze huisvesting hebben gevonden. Dit bericht is al in juni met de aankomend studenten gecommuniceerd.

In 2022 zagen we dat de gemeente na veel energie vanuit ons in de afgelopen jaren nu ook steviger aan de slag ging met het onderwerp. We koersten op een verruiming van de woningopgave in het convenant, maar zagen in de breedte dat ontwikkelingen niet snel genoeg gaan. We bleven afhankelijk van vrijkomende grondposities of gebouwen in de stad en bereidheid van de gemeente om deze voor ombouw tot studentenwoningen te vergunnen. Vanaf 1 september 2022 werden er weer kamerverhuurvergunningen afgegeven.

Twee eigen grondposities werden in 2022 door ons aangewezen in de campusvisie voor studentenhuisvesting. Deze geven we een goede kans omdat we vanwege het eigendom steviger zelf aan het stuur kunnen zitten. Ook hier zijn we nog afhankelijk van de gemeente, maar de grondhouding is positief. We zagen in 2022 een uitbreiding van 96 eenheden en insteek op andere initiatieven zoals hospita-initiatief, kamerruil en flexwonen. Tilburg University heeft als doelstelling geformuleerd dat in 2025 een extra aanbod van 2850 – 3500 kwalitatief goede, maar betaalbare wooneenheden is gecreëerd. In 2022 zijn er 423 additionele wooneenheden beschikbaar gekomen en zijn verschillende nieuwe projecten verder voorbereid. Er wordt hard gewerkt om deze doelstelling te kunnen bewerkstelligen, maar dit vormt een grote uitdaging.

7.4 Digitalisering

Waar 2021 in het teken stond van het opschalen van verbeterde of nieuwe IT-voorzieningen om thuis te werken, stond 2022 in het teken van het beveiligen en verder optimaliseren van de dienstverlening. De IT-organisatie is blijven investeren in het beheer en de beveiliging van de werkplekken en het ondersteunen van hybride vergaderen. Een verdere gewenning aan de thuiswerk- en blended onderwijssituatie trad op. Dit was zichtbaar in een significante daling (20%) van het aantal ondersteuningsvragen bij de helpdesk (2022: 28.600 hulpvragen).

Tilburg University heeft al enkele jaren een dedicated programma lopen om de IT security te verbeteren. Waar de dreigingen uit de buitenwereld steeds verder toenemen, is het ook nodig om steeds verdergaande maatregelen te treffen om onze veiligheid te borgen. Dit zijn enerzijds technische maatregelen, bijvoorbeeld gericht op verdere toegangsbeveiliging. Anderzijds is dit bewustwording onder medewerkers en studenten. Promotieacties droegen bij aan het verhogen van de bewustwording van informatiebeveiliging bij onze medewerkers en studenten. Dit onderwerp staat – ook de komende jaren - hoog op de prioriteitenlijst van Tilburg University.

De IT-organisatie leverde een belangrijke bijdrage aan verschillende verbouwingen, alsmede ook het inrichten van een nieuw duurzaam data center. De bijdrage aan het inrichten van audiovisuele ondersteuning ten behoeve van blended onderwijs was eveneens groot.

Naast bovengenoemde projecten en het invullen van de dienstverlening is in 2022 ook een eerste aanzet gemaakt in het veranderen van het organisatorische model via Domein Managers van de digitaliseringsagenda's van Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering.

In 2022 is verder ingezet op de strategie, koers en richting in relatie tot digitalisering van het Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering. Op andere onderdelen als organisatiestructuur, technologiekeuzes, beleid, processen en procedures en leiderschap zijn de eerste stappen gezet in relatie tot de divisie Library & IT Services.

Ondersteuning Onderwijs

De IT-infrastructuur ondersteunt op steeds meer manieren het blended onderwijs. Het in gebruik nemen van oplossingen die het blended onderwijs mogelijk maken, zorgt ervoor dat er optimaler gebruik kan worden gemaakt van het blended onderwijs. Een onderdeel hiervan is verzorgen van een steeds groter aantal kennisclips en podcasts.

Ondersteuning Onderzoek

2022 is het jaar van de oprichting van het Tilburg University Digital Competence Center. Ondersteund door een subsidie van NWO, bouwen we hiermee aan de optimale digitale onderzoeksomgeving om het vooruitstrevende onderzoek van onze universiteit volledig te kunnen faciliteren en ondersteunen. Zo organiseerden we een cursus R voor promovendi, ondersteunden we de eerste onderzoekers met hun digitaliseringsvraagstukken in een interdisciplinair team van specialisten en zochten we landelijke

aansluiting op thema's als datamanagement en research software engineering. De al bestaande infrastructuur kreeg ook de nodige aandacht. Samen met onderzoekers werkten we aan de doorontwikkeling van ons onderzoekregistratiesysteem, lanceerden we nieuwe diensten voor onze datamanagement infrastructuur en zorgden we dat open publiceren nog gemakkelijker is geworden. Ook is er in 2022 een start gemaakt met het speerpunt Research Infrastructure.

Bibliotheek

Op 5 september 2022 is de Tilburg University Library, na een grondige *refresh* officieel heropend. Hierbij zijn 120 extra studieplekken, hybride werkruimtes en werkplekken voor gebruikers met een visuele handicap gerealiseerd. Campusdichter Trijntje van de Wouw schreef voor deze gelegenheid een prachtig gedicht dat een speciaal plekje kreeg binnen de bibliotheek. De bibliotheek is nu weer een bruisende omgeving waar studenten elkaar ontmoeten, maar ook in alle rust kunnen studeren en waar we elke dag tussen de 600 en 900 bezoekers verwelkomen. De Brabant Collectie verwierf de fotocollectie Schellens, een prachtige aanvulling op de al aanwezige fotocollecties van andere Brabantse fotografen. Tilburg University Library ontving een grote schenking van prof. dr. em. Alting von Geusau op het gebied van internationale betrekkingen, waarvan een gedeelte is opgenomen door Academisch Erfgoed. Daarnaast is een deel van de historische kinderboekencollectie van Buijnsters-Smets gedigitaliseerd en nu online beschikbaar.

7.5 Klachten en geschillen onderwijs, gedrag en integriteit

Tilburg University kent meerdere functionarissen en commissies waar studenten en medewerkers terecht kunnen met een klacht, een bezwaar of een beroep. Op de website [Gedrag en integriteit | Tilburg University](#) is hier meer informatie te vinden.

Klachten, bezwaren en beroepen onderwijs

Klachten over het onderwijs kunnen worden ingediend bij het Centraal Loket Geschillen en Klachten (CLGK). Bezwaren en beroepen met betrekking tot het onderwijs kunnen – afhankelijk van het onderwerp – worden ingediend bij de Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB) of het College van Beroep voor de Examens (CBE). De CABB geeft een advies aan het CvB, die na ontvangst van het advies een besluit neemt. Het CBE doet uitspraak. Na een besluit van het CvB of een uitspraak van het College van Beroep voor de Examens kan een student in beroep bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. De Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State heeft de taak van het CBHO overgenomen met ingang van 1 januari 2023.

Geschillen werknemers

Ten behoeve van de beslechting van geschillen tussen werknemers en de universiteit is er een Geschillencommissie werknemers.

Signalen en klachten gedrag en integriteit

Studenten, medewerkers en derden kunnen signalen en mogelijke klachten over gedrag en integriteit van studenten en medewerkers bespreken met de vertrouwenspersonen ongewenst gedrag, de vertrouwenspersoon promovendi en de vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit. Het CvB oordeelt over de gegrondheid van klachten over ongewenst gedrag of wetenschappelijke integriteit na voorafgaand advies door respectievelijk de Klachtencommissie ongewenst gedrag en de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI).

Ombudsfunctionaris werknemers

In 2022 zijn de noodzakelijke stappen gezet om met ingang van 1 februari 2023 de aanstelling van de ombudsfunctionaris voor werknemers te kunnen verlengen. Deze functie wordt vervuld door mr. Myriam Nijssen. De ombudsfunctionaris adviseert het CvB over ongewenste patronen op het gebied van sociale veiligheid. De ombudsfunctionaris kan naast het geven van gevraagd en ongevraagd advies ook zorgen voor bemiddeling bij conflictsituaties en het behandelen van klachten.

Beleid sociale veiligheid

In 2022 heeft het CvB een integrale analyse laten uitvoeren van het huidige integriteitssysteem binnen Tilburg University. Belangrijke deelvragen voor deze systeemanalyse waren gericht op de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van het systeem, het aanwijzen van lacunes of overlappingsen tussen de verschillende onderdelen en de ruimte voor verdere ontwikkeling. De uitkomsten van dit advies zijn benut voor de formulering van het strategisch sociaal veiligheidsbeleid en zijn gedeeld met de Universiteitsraad.

Centraal Klachtenloket studenten

Het CLGK is de faciliteit waar studenten en betrokkenen terecht kunnen voor het inwinnen van advies over procedures en waar zij klachten, beroepen en bezwaren kunnen indienen, en is te vinden via [Centraal Loket Geschillen en Klachten | Tilburg University](#). Het loket functioneert als een front office; klachtafhandeling vindt hoofdzakelijk plaats door directeuren van de diensten en de hoofden van de onderwijsbureaus; afhandeling van beroep- en bezwaarschriften geschiedt door het CBE en de CABB. Het klachtenloket wordt beheerd door de studentendecanen (Academic Services) en het beroepen- en bezwarenloket door de afdeling Legal Affairs (Executive Services).

Het klachtenloket is bereikbaar op www.tilburguniversity.edu/klacht en www.tilburguniversity.edu/complaint. De studenten krijgen een ontvangstbevestiging waarin staat wie de klacht gaat onderzoeken en dat ze binnen zes weken een reactie ontvangen op hun klacht. De klachtafhandelaar kan tekst en uitleg geven over de klacht en studenten kunnen worden gehoord. Soms worden studenten uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek naar aanleiding van hun klacht. Studenten kunnen ook worden verwezen naar een andere instantie afhankelijk van de inhoud van de klacht. Het doel van de klachtenprocedure is dat studenten worden gehoord en een adequate reactie ontvangen op hun klacht. Daarnaast worden klachten gebruikt als instrument voor kwaliteitsverbetering.

In 2022 zijn er 101 klachten ingediend, een afname van 17 ten opzichte van 2021. De daling van het aantal klachten en dan in het bijzonder het aantal klachten over de tentamens hangt direct samen met het door de overheid afbouwen van de coronabeperkingen en de bijbehorende terugkeer naar tentaminering op de campus. Er zijn in het afgelopen jaar geen opvallende verschuivingen in de onderwerpen van de klachten ten opzichte van de jaren ervoor. In de periode van COVID-19 kwamen er vanzelfsprekend wel veel klachten over beleid daaromtrent (tentaminering, beleid met betrekking tot activiteiten op de campus versus online en mondkapjesbeleid). Het staartje daarvan was nog zichtbaar in 2022. In de loop van het jaar waren dergelijke klachten niet meer aan de orde.

Tabel 7.5.1 Aantal klachten CLGK

Klachten over / afgehandeld door	2021	2022
TiSEM	41	37
TSHD	9	6
TST	0	0
TLS	7	23
TSB	22	7
FS	4	1
LIS	2	1
AS	33	24
F&C	0	2
Totaal	118	101

Hieronder worden de klachten per categorie weergegeven.

Tabel 7.5.2.1 Inhoudelijke typering klachten hoofdcategorie onderwijs (absolute getallen)

Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	Totaal
Onderwijsaanbod	4				4
Corona onderwijs				1	1
Didactische vaardigheid docent				1	1
Begeleiding docent			1		1
Onderwijsorganisatie				3	3

Tabel 7.5.2.2 Inhoudelijke typering klachten hoofdcategorie tentamens (absolute getallen)

Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	Tentamen organisatie	Totaal
Bekendmaking uitslag	8			1	1	10
Planning en organisatie	2			1	11	14
Beoordeling (inhoudelijk)	11	1		11	1	24
Niveau (representativiteit)	7			2		9
Corona tentaminering				1		1

Tabel 7.5.2.3 Inhoudelijke typering klachten hoofdcategorie scriptie (absolute getallen)

Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	Totaal	
Begeleiding		1	1		1	3
Beoordeling				1		1
Toelating		1				1

Tabel 7.5.2.4 Inhoudelijke typering klachten overig (absolute getallen)

Hoofdcategorie klacht	Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	F&C	FS	SA	LIS	AS education	Student Desk	Totaal	
Diversen	Diversen	2		2							3	7	
Diversen	Inschrijving en collegegeld			2		1	2	6				1	12
Examencommissie	Beslissingen en procedures			1	1	1							4
Medewerkers Tilburg University	Gedrag, service	1					1				1	1	4
Voorzieningen Tilburg University	Capaciteit, kwaliteit en functioneren algemene voorzieningen								1		1		2

Er waren 19 klachten (19%) (min of meer) terecht, 47 klachten (47%) waren ongegrond, ingetrokken of niet op de juiste plek ingediend. In dat laatste geval ging het meestal om een beroep tegen een besluit van de examencommissie. De overige 35 klachten (35%) gingen over onbegrip of ontevredenheid over een situatie of beleidskeuze, waarover tekst en uitleg is gegeven door de klachtafhandelaars.

Tabel 7.5.3 Resultaat afhandeling (absolute aantallen)

Afhandeling klacht 2022	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	F&C	FS	SA	LIS	AS education	Tentamen organisatie	Student Desk	Totaal
Klacht gegrond: probleem (nog) niet opgelost, wordt aan gewerkt	1		2	3						2	1	9
Klacht gegrond: probleem opgelost, tegemoetgekomen aan wens student	2	1	1	1	1					1	1	9
Klacht deels gegrond, deels ongegrond, maatregelen proportioneel genomen											1	1
Klacht ingetrokken	2							3			1	6
Klacht ongegrond, geen verdere actie	24	3	1	2			2					32
Klager verwezen naar andere instantie (o.a. bezwaar/beroep)	1	2	3	1					1		1	9
Tekst en uitleg gegeven	7		16			1	1	1	1		7	35

Ongeveer de helft van de klachten wordt binnen drie weken afgehandeld, na hoor en wederhoor van de betrokken partijen. Het voortduren van de behandeling klachten na zes weken wordt veroorzaakt door de drukte bij examencommissies in verband met COVID-19 en online tentaminering. Hierdoor werden klachten die feitelijk beroepschriften waren, later afgehandeld.

Tabel 7.5.4 Duur afhandeling klacht

Afhandeling	2021	2022
binnen 6 weken	101	62
na 6 weken	17	39
Totaal	118	101
Binnen 6 weken afgehandeld	0,86	0,62

College van Beroep voor de Examens

Op grond van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) kunnen studenten beroep instellen bij het CBE tegen bijvoorbeeld beslissingen van de examencommissies, beslissingen omtrent het bindend studieadvies (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. In 2022 is één nieuwe voorzitter benoemd. De voorzitters vervullen ook de rol van voorzitter van de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag, de CABB en de Geschillencommissie Werknemers. Het CBE wordt ondersteund door de afdeling Legal Affairs. De uitspraken van het CBE zijn te raadplegen op de [website](#).

Het aantal bij het CBE ingediende beroepen is na het piekjaar 2021 (veroorzaakt door COVID-19) fors verminderd van 306 naar 172 ingediende beroepen. Het aantal beroepen waarin het CBE uiteindelijk uitspraak deed, steeg echter in 2022 naar 36 uitspraken (2021: 34, 2020: 28). Het CBE oordeelde in 3 van de 36 uitspraken dat het beroep van de student gegrond was. Dit houdt in dat 8% van de beroepen waarover het CBE uitspraak deed, gegrond zijn verklaard (2021: 29%, 2020: 21%). De stijging van het aantal zaken waarin een uitspraak nodig blijkt, wordt in 2023 geëvalueerd. De ervaring is dat de tendens van complexere beroepen en (juridische) procesvertegenwoordiging toeneemt. De behandeling van beroepen zelf is ook tijdsintensiever geworden om reden van de doorwerking van de aandacht van de bestuursrechter voor het evenredigheidsbeginsel en de bijbehorende noodzaak om de individuele omstandigheden van het geval nadrukkelijker af te wegen.

Tabel 7.5.5 Ingediende beroepen CBE

2021

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak
306	13	85	168	6	Totaal – 34 Gegrond – 10 Ongegrond – 23 Niet ontvankelijk – 1

2022

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak
172	20	46	54	16	Totaal – 36 Gegrond – 3 Ongegrond – 32 Niet ontvankelijk – 1

Tabel 7.5.6 Uitspraken CBE naar onderwerp

Onderwerp uitspraak CBE	2021	2022
Aanvullende voorwaarden afstuderen	0	0
Bachelor programma	0	1
Beoordeling tentamen	4	5
Beoordeling thesis	0	1
Bindend studieadvies	2	9
Extra tentamengelegenheid	7	6
Fraude/tentamenonregelmatigheid	18	9
Toelating opleiding	1	1
Vrijstelling	2	4
Totaal	34	36

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 op zich nemen. 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 2022 zijn er in totaal dertien bezwaren ingediend (2021: 15, 2020: 17). In onderstaande tabel is te zien hoe de bezwaren zijn afgehandeld. 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 7.5.7 Overzicht bezwaarschriften CABB

2021

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB	Besluit CvB
15	2	3	9	0	Totaal – 1 Gegronde – 1	Totaal - 1 Gegronde - 1

2022

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB	Besluit CvB
13	1	0	8	2	Totaal – 2 Gegronde – 1	Totaal – 2 Gegronde – 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. De bezwaren waarover de CABB in 2022 adviezen heeft uitgebracht – en waarover het CvB vervolgens een besluit heeft genomen – hadden betrekking op toelating tot een bacheloropleiding, en het verschuldigde collegegeld.

College van Beroep Hoger Onderwijs

Een student die het niet eens is met een uitspraak van het CBE of van het CvB na advies van de CABB kon tot en met december 2022 daartegen beroep indienen bij het CBHO. De uitspraken van het CBHO zijn te raadplegen op de [website van het CBHO](#). Vanaf januari 2023 worden de beroepen door de Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State behandeld.

In 2022 heeft één student van Tilburg University tweemaal een beroep ingediend bij het CBHO. Een van deze beroepen is op 28 december 2022 gegrond verklaard door het CBHO. Het tweede beroep is in behandeling bij thans de Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State. In 2021 waren er geen studenten van Tilburg University die een beroep hebben ingediend bij het CBHO.

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. Deze klachtencommissie 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 commissie kent drie onafhankelijk voorzitters die bij de behandeling van klachten roulerend de rol van voorzitter op zich nemen.

Bij de Klachtencommissie Ongewenst Gedrag is in 2022 één klacht ongewenst gedrag ingediend door een medewerker (2021: 0; 2020: 2). Deze medewerker heeft deze klacht op eigen initiatief ingetrokken.

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 commissie kent drie onafhankelijk voorzitters die bij de behandeling van verzoeken roulerend de rol van voorzitter op zich nemen.

Bij de Geschillencommissie werknemers is in 2022 geen klacht ingediend (2021: 1).

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 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. De externe voorzitter van de CWI is mevrouw prof. mr. dr. A.J.C. de Moor-van Vugt. De vertrouwenspersoon voor wetenschappelijke integriteit is prof. dr. W.J.M. van Genugten.

In 2022 heeft het CvB op drie met elkaar samenhangende en in 2020 ingediende klachten definitief geoordeeld. Het CvB heeft voorts in 2022 op één in 2021 ingediende klacht definitief geoordeeld na ontvangst in 2022 van een advies van het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI).

In 2022 heeft de CWI vier klachten ontvangen. In één van deze klachten 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. Dit LOWI-advies wordt naar verwachting in 2023 uitgebracht waarna het CvB tot een definitief oordeel kan komen. In de tweede klachten heeft de CWI in 2022 advies uitgebracht aan het CvB en is de klacht nog in behandeling bij het CvB. De derde en de vierde klacht waren in 2022 nog in behandeling bij de CWI.



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 2022 vergeleken met de begroting en de realisatie van het voorgaande jaar.

Tabel 8.1 Exploitatie op hoofdpijnen (bedragen x € 1.000)

	2022	Begroting 2022	Vershil 2022	2021
Baten				
Rijksbijdragen	196.694	191.120	5.574	173.152
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	33.135	32.724	411	36.086
Baten werk in opdracht van derden	50.826	53.972	-3.146	49.037
Overige baten	10.641	10.377	264	10.220
Totaal Baten	291.296	288.193	3.103	268.496
Lasten				
Personeelslasten	214.906	219.020	-4.114	199.640
Overige lasten	69.815	72.060	-2.245	61.873
Totaal lasten	284.721	291.080	-6.359	261.514
Saldo baten en lasten	6.575	-2.887	9.462	6.982
Saldo financiële baten en lasten	-24	-411	387	-2.552
Belastingen	147	-	147	244
Resultaat deelnemingen	4	-	4	-6
Resultaat aandeel derden	-84	9	-93	-62
Exploitatieresultaat	6.324	-3.289	9.613	4.117

Tilburg University heeft 2022 afgesloten met een geconsolideerd overschot van m€ 6,3 tegen -/- m€ 3,3 begroot.

Hieronder worden de belangrijkste verschillen tussen de begroting en jaarrekening toegelicht.

Rijksbijdrage

- ◆ Tilburg University heeft in 2022 via de Rijksbijdrage aanvullende compensatie ontvangen voor derving van inkomsten na invoering van de halvering van het collegegeld voor 1^{ste} jaars bachelorstudenten (m€ 3,0). Dit na extern onderzoek waaruit bleek dat Tilburg University door de groei van de afgelopen jaren onvoldoende gecompenseerd was.
- ◆ In juli 2022 is het Bestuursakkoord afgesloten tussen universiteiten en OCW, wat heeft geleid tot een aanvullende Rijksbijdrage. Tilburg University heeft als gevolg hiervan middelen ontvangen voor sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen. De toewijzing van de sectorplanmiddelen en starters- en stimuleringsbeurzen is niet normatief, hetgeen betekent dat het niet bestede deel van deze baten op de balans geplaatst mag worden en derhalve geen impact heeft op het resultaat. Eind 2022 is m€ 11,3 van de ontvangen Rijksbijdrage op de balans geplaatst.

Collegegelden

- ◆ De inkomsten uit collegegelden liggen vrijwel in lijn met de begroting. De beperkte plus op deze post is gerelateerd aan hogere baten uit instellingscollegegelden, als gevolg van een hogere instroom niet-EER studenten dan waar bij de begroting rekening mee werd gehouden.

Baten in opdracht van derden

- ◆ Faculteiten geven aan dat de krapte op de arbeidsmarkt ook gevolgen heeft voor extern gefinancierde onderzoeksprojecten. Hierdoor starten projecten later of lopen deze vertraging op. Dit vertaalt zich in lagere baten.

Personele lasten

- ◆ Het beeld wat betreft de personele lasten is gemengd. Enerzijds is er als gevolg van de afgesloten CAO sprake van een stijging van de kosten. Anderzijds hebben faculteiten en divisies te maken met uitstroom en met vacatures die langer openstaan en/of lastiger ingevuld kunnen worden. Per saldo is de WP-bezetting in 2022 met 55 Fte toegenomen. In 2021 was dit per saldo 18 Fte. Van de 195 WP vacatures in 2022, zijn er 44 (nog) niet worden ingevuld; ter vergelijking in 2021 betrof het 168 geplaatste WP vacatures waarvan er 20 niet ingevuld konden worden. De observatie dat de arbeidsmarkt krappere is geworden, wordt hiermee bevestigd. Op totaalniveau vertaalt zich dit in minder personele lasten dan begroot.

Afschrijvingen

- ◆ De afschrijvingslasten vallen lager uit dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van lagere investeringsbedragen voor recent geactiveerde projecten en vertraging in enkele lopende projecten, waardoor deze niet meer in 2022 zijn geactiveerd en hiervoor geen afschrijvingslasten zijn gerealiseerd.

Overige lasten

- ◆ Ten opzichte van de begroting zijn de overige lasten lager uitgevallen. De niet volledig gerealiseerde besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaardengelden bij Bestuursposten vormt een deel van de verklaring. Invulling van een deel van de begrote besteding zou volgen na vaststelling van de nieuwe strategie en is uiteindelijk pas in juli 2022 door het Lokaal Overleg vastgesteld, waardoor onderbesteding niet te voorkomen was. Onderbesteding in de realisatie van de strategische projecten vormt daarnaast ook een deel van de verklaring.

Het exploitatieresultaat 2022 is uitgekomen op een overschot van m€ 6,3 (2021: m€ 4,1). Gecorrigeerd voor bijzondere posten is het resultaat m€ 3,3 waarmee het positieve verschil met de begroting in lijn ligt met de verschillen in voorgaande jaren.

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

	2022	2021
Resultaat jaarrekening	6.324.046	4.117.324
Rentelasten versnelde aflossing langlopende leningen		1.467.998
NPO-middelen voor compensatie studentengroei		-6.167.000
Impact Covid-19		-570.000
Compensatie halvering collegegeld 1e jaars HO	-3.014.000	-
	<u>3.310.046</u>	<u>-1.151.678</u>

De volgende tabel geeft een beeld van de balansontwikkeling in 2022:

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

Activa	31-12-2022	31-12-2021
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	1.272	1.627
Materiële vaste activa	152.256	153.209
Financiële vaste activa	1.507	1.541
Totaal Vaste activa	<u>155.035</u>	<u>156.377</u>
Vlottende activa		
Vorderingen	21.729	20.579
Liquide middelen	98.091	66.512
Totaal Vlottende activa	<u>119.820</u>	<u>87.091</u>
Totaal Activa	<u>274.854</u>	<u>243.468</u>
Passiva		
Groepsvermogen	149.535	143.219
Aandeel derden	792	707
Totaal Eigen vermogen	<u>150.327</u>	<u>143.927</u>
Voorzieningen	7.702	7.782
Kortlopende schulden	116.826	91.759
Totaal Passiva	<u>274.854</u>	<u>243.468</u>

- ◆ De immateriële vaste activa betreft goodwill bij de aankoop van Nimbas Business School door TIAS; dit wordt tot en met 2026 lineair afgeschreven. De goodwill wordt jaarlijks door middel van een impairment test getoetst.
- ◆ De materiële vaste activa betreft gebouwen, terreinen, terreininrichting, inventaris en apparatuur. In 2022 staat tegenover een investering van m€ 13,7 een afschrijving van m€ 14,7, waardoor de boekwaarde per ultimo m€ 152,3 bedraagt.
- ◆ De financiële vaste activa betreffen alleen vastrentende obligaties. Door herwaardering is de waarde met k€ 38 afgenomen. Er zijn geen obligaties aangekocht of verkocht. Alle beleggingen van Tilburg University voldoen aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW.
- ◆ De liquide middelen zijn mede als gevolg van de ontvangen middelen in het kader van het bestuursakkoord met m€ 31,6 toegenomen tot m€ 98,1, derhalve is de kasstroom uit operationele activiteiten m€ 45,0 positief. Door hogere investeringen in materiële vaste activa is de kasstroom uit investeringsactiviteiten iets sterker afgenomen dan in 2021, met -/- m€ 13,3 in 2022 ten opzichte van m€ -/-12,8 in 2021. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is o doordat er geen langlopende schulden meer zijn in 2022.
- ◆ De voorzieningen zijn per saldo met m€ 0,1 afgenomen en bedragen m€ 7,7. De personele voorzieningen voor reorganisatie en wachtgeld zijn gedaald en het eigen risico WGA, jubilea en langdurige ziekte zijn gestegen. De voorziening voor spaarverlof is nagenoeg gelijk gebleven. De overige voorziening asbest is eveneens op het niveau van 2021 gebleven.
- ◆ De stijging van de kortlopende schulden per ultimo 2022 tot m€ 118 hangt samen met de nog niet bestede middelen uit het bestuursakkoord. (m€ 8). Deze middelen zijn niet normatief toegewezen en op de balans geplaatst als vooruitontvangen baten. Deze middelen zijn hierdoor beschikbaar voor besteding in latere jaren. Daarnaast is het vooruitontvangen collegegeld op de balans met m€ 9,4 toegenomen.

Het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) is gestegen naar m€ 150. De solvabiliteit is in 2022 als gevolg van de toename van de vooruitontvangen bedragen op de balans iets gedaald en de current ratio is door met name de liquiditeitsontwikkeling verbeterd naar 1,03. 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.

8.2

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 2022 goedgekeurde begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2027. De balans is daar ook op gebaseerd maar vertrekt vanuit de balans per ultimo 2022 volgens de jaarrekening. De prognose van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 8.4 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Aantal studenten	19.931	20.500	22.223	22.675	23.126	23.478
Personele bezetting in fte						
- Bestuur / Management	37	37	37	37	37	37
- Personeel primair proces	1.264	1.394	1.384	1.420	1.413	1.373
- Ondersteunend personeel	904	942	932	933	934	932
Totaal personele bezetting	<u>2.205</u>	<u>2.373</u>	<u>2.353</u>	<u>2.390</u>	<u>2.384</u>	<u>2.342</u>

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

De begrote negatieve exploitatieresultaten vertalen zich in een afname van het eigen vermogen, in 2023 is de voornaamste daling zichtbaar in lijn met het voorziene tekort op de exploitatie van m€ 9,9. Met de huidige meerjarenbegroting blijft de financiële positie van Tilburg University gezond. Op basis van de signaalwaarde zoals deze door de Onderwijsinspectie wordt gehanteerd is er ook geen sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen. De signaleringswaarde voor Tilburg University blijft met m€ 135 binnen de berekende norm van m€ 188.

Tabel 8.5 Prognose Baten en Lasten (bedragen x € 1.000)

	2022 (Realisatie)	2023	2024	2025	2026	2027
Baten						
Rijksbijdragen	196.694	210.143	214.076	221.297	226.243	221.361
Collegegelden	33.135	47.309	49.559	50.608	51.457	52.143
Baten werk in opdracht van derden	50.826	54.945	58.312	60.521	62.063	62.291
Overige baten	10.641	12.139	11.428	12.680	13.414	13.771
Totaal Baten	291.296	324.536	333.375	345.106	353.177	349.566
Lasten						
Personeelslasten	214.906	253.332	255.948	263.042	267.561	263.306
Afschrijvingen	14.720	14.960	15.997	16.732	16.500	19.856
Huisvestingslasten	14.064	20.224	15.594	18.411	17.272	17.353
Overige lasten	41.032	45.688	45.517	47.046	48.536	48.487
Totaal lasten	284.721	334.204	333.056	345.231	349.869	349.002
Saldo baten en lasten	6.575	-9.668	319	-125	3.308	564
Saldo financiële baten en lasten	-24	-	-263	-975	-1.800	-2.100
Belastingen	147	168	200	265	260	249
Resultaat deelnemingen	4					
Resultaat aandeel derden	-84	-14	-32	-70	-97	-132
Exploitatieresultaat	6.324	-9.850	-176	-1.435	1.151	-1.917
Resultaat uitgesplitst naar						
- inzet facultaire reserves	-2.354	-1.394	-1.447	-848	-803	-299
- inzet reserves divisies	1.578	-6.344	-448	-299	3	23
- reguliere exploitatie	7.100	-2.112	1.718	-288	1.951	-1.641
	6.324	-9.850	-177	-1.435	1.151	-1.917

Onderstaand is de geconsolideerde balansprognose van Tilburg University weergegeven. De geplande investeringen, voornamelijk voor huisvesting, leiden ertoe dat de balanspost van de materiële vaste activa de komende jaren zal stijgen. Deze investeringen zullen gedeeltelijk gefinancierd worden met vreemd vermogen, te zien aan de toename van de langlopende schulden vanaf 2024 welke oploopt naar m€ 54 in 2027. In 2022 is een nieuwe campusvisie ontwikkeld inclusief moderne IT-faciliteiten, waarvoor in 2023 de financiële kaders worden opgesteld.

Tabel 8.6 Prognose Balans per 31 december (bedragen x € 1.000) (bron: begroting 2023-2027)

	2022 (Realisatie)	2023	2024	2025	2026	2027
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	1.272	917	562	207	-	-
Materiële vaste activa	152.256	171.342	179.564	199.402	223.411	229.619
Financiële vaste activa	1.507	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal Vaste activa	155.035	173.259	181.126	200.609	224.411	230.619
Vlottende activa						
Vorderingen	21.729	22.809	23.849	24.708	25.473	26.049
Effecten en Liquide middelen	98.091	61.378	61.777	65.443	65.718	66.536
Totaal Vlottende activa	119.820	84.187	85.626	90.151	91.191	92.585
Totaal Activa	274.854	257.446	266.752	290.760	315.602	323.204
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	150.327	140.477	140.300	138.865	140.016	138.099
Bestemde reserve	135.751	133.625	135.311	134.953	136.807	135.034
Aandeel derden	13.784	6.046	4.151	3.004	2.204	1.928
	792	806	838	908	1.005	1.137
Voorzieningen						
Langlopende schulden	7.702	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Kortlopende schulden	-	-	3.217	23.286	45.384	53.515
	116.826	108.469	114.735	120.109	121.702	123.090
Totaal Passiva	274.854	257.446	266.752	290.760	315.602	323.204

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 voorgenomen investeringen in huisvesting en IT. Tilburg University voert actief financieel beleid zodat de ratio's op zijn minst op het niveau blijven van de door de universiteit vastgestelde normwaarde van 0,75 voor de current ratio en 0,4 / 0,425 voor de solvabiliteit 1 / solvabiliteit 2.

Tabel 8.7 Tabel financiële ratio's (geconsolideerd)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Current ratio	1,03	0,78	0,75	0,75	0,75	0,75
Solvabiliteit 1	0,54	0,54	0,52	0,47	0,44	0,42
Solvabiliteit 2	0,57	0,58	0,55	0,50	0,47	0,45

8.3 Risicobeheersing

Ons risicobeheersingssysteem is gebaseerd op het ISO 31000 Risk Management Framework aangevuld door het Kaplan-Mikes model. Daarbij hanteren wij het 3 lines model in het besef dat een adequate risicobeheersing niet alleen is verankerd in structuren zoals governance, systemen, en procedures, maar dat bewustzijn en gedrag van studenten en medewerkers net zo belangrijk zijn. Tilburg University werkt vanuit de Code goed bestuur van de Nederlandse universiteiten.

Governance

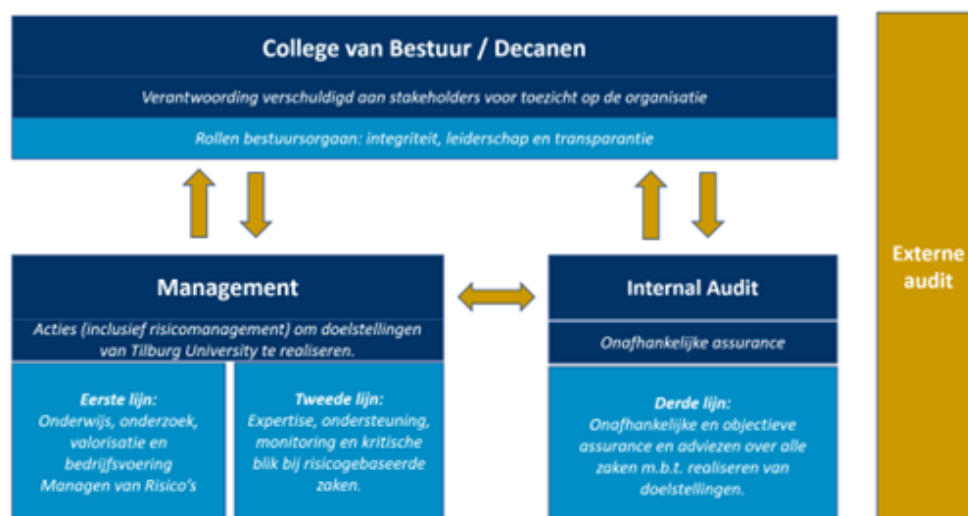
De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling. Dit is verder uitgewerkt in het bestuurs- en beheersreglement. Ons uitgangspunt daarbij is integraal management op decentraal niveau. Het Stichtingsbestuur is als intern toezichthouder belast met de goedkeuring van de strategie en de begroting en de vaststelling van het jaarverslag en is nauw betrokken bij majeure beleidsbeslissingen. De Audit, Risk & Compliance-commissie houdt toezicht op de aanwezigheid en werking van systemen en processen voor interne beheersing en financiën. De Commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact ziet toe op de kwaliteit van de primaire processen.

Het CvB heeft de taken en bevoegdheden voor onderwijs en onderzoek – voor zover dit niet al voortvloeit uit de wet – gemandateerd aan de decanen. De personele en financiële bedrijfsvoering is 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. In het voor- en het najaar overlegt het CvB afzonderlijk met de facultaire MTs.

3 lines model

De linies functioneren in relatie tot elkaar en leveren een bijdrage aan de interne beheersing.

Figuur 8.1 Lines-model



- ◆ CvB en Decanen zorgen ervoor dat de organisatie over voldoende middelen beschikt om doelen te realiseren, kansen te benutten en risico's te mitigeren. Een cultuur van ethisch en verantwoord gedrag wordt gestimuleerd. Het CvB bepaalt de kaders voor risicobereidheid en legt verantwoording af aan de stakeholders.
- ◆ Eerste lijn: Het management (vice decanen, directeuren, leidinggevenden) geeft als eerste lijn leiding en sturing aan de beheersactiviteiten en is in dialoog met het CvB en de decanen over doelstellingen, kansen en risicobeheersing.
- ◆ Tweede lijn: De interne control functies in de tweede lijn monitoren specifieke risico's en rapporteren het management over de voortgang. De coördinatie van riskmanagement is ondergebracht bij de onafhankelijk gepositioneerde afdeling Internal Audit & Compliance.
- ◆ Derde lijn: Internal Audit & Compliance beoordeelt de betrouwbaarheid van informatie en systemen en adviseert over de verbetering van het risicomanagement en de interne beheersing.

Cultuur en gedrag

De organisatiecultuur is gezonder naarmate fouten kunnen worden besproken en medewerkers en studenten elkaar aanspreken op gedrag. Onze strategie op weg naar 2027 'Weaving Minds & Characters' stelt vier kernwaarden centraal die richting geven aan ons gedrag en handelen: curious, caring, connected en courageous. Iedereen die actief is binnen de academische gemeenschap van Tilburg University wordt geacht vanuit deze waarden te werken. Het CvB en decanen vervullen een voortrekkersrol in de dialoog over de wijze waarop studenten en medewerkers hier concreet invulling aan geven en hoe te handelen bij compliance- en integriteitskwesties. De Code of Conduct van Tilburg University gaat in op zeven thema's betreffende goed gedrag en omgangsvormen met een verwijzing naar nadere uitwerkingen en richtlijnen.

Risicomanagement

Binnen het risk control framework worden de strategische en tactische risico's periodiek in kaart gebracht uitgaande van verschillende scenario's. Hieraan zijn beheersmaatregelen gekoppeld op basis van risk-assessments.

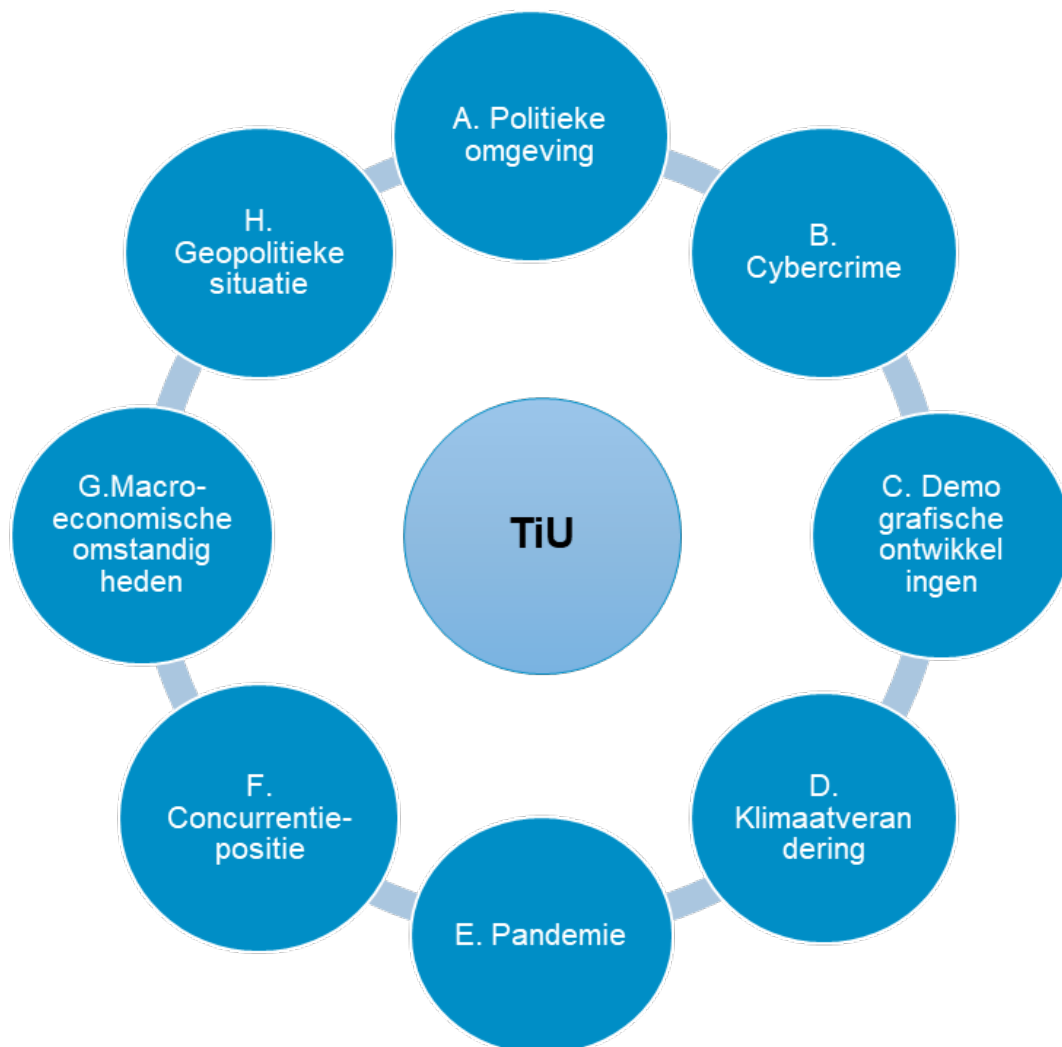
Het management van iedere beheerseenheid rapporteert binnen de planning & control cyclus over de risico's en de beheersing daarvan. Tilburg University besteedt veel aandacht aan het detecteren van bedreigingen op het gebied van IT, kennisveiligheid en integriteit.

Het CvB spreekt in het najaarsoverleg met de schools en divisies over de grootste risico's. Risicobeheersing staat regelmatig op de agenda van de Audit, Risk & Compliance-commissie en de commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact van het Stichtingsbestuur.

Belangrijke externe risico's en onzekerheden

Tilburg University identificeert in de externe omgeving de volgende risico's.

Figuur 8.2 Risico's



De belangrijkste externe risico's worden hieronder nader toegelicht.

Geopolitieke situatie

Om in te kunnen spelen op de geopolitieke onzekerheden in de wereld en de economische gevolgen daarvan moeten faculteiten en divisies voldoende wendbaar en flexibel zijn. De sancties, de energiecrisis en de inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne hebben niet alleen effect op de onderwijs- en onderzoeksprocessen en de bedrijfsvoering van de universiteit, maar zijn ook van invloed op het landelijk beleid ten aanzien van kennisveiligheid en internationalisering.

Kennisveiligheid heeft betrekking op het risico van ongewenste kennisoverdracht en het risico van ongewenste beïnvloeding. In 2022 is hiervoor een landelijke leidraad opgesteld. Het speelt bij technische universiteiten waar diefstal van technologisch onderzoek een reëel risico vormt, maar ook de geesteswetenschappen en andere wetenschappen hebben er mee te maken. Daarbij is er zorg dat maatregelen om deze risico's te beheersen zullen leiden tot een beperking van de academische vrijheid, het recht op wetenschap, de onafhankelijkheid van universiteiten en de mogelijkheden voor de uitwisseling van wetenschappelijk onderzoek. Het CvB heeft een integrale analyse laten uitvoeren van het huidige systeem van integriteit en veiligheid binnen Tilburg University om lacunes op te sporen en het niveau van veiligheid en integriteit te verbeteren. De faculteiten zijn gestart met een risicoanalyse voor onderzoeksgebieden met een verhoogd risico op ongewenste kennisoverdracht of beïnvloeding, maar ook voor samenwerkingsrelaties met risicovolle landen¹.

Politieke omgeving

De minister heeft in het Bestuursakkoord WO een toekomstverkenning aangekondigd waarvan de mogelijke effecten voor belangrijke onderwerpen zoals internationalisering en capaciteitsbekostiging op dit moment nog niet vaststaan. Vanuit de landelijke politiek wordt steeds meer nadruk gelegd op beheersing van de instroom van internationale studenten zodat het onderwijs ook toegankelijk blijft voor Nederlandse studenten. Voorbeelden hiervan zijn de recent aangenomen motie over Nederlands als voertaal voor bacheloropleidingen en de oproep om te stoppen met het actief werven van buitenlandse studenten. Naar verwachting verschijnt in maart een visie op internationalisering en voor de zomer een toekomstverkenning waarin ook wordt ingegaan op de bekostiging. We sturen aan op maatwerk, monitoren de ontwikkelingen en maken risico-inschattingen om tijdig te kunnen bijsturen.

Een stringenter toelatingsbeleid zal mogelijk een negatief effect hebben op de instroom van niet EER-studenten. Momenteel is 77% van de studenten van Tilburg University afkomstig uit Nederland, 17% komt uit andere EER-landen en 6% uit niet-EER landen. De mogelijke impact van een stringenter toelatingsbeleid hangt af van de aard van de maatregelen en dit is momenteel moeilijk in te schatten. Op korte termijn zal de impact naar verwachting beperkt zijn omdat zittende studenten hun studie zullen willen voltooien. Het aandeel internationale studenten is in vergelijking met andere universiteiten relatief laag: in 2021 was 21% van de ingeschreven studenten bij Tilburg University afkomstig uit het buitenland tegenover 23% landelijk. De referentieraming van OCW laat voor het WO nog steeds groei zien, zowel landelijk als voor Tilburg University.

Macro-economische omstandigheden / inflatie

In 2022 zijn we geconfronteerd met een fors hogere inflatie. Het loon- en prijsgevoelige deel van de rijksbijdrage wordt via de gebruikelijke systematiek in de loop van het jaar aangepast voor de nominale ontwikkeling van de marktlonen en de prijzen. OCW heeft aangekondigd dat de rijksbijdrage in de Voorjaarsnota 2023 met terugwerkende kracht zal worden verhoogd ter compensatie van de in 2022 sterk gestegen energiekosten. De indexering van de wettelijke collegegelden is vanaf studiejaar 2022-2023 aangepast waardoor de stijging voor de studenten getemporeerd wordt.

- ◆ Energie: In de begroting 2023 is rekening gehouden met m€ 5 hogere energielasten in vergelijking met 2021. Via het prijsgevoelige deel van de rijksbijdrage zal dit gedeeltelijk of volledig worden gecompenseerd. Tilburg University is bezig met de (versnelde) verduurzaming van het vastgoed, wat op korte termijn extra kosten met zich meebrengt maar die in de toekomst terugverdiend zullen worden.

¹ Volgens het landelijk dreigingsbeeld worden als risicoland benoemd China, Rusland, Iran en Noord-Korea.

- ◆ **Bouwkosten:** De campus is volop in ontwikkeling. De stijging van zowel de kosten van bouwmaterialen als van arbeid zullen op termijn via hogere afschrijvingen en rentekosten doorwerken in de exploitatielasten.
- ◆ **Lonen:** driekwart van onze kosten betreft personele lasten. De loonontwikkeling in 2023 is afhankelijk van de CAO Nederlandse Universiteiten waarvoor de onderhandelingen gaande zijn. De bonden gaan uit van een loonstijging van 14,3 procent conform het inflatiepeil van oktober 2022. Via het loongevoelige deel van de rijksbijdrage wordt een deel van de universitaire loonontwikkeling gecompenseerd op basis van de ontwikkeling van de markt CAO's.

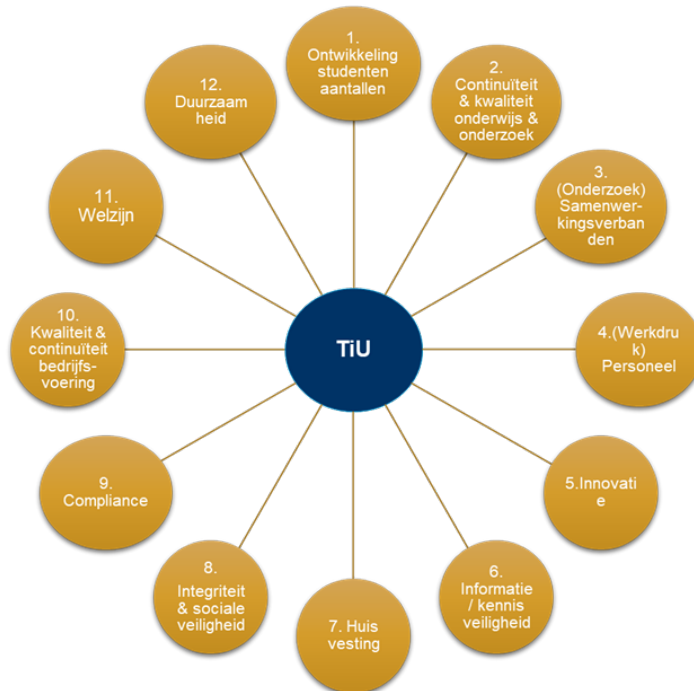
Pandemie

De afgelopen jaren heeft de universiteit maken gehad met de effecten van de Covid-19 pandemie. Tilburg University heeft snel gehandeld en de impact op onderwijs en onderzoek is zoveel mogelijk beperkt. 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. De pandemie heeft een grote wissel getrokken op de organisatie, die zelfs nu nog voortduurt. De na-effecten van de pandemie zoals het effect op werkdruk en welzijn van personeel en studenten vraagt komende periode ook nog aandacht.

Strategische risico's

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

Figuur 8.3 Strategische risico's



1. **Instroom studenten.** Het risico is driedelig – (1) een afnemende instroom heeft op termijn invloed op de rijksbijdrage (2) een te forse groei kan mogelijk een negatief effect hebben op de onderwijskwaliteit (3) de bekostiging van onze opleidingen schiet tekort. Groei is geen doel op zich. De strategie van Tilburg University is gericht op gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden. De studentenaantallen zijn in 2022 gestabiliseerd. Door eventuele landelijke maatregelen zouden de studentenaantallen onder druk kunnen komen. Wij besteden

- veel aandacht aan de toename van onze student/staff ratio in de afgelopen jaren omdat dit een risico vormt voor de werkdruk en de kwaliteit van onderwijs. Het verschil met andere universiteiten wordt mede veroorzaakt door de lage bekostiging van onze opleidingen en de historisch lage vaste voet in de bekostiging. Met het Bestuursakkoord 2022 O&W wordt een deel van de achterstand in de bekostiging via de vaste voet ingelopen. Echter ligt het merendeel van onze opleidingen niet in de sectoren bèta en techniek waarop landelijk wordt geïntensiveerd. Ook de bekostiging van de pre-masters, waar Tilburg University bewust op inzet, ontbreekt. Als gevolg van de groei in de afgelopen jaren hebben wij onze positie in het universitaire landschap versterkt.
2. **Continuïteit & kwaliteit onderwijs & onderzoek.** Kwaliteit van onderwijs en onderzoek en wetenschappelijke integriteit zijn van levensbelang voor de universiteit en essentieel om maatschappelijk vertrouwen 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. 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 te verlagen voor het melden van vermoedens van schendingen van wetenschappelijke integriteit.
 3. **(Onderzoek)Samenwerkingsverbanden.** Tilburg University heeft in lijn met onze strategie diverse samenwerkingsverbanden op het gebied van onderwijs en onderzoek. Een voorbeeld hiervan zijn de academische werkplaatsen. Door deze samenwerkingen wordt voor alle partijen voordeel beoogd en verwacht. Om de 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 samenwerkingsverbanden zijn complex door de betrokkenheid van zeer uiteenlopende organisaties met verschillende 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 onder andere onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en vergrijzing personeelsbestand 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 onverminderd hoog is. Tilburg University heeft inmiddels diverse initiatieven die gericht zijn op werkdruk en welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen en 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 OA en Open Science. Tilburg University heeft het Knowledge Transfer Office (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). Universiteiten zijn traditioneel en per definitie open en toegankelijk. Dit betekent een hoger risico voor de informatiebeveiliging. 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 inrichting van een ISMS-framework om deze risico's te monitoren en beheersen. In 2022 is bijvoorbeeld een SOC-SIEM geïmplementeerd. Daarnaast zijn ook jaarlijkse externe audits onderdeel van dit programma. Internationale samenwerkingen zijn cruciaal voor onderzoek en academisch onderwijs maar brengen kansen maar ook kennisveiligheidsrisico's met zich mee. We hebben conform landelijke afspraken een risico-analyse uitgevoerd op kennisveiligheidsrisico's van onderzoeksgebieden en een inventarisatie van samenwerkingen met hoog-risicolanden. Ondanks dat de risico's bij ons kleiner zijn dan bij het merendeel van de andere Nederlandse universiteiten zijn die er wel. Het bewustzijn hierover neemt bij de faculteiten en wetenschappers toe. Daarnaast zijn we een adviesteam aan het implementeren en handreikingen voor faculteiten en wetenschappers aan het ontwikkelen, gebaseerd op landelijk ontwikkelde checklists. 2023 is een belangrijk jaar voor de implementatie van het actieplan dat we voor kennisveiligheid hebben gedefinieerd en waarvoor de eerste stappen in 2022 zijn gezet.
7. **Huisvesting.** De kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte verandert door de groei maar ook door onderwijsintensivering, digitalisering, de arbeidsorganisatie (hybride werken), en externe ontwikkelingen (zoals 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 CvB alsmede de adviescommissies van het Stichtingsbestuur (Audit, Risk & Compliance-commissie en/of commissie Onderwijs, Onderzoek en Impact) 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 Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), 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 het voorjaar van 2022 haar fiscale strategie bepaald en ontwikkelt vandaaruit een tax control framework en een risicomatrix met een focus op keyrisks met als doel eind 2023 een doorontwikkeld Horizontaal Toezichtconvenant met de belastingdienst af te kunnen sluiten. Wij willen zorgvuldig omgaan met de ons ter beschikking gestelde publieke en private middelen. Dit wordt versterkt door het bewustzijn dat we op fiscaal terrein een toonaangevende opleiding verzorgen. Tilburg University draagt zorg voor het opleiden van de fiscalisten van de toekomst en voert daarnaast wetenschappelijk onderzoek uit op fiscaal terrein. Wij streven naar een goede relatie met de belastingdienst waarbij we discussies niet uit de weg gaan. Het tax control framework borgt dat we de fiscale risico's kennen, 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 Covid-19 pandemie 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 Covid-19 pandemie, onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en groeiende studentenaantallen is de werkdruk toegenomen wat zijn weerslag heeft op het welzijn van studenten en personeel. Factoren zoals prestatie- en financiële druk (bijv. leenstelsel, inflatie) hebben impact op het welzijn van studenten. Maar ook de naweeën van Covid-19 pandemie hebben hier effect op. Dit geldt ook voor promovendi, waarbij dit voornamelijk veroorzaakt wordt door prestatiedruk. Tilburg University heeft diverse initiatieven die gericht zijn op welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen en Waarderen. Tijdens de Covid-19 crisis zijn er diverse goede initiatieven gestart ter ondersteuning van het welzijn van studenten en promovendi. Deze worden in het kader van onze strategie op weg naar 2027 voortgezet en uitgebouwd.
12. **Duurzaamheid.** Klimaatverandering en de maatschappelijke discussies hierover betekenen een risico als Tilburg University niet vol inzet op duurzaamheid. In ons onderzoek en onderwijs richten we ons steeds meer op de Sustainable Development Goals (SDG). In de strategie op weg naar 2027 is een aantal duurzaamheidsdoelstellingen stevig verankert in onze bedrijfsvoering en tegelijkertijd willen we versneld grote stappen maken in de duurzaamheid van onze gebouwen en terreinen.

Financial Planning & Control en enkele specifieke financiële risico's

Vanaf 2022 is de strategische planperiode verlengd van vier naar zes jaar. De begrote exploitatieresultaten per beheerseenheid zijn taakstellend. Beheerseenheden rapporteren tussentijds over de voortgang tijdens het jaar en maken afsluitende analyses ten behoeve van de jaarrekening. Decanen en directeuren in de 1^e 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. Een verdere toename van decentrale reserves boven de normbandbreedte wordt afgetopt. Voor de universiteit als geheel zijn ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit vastgesteld.

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.

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. De universiteit maakt gebruik van Schatkistbankieren voor de dagelijkse liquiditeiten bij het Ministerie van Financiën.

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.

8.4 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 in 2022 geactualiseerd en op 30 mei 2022 goedgekeurd door het SB.

Tilburg University heeft alle liquiditeiten ondergebracht bij de schatkist van het Ministerie van Financiën. De beleggingsportefeuille bevat per 31-12-2022 nog één obligatie, welke aangehouden mag worden tot einde looptijd. In het kader van Schatkistbankieren worden er geen nieuwe obligaties aangeschaft.

De cashflow-planning voor de komende planperiode 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. Voor deze planning wordt het prognosemodel van EY/Montesquieu gebruikt.

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 2022 toegenomen.

8.5 Tegemoetkoming profileringsfonds

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

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

Studenten die aan de voorwaarden voldoen, komen in aanmerking voor financiële ondersteuning uit het Profileringsfonds. 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 2022 is deze reserve uitgeput. 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 2022. Van het totale bedrag was 77% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 8.8 Vergoedingen Profileringsfonds 2022 per categorie

Categorie	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding (in €)	Gemiddelde hoogte van de vergoeding (in €)	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	504	504	799.166	1.586	5
Overmacht	90	90	165.364	1.837	7
Overig	38	38	75.842	1.996	2

8.6 Flexibel onderwijs

Tilburg University neemt vanaf studiejaar 2017-2018 deel aan de pilot flexstuderen. Het flexstudeerbeleid biedt studenten die niet in staat zijn om fulltime te studeren, de mogelijkheid toch een studie te volgen binnen de universiteit. Het biedt deze studenten de ruimte om tegen een lager collegegeldtarief een kleiner aantal studiepunten af te nemen. Het bedrag per studiepunt is afgeleid van het wettelijk collegegeldtarief. Voor studiejaar 2022-2023 was dit inclusief de wettelijke opslag van 15% € 42,34 (2021-2022: € 20,78). De pilot is bedoeld voor studenten met een erkende status als topsporter, ondernemer, mantelzorger of een chronische ziekte. Naast deze studenten, kunnen in het collegejaar 2022-2023 ook zwangere studenten, studenten met een zwangere partner en studenten met kinderen deelnemen aan flexstuderen. Voor studiejaar 2022-2023 zijn 31 studenten toegelaten tot de pilot (2021-2022: 29), van 37 studenten die interesse hebben getoond. De toekomst van deze pilot is onderwerp van landelijke discussie (OCW).

8.7 Helderheidsaspecten

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

1. Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreerde opleidingen

Tilburg University heeft in 2022 geen geregistreerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.

2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Tilburg University heeft in 2022 voor € 54 aan publieke middelen besteed voor de uitvoering van private activiteiten. Het betreft hier kosten 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 huisvesting, de maatschappelijke functie van het onderwijs en het sociaal welzijn van onze studenten.

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 2022 hebben in totaal 895 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

Betreffende het initiële onderwijs zijn er in 2022 geen maatwerktrajecten met bedrijven en andere organisaties georganiseerd, zoals bedoeld in de Notitie Helderheid, dat wil zeggen het ontwikkelen van maatwerktrajecten waarbij een derde - een externe organisatie of bedrijf - een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande bekostigde opleiding..

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 Basis Register Onderwijs Hoger Onderwijs (BRONHO). Een met goed gevolg afgeronde studie zal eveneens als bekostigd worden geregistreerd in BRONHO als aan alle bekostigingsvoorwaarden is voldaan.

8.8 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 2022 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum voor klasse G bedraagt € 216.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Het bezoldigingsbeleid voor CvB-leden is vastgesteld door het SB. 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 8.9 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 8.9 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 2022 - 31 dec 2022	1 jan 2022 - 31 dec 2022	1 jan 2022 - 31 dec 2022
Bezoldiging	214.713	209.708	209.842

8.9 Declaraties CvB

In 2022 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 Declaratieregeling CvB-leden Nederlandse universiteiten. De verantwoording van de onkosten is opgesteld conform de UNL-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. Deze worden voorafgaand ter toestemming voorgelegd aan het SB.

Tabel 8.10 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	9.934	18.022	9.421
Reis- en verblijfkosten buitenland		178	6.861
Representatiekosten	403	144	
Representatiekosten algemene vaste onkostenvergoeding	2.700	2.700	2.700
Overige kosten			9.325
Totaal 2022	13.037	21.044	28.306

8.10 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 het 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 Knowledge Transfer B.V. in Starterslift Investments B.V 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 (VSNU, 2019).

Proportionele deel Joint Operations

Tilburg University heeft een meerjarige samenwerkingsovereenkomst met de TU/e, de provincie Noord-Brabant en de gemeente 's-Hertogenbosch voor de gezamenlijke graduate school in 's-Hertogenbosch (JADS), alsmede de gezamenlijke Bachelor Data Science met de TU/e. In 2022 hebben de universiteiten in aanvulling op de collegegelden en de variabele rijksbijdrage in verband met bekostigde studenten, graden, proefschriften en ontwerperscertificaten ieder een financiële bijdrage van m€ 0,425 aan JADS verstrekt. Vanaf 2022 verstrekken de provincie en de gemeente projectsubsidies voor de uitvoering van het Projectplan JADS 2021-2025 als bijdrage aan de strategische agenda op het gebied van data-economie. Tussen Tilburg University en TU/e is in 2019

een gemeenschappelijke regeling als bedoeld in artikel 8.1 WHW overeengekomen. JADS wordt proportioneel verwerkt. Dit houdt in dat Tilburg University en TU/e de gezamenlijke activa, passiva, baten en lasten van JADS naar evenredigheid van het belang verwerken in hun jaarrekeningen (ieder 50%). Overschotten en tekorten welke vanuit deze samenwerking ontstaan worden ook zo verdeeld. Het tekort van JADS over 2022 bedroeg m€ 1,910.

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 2022 ontbonden.

Verbonden partijen

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 Tilburg Orientation Programme
- ◆ Stichting Netspar
- ◆ Stichting CentERdata
- ◆ Stichting Brabant Startup Alliance
- ◆ Starterslift Investments B.V.
- ◆ Vereniging Mindlabs.
- ◆ Stichting Brainport
- ◆ Stichting Midpoint Brabant
- ◆ Stichting 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.

Strategische samenwerkingspartners

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.

Het CvB is in 2022 een strategische samenwerkingsovereenkomst aangegaan met Stichting Centerdata en heeft Stichting Centerdata aangewezen als “Official Partner Tilburg University”. In 2021 is met Stichting Het PON & Telos een vergelijkbare strategische samenwerkingsovereenkomst tot stand gebracht.

In lijn met de voornemens in het strategisch instellingsplan is de wens om in 2023 en de jaren daarna met meerdere externe partners strategische samenwerkingen aan te gaan, al dan niet in het kader van de vorming van gezamenlijke academische werkplaatsen.

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 SB.

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 (VSNU, 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 samenwerkingsverband duidelijk hoe dit bijdraagt aan de uitvoering van de universiteitsbrede strategie. 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. Deze vragen worden betrokken bij de uitwerking van het strategisch instellingsplan.

8.11 Bestuursverklaring

Het CvB heeft een uitgebreide bevestiging bij de jaarrekening 2022 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.



Deel 2: Jaarrekening

1. Kengetallen

Kengetallen ¹⁾		2018	2019	2020	2021	2022
Studenten	Eerstejaars (WO/I)	5.436	6.086	6.450	6.188	5.535
	Ingeschrevenen initiële opleidingen	15.761	17.378	19.334	20.254	19.931
	Ingeschrevenen postmaster opleidingen ²⁾	410	289	401	426	394
	Ingeschrevenen TIAS School for Business and Society	4.006	3.841	3.397	3.625	3.466
Onderwijs	Bachelor diploma's	1.492	1.554	1.776	2.131	2.171
	Master diploma's	2.816	3.233	3.431	3.840	3.760
	Postmaster diploma's	98	101	85	93	90
	Diploma's TIAS School for Business and Society	677	682	647	584	525
Onderzoek	Promoties	132	110	102	112	93
	Wetenschappelijke publicaties	1.739	1.821	1.960	1.843	1.962
Exploitatie	Rijksbijdragen (in m€)	131	138	146	173	197
	College- en examengelden (in m€)	31	33	38	36	33
	Overige baten (in m€)	65	66	58	59	61
	Exploitatie resultaat (in m€)	-5,7	-2,4	-2,0	4,1	6,3
Balans	Eigen vermogen (in m€)	144	141	139	143	150
	Vreemd vermogen (in m€)	120	120	124	100	125
	Liquide middelen (in m€)	86	77	82	67	98
	Netto werkkapitaal (in m€)	17	5	7	-5	3
Ratio's	Solvabiliteit 2 (Norm TiU > 0,425)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
	Current Ratio (Norm TiU > 1,0)	1,2	1,1	1,1	0,9	1,0
	Weerstandsvermogen	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
	Rentabiliteit	-3%	-1%	-1%	2%	2%
	Huisvestingsratio	9%	9%	9%	9%	8%
Personeel	Wetenschappelijk personeel TiU	1.076	1.093	1.138	1.156	1.211
	Ondersteunend beheerspersoneel TiU	699	729	772	820	889
	Personeelsbestand verbonden partijen	121	121	118	106	105
	Totaal personeel in loondienst	1.896	1.943	2.028	2.082	2.205
	Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	153	162	170	181	193
	Personele lasten personeel niet in loondienst (in m€)	17	16	18	19	22

¹ Cijfers inclusief gegevens van de geconsolideerde verbonden partijen.

² Exclusief TIAS School for Business and Society.

2. Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1.	Activa	31-12-2022	31-12-2021
1.1.	Vaste activa		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	1.271.635	1.626.510
1.1.2.	Materiële vaste activa	152.255.903	153.209.035
1.1.3.	Financiële vaste activa	1.507.032	1.541.126
	Totaal Vaste activa	<u>155.034.569</u>	<u>156.376.671</u>
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	21.728.513	20.579.193
1.2.4.	Liquide middelen	98.091.172	66.512.116
	Totaal Vlottende activa	<u>119.819.686</u>	<u>87.091.309</u>
	Totaal Activa	<u>274.854.255</u>	<u>243.467.980</u>
2.	Passiva	31-12-2022	31-12-2021
2.1.	Eigen vermogen		
2.1.1.	Groepsvermogen	149.535.374	143.219.077
2.1.2.	Aandeel derden	791.768	707.438
	Totaal Eigen vermogen	<u>150.327.142</u>	<u>143.926.515</u>
2.2.	Voorzieningen	7.701.545	7.782.241
2.4.	Kortlopende schulden	116.825.568	91.759.224
	Totaal Passiva	<u>274.854.255</u>	<u>243.467.980</u>

3. Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

	2022	Begroting 2022	2021
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	196.693.950	191.120.000	173.151.991
3.3. Collegegelden	33.135.497	32.724.000	36.086.493
3.4. Baten werk in opdracht van derden	50.825.664	53.972.000	49.037.391
3.5. Overige baten	10.641.362	10.377.000	10.219.994
Totaal Baten	291.296.473	288.193.000	268.495.869
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	214.905.580	219.020.000	199.640.369
4.2. Afschrijvingen	14.719.532	15.220.000	14.084.250
4.3. Huisvestingslasten	14.064.181	14.123.000	14.261.486
4.4. Overige lasten	41.031.701	42.717.000	33.527.443
	284.720.994	291.080.000	261.513.549
Saldo baten en lasten	6.575.479	-2.887.000	6.982.320
6. Saldo financiële baten en lasten	-24.332	-411.000	-2.552.456
Resultaat vóór belastingen	6.551.146	-3.298.000	4.429.864
7. Belastingen	146.998	-	244.456
Resultaat na belastingen	6.404.148	-3.298.000	4.185.408
8. Resultaat deelnemingen	4.228	-	-5.936
Resultaat aandeel derden	-84.330	9.000	-62.148
Exploitatieresultaat	6.324.046	-3.289.000	4.117.324

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten		2022	2021
	Saldo baten en lasten	6.575.479	6.982.320
7.	Belastingen	-146.998	-244.456
	Aanpassingen voor		
4.2.	Afschrijvingen	14.719.532	14.084.250
2.2.	Mutaties voorzieningen	-80.696	-342.791
		<u>14.638.836</u>	<u>13.741.459</u>
	Veranderingen in werkkapitaal:		
1.2.2.	Vorderingen	-1.149.320	1.466.927
2.4.	Kortlopende schulden	25.066.344	-5.789.470
		<u>23.917.023</u>	<u>-4.322.543</u>
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	44.984.339	16.156.780
6.1.	Financiële baten	152.793	-12.235
6.2.	Financiële lasten	-184.876	-2.514.370
		<u>-32.082</u>	<u>-2.526.605</u>
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	<u>44.952.257</u>	<u>13.630.176</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.2.	Investerings in materiele vaste activa	-13.411.523	-13.249.060
1.1.3.	Investerings financiële vaste activa	-	-544.657
1.1.3.	Desinvesteringen financiële vaste activa	38.322	975.150
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-13.373.201</u>	<u>-12.818.567</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Aflossing langlopende schulden	-	-16.324.810
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>-</u>	<u>-16.324.810</u>
Mutatie liquide middelen		31.579.056	-15.513.203
1.2.4.	Beginstand liquide middelen	66.512.116	82.025.318
	Mutatie liquide middelen	<u>31.579.056</u>	<u>-15.513.203</u>
	Eindstand liquide middelen	<u>98.091.172</u>	<u>66.512.115</u>

5. Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene toelichting

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.

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.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving (R). Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, actuele waarde, contante waarde of geamortiseerde 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.

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.

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 2022 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

Immateriële vaste activa

Goodwill

De goodwill is gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met afschrijvingen. TIAS Business School BV heeft per 1 augustus 2006 TiasNimbas Business School Utrecht B.V. en TiasNimbas 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

Materiële vaste activa worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwachte gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Gebouwen en terreinen

De terreinen worden gewaardeerd tegen de aanschafwaarde en worden niet afgeschreven. De gebouwen inclusief vaste installaties, alsmede de inrichting van terreinen worden 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 worden 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.

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 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

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.

Bijzondere waardevermindering 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-waardeverminderingverlies 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.

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 worden 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, waarvan de laatste onttrekking in 2022 heeft plaatsgevonden.

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.

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.

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 waarderingsmodellen 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.

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.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

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

8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

Activa

Vaste activa

1.1.1.	Immateriële vaste activa		
1.1.1.3.	Goodwill		
	Aanschafprijs	1-1-2022	7.097.496
	Afschrijvingen	1-1-2022	-5.470.986
	Boekwaarde	1-1-2022	<u>1.626.510</u>
	Investeringen	2022	-
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-
	Afschrijvingen	2022	-354.875
	Aanschafprijs	31-12-2022	7.097.496
	Afschrijvingen	31-12-2022	-5.825.861
	Boekwaarde	31-12-2022	<u>1.271.635</u>

De goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

1.1.2.	Materiële vaste activa	31-12-2022	31-12-2021
1.1.2.1.	Gebouwen	122.954.701	122.446.053
1.1.2.2.	Terreinen	17.178.373	16.991.650
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	12.122.829	13.771.331
		<u>152.255.903</u>	<u>153.209.035</u>

1.1.2.1	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2022	212.755.445	6.343.756	219.099.202
	Afschrijvingen	1-1-2022	<u>-96.653.149</u>	-	<u>-96.653.149</u>
	Boekwaarde	1-1-2022	116.102.297	6.343.756	122.446.053
	Investerings	2022	5.368.926	3.437.319	8.806.245
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	428.613	-	428.613
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-428.613	-	-428.613
	Afschrijvingen	2022	-8.297.597	-	-8.297.597
	Aanschafprijs	31-12-2022	217.695.759	9.781.075	227.476.834
	Afschrijvingen	31-12-2022	<u>-104.522.132</u>	-	<u>-104.522.132</u>
	Boekwaarde	31-12-2022	113.173.626	9.781.075	122.954.701

Gebouwen worden geactiveerd per begin boekjaar (01-01).

De gebouwen in uitvoering bestaan uit Marga Klompé, bestemd voor onderwijs en zelfstudie (m€ 6,1), renovatie serverruimte (m€ 0,8), Mindlabs Nieuwbouw (m€, 0,8) en overig (m€ 1,9).

De desinvestering (m€ 0,4) betreft volledig afgeschreven activa binnen TIAS.

1.1.2.2	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2022	14.289.569	5.765.745	20.055.314
	Afschrijvingen	1-1-2022	<u>-</u>	<u>-3.063.663</u>	<u>3.063.663</u>
	Boekwaarde	1-1-2022	14.289.569	2.702.081	16.991.650
	Investerings	2022	-	581.031	581.031
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-	-	-
	Afschrijvingen	2022	-	-394.309	-394.309
	Aanschafprijs	31-12-2022	14.289.569	6.346.776	20.636.345
	Afschrijvingen	31-12-2022	<u>-</u>	<u>-3.457.972</u>	<u>-3.457.972</u>
	Boekwaarde	31-12-2022	14.289.569	2.888.804	17.178.373

1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur		Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs	1-1-2022	31.597.349
	Afschrijvingen	1-1-2022	<u>-17.826.018</u>
	Boekwaarde	1-1-2022	13.771.331
	Investeringen	2022	4.024.247
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	4.220.817
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-4.220.817
	Afschrijvingen	2022	-5.672.750
	Aanschafprijs	31-12-2022	31.400.779
	Afschrijvingen	31-12-2022	<u>-19.277.951</u>
	Boekwaarde	31-12-2022	12.122.829

Inventaris en apparatuur met een boekwaarde van nihil per 1-1 zijn per ultimo boekjaar als desinvesteringen opgenomen en als zodanig verwerkt. Bij Tilburg University gaat dit om een bedrag van m€ 3,8 en voor TIAS een bedrag van m€ 0,4.

Inventaris en apparatuur wordt met ingang van 2022 geactiveerd per datum ingebruikname (tot en met 2021 werd geactiveerd per 1 januari van het boekjaar). Dit verbetert het inzicht in de werkelijke afschrijvingslasten.

Binnen Tilburg University worden de volgende afschrijvingspercentages (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 31-12-2021	Investeringen 2022	Desinvesteringen 2022	Resultaat 2022	Boekwaarde 31-12-2022
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.4.	Deelneming Starterslift (TiU Knowledge Transfer)	7.719	-	-	4.228	11.947
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	1.533.407	-	7.750	-30.572	1.495.085
	Totaal Financiële vaste activa	<u>1.541.126</u>	<u>-</u>	<u>7.750</u>	<u>-26.344</u>	<u>1.507.032</u>

TiU Holding heeft een 100% deelneming in TiU Knowledge Transfer B.V. TiU Knowledge Transfer B.V. beheert de private activiteiten van Tilburg University voor de bevordering van maatschappelijke betekenis. TiU Knowledge Transfer B.V. heeft een 44% deelneming in Starterslift Investment B.V.

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2022 is € 1.507.032. 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	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1.	Debiteuren	8.636.740	8.897.216
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	622.846	340.853
	Subtotaal Vorderingen	9.259.586	9.238.069
	Overlopende activa		
1.2.2.11.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	32.911	-
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	5.062.478	5.321.978
1.2.2.13.	Verstreckte voorschotten	66.755	56.875
1.2.2.14.	Te ontvangen interest	1.568	15
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	3.578.146	2.601.550
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.938.785	3.573.822
	Overige overlopende activa	-	940
	Subtotaal Overlopende activa	12.680.643	11.555.180
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	-211.715	-214.056
	Totaal Vorderingen	21.728.513	20.579.193

Met ingang van 2022 wordt het balanstotaal onderhanden projecten als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn conform aangepast.

De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op licenties, software en huur.

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2022	31-12-2021
1.2.4.1.	Kasmiddelen	18.364	17.782
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	6.049.320	12.929.737
1.2.4.2.2.	Deposito	13.143.157	16.043.917
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	78.880.331	37.520.679
	Totaal Liquide middelen	98.091.172	66.512.116

In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 508.870 (waarvan € 200.000 bij TIAS). 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 31-12-2020	Bestemming resultaat 2021	Overige mutaties 2021	Stand 31-12-2021	Bestemming resultaat 2022	Overige mutaties 2022	Stand 31-12-2022
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	107.439.080	3.269.796	4.549.648	115.258.524	6.209.915	856.544	122.324.986
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	8.973.991	81.790	-	9.055.781	-258.282	-88.816	8.708.683
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.256.643	612.882	-	3.869.525	455.885	-	4.325.410
2.1.1.1.4.	Algemene reserve geconsolideerde verbonden partijen	1.962.638	152.856	-	2.115.494	-83.472	-1.639.688	392.334
	Totaal Algemene reserve	121.632.352	4.117.324	4.549.648	130.299.324	6.324.046	-871.960	135.751.413
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek							
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	17.287.050	-	-4.549.648	12.737.402	-	-767.728	11.969.673
2.1.1.2.4	Bestemmingsreserves geconsolideerde verbonden partijen	-	-	-	-	-	1.639.688	1.639.688
	Totaal Bestemde reserve	17.287.050	-	-4.549.648	12.737.402	-	871.960	13.609.361
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	156.500	-	25.850	182.350	-	-7.750	174.600
	Totaal Groepsvermogen	139.075.902	4.117.324	25.850	143.219.076	6.324.046	-7.750	149.535.374
2.1.2.	Aandeel van derden	645.290	62.148	-	707.438	84.330	-	791.768
	Totaal Eigen vermogen	139.721.192	4.179.472	25.850	143.926.514	6.408.376	-7.750	150.327.142

De bestemde reserves bij de faculteiten en divisies bestaan naast reserves voor huisvesting en ICT (m€ 0,8), decentrale arbeidsvoorwaarden (m€ 2,2) 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€ 9,0). Aan alle reserves liggen goedgekeurde projectvoorstellen ten grondslag.

De bestemde reserve voor het universiteitsfonds betreft fondsen op naam en bedraagt m€ 1,6.

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 31-12-2021	Mutaties 2022	Onttrekkingen 2022	Dotaties 2022	Vrijval 2022	Stand 31-12-2022	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	418.099	-	229.998	-	163.524	24.577	24.577	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	2.083.853	-	271.369	274.364	-	2.086.848	347.808	1.739.040
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	325.552	-	137.779	251.474	-	439.247	95.787	343.459
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	2.005.270	-	155.730	451.919	64.424	2.237.035	166.840	2.070.196
2.2.1.5.	Wachtgeld	874.370	-	649.511	712.630	382.374	555.115	524.074	31.041
2.2.1.6.	Langdurig zieken	548.715	-	483.829	614.628	29.090	650.424	532.729	117.695
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen	1.261.383	-	680.031	1.282.994	421.047	1.443.299	946.029	497.270
	Totaal Personele voorzieningen	<u>7.517.241</u>	<u>-</u>	<u>2.608.247</u>	<u>3.588.009</u>	<u>1.060.459</u>	<u>7.436.545</u>	<u>2.637.844</u>	<u>4.798.700</u>
2.2.4.	Overige voorzieningen	265.000	-	-	-	-	265.000	165.000	100.000
	Totaal Voorzieningen	<u>7.782.241</u>	<u>-</u>	<u>2.608.247</u>	<u>3.588.009</u>	<u>1.060.459</u>	<u>7.701.545</u>	<u>2.802.844</u>	<u>4.898.700</u>

De voorzieningen zijn tegen nominale waarde verantwoord, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is. De personele voorzieningen voor de reorganisatie en het wachtgeld zijn gedaald. De reorganisatievoorziening loopt naar verwachting volgend jaar af. De voorziening voor het wachtgeld is gedaald door de gunstige arbeidsmarkt waarbij voormalige werknemers sneller een baan hebben gevonden. De stijging van de WIA wordt veroorzaakt door de toename van personen waardoor er een groot bedrag gedoteerd moet worden. Dit geldt ook voor de voorziening voor langdurig zieken. De overige voorzieningen zijn gelijk gebleven.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2022	31-12-2021
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	412.396	536.046
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	830.267	552.176
2.4.8.	Crediteuren	9.290.730	6.125.076
2.4.9.1.	Loonheffing	6.672.373	6.238.770
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	1.836.113	1.725.907
2.4.9.3.	Omzetbelasting	629.520	1.377.419
2.4.9.4.	Vennootschapsbelasting	-	227.637
2.4.10.	Pensioenen	2.599.000	2.397.423
2.4.11.	Penvoerderfondsen	1.937.751	2.418.737
	Subtotaal Kortlopende schulden	<u>24.208.151</u>	<u>21.599.191</u>
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	21.097.643	11.729.590
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contratonderwijs	16.311.350	17.237.612
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	103.619	133.550
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten Subsidieprojecten	19.172.796	11.687.881
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	5.480.981	5.755.968
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten Startersbeurzen	3.518.018	-
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten Stimuleringsbeurzen	2.653.543	-
2.4.16.5.	Vooruit ontvangen baten Sectorplanmiddelen	1.675.623	-
2.4.16.6.	Vooruit ontvangen baten NPO middelen	3.467.361	2.815.000
2.4.16.7.	Vooruit ontvangen baten Overige	2.869.686	4.769.529
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.990.635	9.966.408
2.4.19.	Overige overlopende passiva	5.276.162	6.064.494
	Totaal Overlopende passiva	<u>92.617.417</u>	<u>70.160.033</u>
	Totaal Kortlopende schulden	<u>116.825.568</u>	<u>91.759.224</u>

Met ingang van 2022 wordt het balanstotaal onderhanden projecten als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn conform aangepast.

De post vooruitontvangen collegegeld is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze toename heeft te maken met het wegvallen van de verlaging van het collegegeld voor alle studenten in verband met COVID-19.

De balanspost vooruitontvangen baten subsidieprojecten is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze toename heeft voornamelijk te maken met vooruitontvangen gelden voor projecten die starten in 2023.

De vooruitontvangen baten voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen betreffen niet bestede middelen die zijn toegewezen in het kader van het Bestuursakkoord tussen universiteiten en OCW. NPO-middelen betreffen zowel onderwijs als onderzoek.

De schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Geormerkte doelsubsidies OCW

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
--	--------------	------------	----

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	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Subsidieregeling coronabaten in het hoger onderwijs	COHO10040	13-04-2021	261.085	261.085	172.907	88.178	-	-	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>1.957.085</u>	<u>1.853.467</u>	<u>103.618</u>	<u>-</u>	<u>-</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 ondanks veelvuldige contact nog steeds niet plaatsgevonden. De vaststelling van de subsidie 1e tranche coronabaten is nog niet ontvangen.

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 14 april 2023, 30 september 2024, 30 november 2024, 30 november 2024, 31 maart 2025 en 31 augustus 2025 en 31 maart 2033. De totale verplichting bedraagt € 6.528.430, waarvan € 1.909.144 betrekking heeft op 2023, € 3.110.675 op de periode 2024-2027 en € 1.508.611 op de periode na 2027.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 1 april 2017 tot 31 maart 2032 met een verplichting van € 835.174 voor 2023, € 3.605.072 voor de periode 2024-2027 en € 4.261.605 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 het gebouw Marga Klompé is Tilburg University in 2021 een contract aangegaan met een bouwbedrijf, voor een bedrag van € 16.641.426. Per ultimo boekjaar staat nog een verplichting open van € 10.499.115. De verwachte oplevering van het gebouw Marga Klompé is eind 2023.

Overigen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhouds- en overige contracten met een verplichting van in totaal € 3.100.451. De contractwaarde van aflopende contracten in 2023 bedraagt € 362.000, tussen 2024 en 2025 is dit € 2.738.451.

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	2022	2021
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	196.664.019	172.316.850
3.1.2.	Geormerkte subsidies OCW	29.931	835.141
	Totaal Rijksbijdragen	<u>196.693.950</u>	<u>173.151.991</u>

De rijksbijdrage is hoger dan begroot (m€ 191,1). Door het bestuursakkoord tussen universiteiten en OCW heeft Tilburg University een aanvullende rijksbijdrage ontvangen voor sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen. Ook is een aanvullende compensatie ontvangen wegens inkomstenderving na invoering van de halvering van het wettelijk collegegeld voor 1e jaars bachelorstudenten.

De geormerkte subsidies OCW betreft in 2021 toegewezen middelen subsidie coronobanen die in 2022 zijn besteed.

3.3.	Collegegelden	2022	2021
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	22.733.689	25.869.568
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	10.401.808	10.216.925
	Totaal Collegegelden	<u>33.135.497</u>	<u>36.086.493</u>

De baten uit collegegelden liggen in lijn met de begroting (m€ 32,7). De afname ten opzichte van vorig jaar komt onder andere door de lagere studentenaantallen en de halvering van het collegegeld voor alle studenten in 2021.

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2022	2021
3.4.1.	Contractonderwijs	24.914.564	25.245.558
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	5.698.291	5.756.436
3.4.2.2.	Nationale overheden	3.075.027	2.976.530
3.4.2.3.	NWO	7.363.645	7.483.240
3.4.2.4.	KNAW	63.596	200.455
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	2.364.491	1.674.852
3.4.2.6.	Bedrijven	703.932	359.275
	Totaal Contractonderzoek	19.268.982	18.450.789
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	6.642.118	5.341.043
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	50.825.664	49.037.391

De post contractonderwijs betreft met name TIAS (m€ 21,9 in 2022; m€ 22,1 in 2021).

De post contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidie projecten. De post NWO bestaat voor m€ 2,7 aan baten uit ZonMw projecten (2021: m€ 2,8).

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€ 50,8) vallen lager uit dan begroot (m€ 53,9), als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt.

3.5.	Overige baten	2022	2021
3.5.1.	Opbrengst verhuur	418.741	410.506
3.5.2.	Detachering personeel	766.653	742.570
3.5.4.	Subsidies	4.171.303	4.500.029
3.5.7.	Studentenbijdragen	764.313	812.458
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	566.490	363.766
3.5.10.	Overige	3.953.861	3.390.664
	Totaal Overige baten	10.641.362	10.219.994

De overige baten liggen in lijn met de begroting (m€ 10,3). De post bij derden gegevens onderwijs wordt met ingang van dit boekjaar opgenomen onder de overige overige baten in plaats van verkoop (onderwijs)materialen. Voor 2021 is dit ook gecorrigeerd (m€ 0,3).

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	732.503	1.101.459
3.5.10.2.	Sportkaarten	872.552	485.174
3.5.10.3.	Overige inkomsten	<u>2.348.806</u>	<u>1.804.031</u>
		<u>3.953.861</u>	<u>3.390.664</u>

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2022	2021
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	142.867.285	134.526.217
4.1.1.2.	Sociale lasten	18.000.217	16.983.851
4.1.1.5.	Pensioenlasten	23.384.165	22.248.584
	Totaal Lonen en salarissen	184.251.666	173.758.651
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	2.222.361	1.648.441
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	21.816.796	18.903.398
4.1.2.3.	Overige	7.975.504	6.591.892
	Totaal Overige personele lasten	32.014.660	27.143.731
4.1.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.360.746	-1.262.013
	Totaal Personeelslasten	214.905.580	199.640.369

De personele lasten zijn lager dan de begroting (m€ 219,0). Enerzijds is er als gevolg van de afgesloten CAO sprake van een stijging van de kosten. Anderzijds hebben faculteiten en divisies te maken met vacatures die langer openstaan en/of lastiger ingevuld kunnen worden. Op totaalniveau vertaalt zich dit in minder personele lasten dan begroot.

Per 31-01-2023 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 111,1% (bron: website www.abp.nl, d.d. 24-02-2023). 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 2022 waren gemiddeld 2.139 Fte in dienst (2021: 2.054 Fte): 37 Fte bestuur/management (2021: 37 Fte), 1.226 Fte personeel primair proces (2021: 1.193 Fte) en 876 Fte ondersteunend personeel (2021: 824 Fte). Er zijn geen medewerkers met een standplaats in het buitenland (2021: 0 Fte).

4.2.	Afschrijvingen	2022	2021
4.2.1.	Immateriële vaste activa	354.875	354.875
4.2.2.1.	Gebouwen en terreinen	8.691.905	8.888.925
4.2.2.2.	Inventaris en apparatuur	5.672.752	4.840.450
	Totaal Afschrijvingen	14.719.532	14.084.250

De afschrijvingslasten liggen redelijk in lijn met de begroting (m€ 15,2).

4.3.	Huisvestingslasten	2022	2021
4.3.1.	Huur	2.847.979	2.952.605
4.3.2.	Verzekeringen	478.663	437.237
4.3.3.	Onderhoud	2.957.850	3.051.226
4.3.4.	Energie en water	3.091.894	2.136.879
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.882.229	2.604.088
4.3.6.	Belastingen en heffingen	771.079	782.127
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	1.034.486	2.297.324
	Totaal Huisvestingslasten	<u>14.064.181</u>	<u>14.261.486</u>

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting (m€ 14,1). Als gevolg van het aflopend vast contract voor gas en verwarming zijn de energiekosten gestegen. Daar staan lagere projectgebonden huisvestingskosten tegenover.

4.4.	Overige lasten	2022	2021
4.4.1.	Administratie en beheer	2.754.252	2.034.109
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	11.986.473	10.074.612
4.4.3.	Boeken en literatuur	4.439.420	3.865.556
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	298.996	185.635
4.4.5.	Overige overige lasten	21.552.561	17.367.532
	Totaal Overige lasten	<u>41.031.701</u>	<u>33.527.443</u>

De overige lasten liggen lager dan begroot (m€ 42,7). Belangrijke oorzaken zijn de niet volledig gerealiseerde besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaardengelden bij Bestuursposten en onderbesteding in de realisatie van de strategische projecten.

De stijging in de post van inventaris en apparatuur is grotendeels te verklaren omdat kosten voor Software as a Service (SaaS) direct in de exploitatie worden genomen.

De post 'Overige overige lasten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
4.4.5.1.	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.333.346	1.747.087
4.4.5.2.	Kantoorkosten	1.071.580	866.176
4.4.5.3.	Reis- en verblijfskosten	2.587.655	710.445
4.4.5.4.	Representatiekosten	5.343.515	2.713.166
4.4.5.5.	Beurzen	2.897.891	2.782.150
4.4.5.6.	Voorlichting	3.850.765	3.566.226
4.4.5.7.	Onderzoek en Ontwikkeling	1.412.832	999.340
4.4.5.8.	Algemene kosten	3.054.978	3.982.942
		<u>21.552.561</u>	<u>17.367.532</u>

Door het opheffen van de Covid-19 maatregelen is er sprake van een toename in reis- en verblijfskosten en representatiekosten. De kosten liggen op het niveau van voor Covid-19.

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.		2022	2021
	Honorarium onderzoek jaarrekening	377.443	229.259
	Honorarium andere controle werkzaamheden	128.608	74.469
	Honorarium fiscale advisering	111.221	30.750
	Honorarium andere niet-controlediensten	52.164	34.750
		<u>669.436</u>	<u>369.227</u>
6.	Financiële baten en lasten	2022	2021
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	203.428	-66.573
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	40.286	18.407
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	-83.171	10.080
	Totaal Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>160.543</u>	<u>-38.086</u>
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	184.876	2.514.370
	Totaal Financiële lasten	<u>184.876</u>	<u>2.514.370</u>
	Totaal Financiële baten en lasten	<u>-24.332</u>	<u>-2.552.456</u>

Als gevolg van de niet begrote ontvangen rente van het schatkistbankieren is het saldo financiële baten en lasten lager dan begroot (-m€ 0,4).

7.	Belastingen	2022	2021
7.1	Totaal belastingen TiU Holding B.V.	19.963	92.985
7.2	Totaal belastingen TIAS Business Schools B.V.	127.035	151.471
	Totaal belastingen (D)	<u>146.998</u>	<u>244.456</u>
7.1	TiU Holding B.V.	2022	2021
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-53.881	-47.401
	Resultaat KUB Career Services B.V.	186.968	508.884
	Fiscaal resultaat (B)	133.087	461.483
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	19.963	90.871
	Belastingen uit voorgaande jaren	-	2.114
	Totaal belastingen (D)	<u>19.963</u>	<u>92.985</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	15,0%	19,7%
7.2	TIAS Business School B.V.	2022	2021
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	524.764	464.062
	Correctie goodwill	354.875	354.875
	Overige niet aftrekbare bedragen	-151.011	187.953
	Verliesverrekening	-	-303.005
	Fiscaal resultaat (B)	728.628	703.885
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	145.325	151.471
	Belastingen uit voorgaande jaren	-18.290	-
	Totaal belastingen (D)	<u>127.035</u>	<u>151.471</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	19,9%	21,5%
	Effectief belastingtarief (D/A)	24,2%	32,6%
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 395.000)	15,0%	
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening > EUR 395.000)	25,8%	
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 245.000)		15,0%
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening > EUR 245.000)		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 31-12-2022	Exploitatie saldo 2022	Omzet 2022	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Meerderheidsdeelneming									
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	3.958.840	421.650	23.552.540	Nee	80%	Ja
TiU Holding	BV	Tilburg	4	1.158.338	118.565	3.527.781	Nee	100%	Ja
Beslissende zeggenschap									
Universiteitsfonds Tilburg	Stichting	Tilburg	4	2.032.022	-83.472	359.278	Nee		Ja

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige. Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS 104 (2021: 105), TiU Holding 1 (2021: 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 2022 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum bedraagt € 216.000 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking 2022

2022	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	P.F.I.M. Snijders MSc CPC	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	Dr. K. Sijtsma*
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Topfunctionaris zonder topfunctie
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 27/5
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	216.000	216.000	216.000	86.992
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.429	185.716	185.587	66.196
Beloningen betaalbaar op termijn	24.283	24.126	24.121	9.298
<i>Subtotaal</i>	214.713	209.842	209.708	75.494
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	214.713	209.842	209.708	75.494
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.
2021	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Snijders MSc CPC	Dr. K. Sijtsma*
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid/ topfunctionaris zonder topfunctie
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.435	178.436	178.418	148.277
Beloningen betaalbaar op termijn	23.738	23.598	23.577	22.440
Totaal bezoldiging	203.173	202.034	201.995	170.717
Individueel WNT-maximum	209.000	209.000	209.000	209.000

Toezichthoudende topfunctionarissen 2022

2022	Mr. H. Reumkens	Mevr. drs. M. Leijten	E. Demerouti	Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van der Lange
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	32.400	21.600	5.444	21.600	21.600
Totale bezoldiging	21.384	14.256	3.564	14.256	14.256
-/- 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.
2021	Mr. H. Reumkens	Mevr. drs. M. Leijten		Prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van der Lange
Functiegegevens	Voorzitter	Lid		Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	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
Individueel WNT-maximum	31.350	20.900		20.900	20.900

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2022 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 2022

2022	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 - 28/5	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	0,2 & 0,4
Individueel WNT-maximum	216.000	216.000	87.584	216.000	216.000	194.399	57.639
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	247.563	284.777	96.959	209.012	199.645	177.725	53.943
Beloningen betaalbaar op termijn	26.109	26.574	10.216	24.792	24.478	21.966	6.458
Totaal bezoldiging	273.672	311.352	107.175	233.803	224.123	199.691	60.401
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
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

10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting

Enkelvoudige balans

(na resultaatbestemming - alle bedragen in €)

1.	Activa	31-12-2022	31-12-2021
1.1.	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa	150.618.885	151.278.626
1.1.3.	Financiële vaste activa	5.306.410	4.858.275
	Totaal Vaste activa	155.925.295	156.136.901
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	16.835.441	15.653.936
1.2.4.	Liquide middelen	79.238.603	45.836.805
	Totaal Vlottende activa	96.074.044	61.490.741
	Totaal activa	251.999.339	217.627.642
2.	Passiva	31-12-2022	31-12-2021
2.1.	Eigen vermogen	147.503.352	141.103.583
2.2.	Voorzieningen	7.442.479	7.255.698
2.4.	Kortlopende schulden	97.053.508	69.268.361
	Totaal passiva	251.999.339	217.627.642

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2022

(alle bedragen in €)

	2022	Begroting 2022	2021
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	196.693.950	191.120.000	173.151.991
3.3. Collegegelden	33.135.497	32.724.000	36.086.493
3.4. Baten werk in opdracht van derden	27.273.124	35.150.000	25.990.771
3.5. Overige baten	12.531.875	7.624.000	11.824.913
Totaal Baten	<u>269.634.446</u>	<u>266.618.000</u>	<u>247.054.168</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	202.343.110	205.727.000	187.070.852
4.2. Afschrijvingen	14.071.266	14.375.000	13.473.500
4.3. Huisvestingslasten	13.205.247	13.084.000	13.584.806
4.4. Overige lasten	34.171.015	36.184.000	27.108.353
Totaal Lasten	<u>263.790.638</u>	<u>269.370.000</u>	<u>241.237.511</u>
Saldo Baten en Lasten	5.843.809	-2.752.000	5.816.657
6. Financiële baten en lasten	<u>107.825</u>	<u>-411.000</u>	<u>-2.465.071</u>
Resultaat	5.951.633	-3.163.000	3.351.586
8. Resultaat deelnemingen	<u>455.885</u>	<u>-</u>	<u>612.882</u>
Nettoresultaat	<u>6.407.518</u>	<u>-3.163.000</u>	<u>3.964.468</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.

Activa

Vaste activa

1.1.2.	Materiële vaste activa	31-12-2022	31-12-2021
1.1.2.1.	Gebouwen	121.908.553	121.286.807
1.1.2.2.	Terreinen	17.178.373	16.991.650
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	11.531.959	13.000.168
	Totaal Materiële vaste activa	<u>150.618.885</u>	<u>151.278.626</u>

1.1.2.1.	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2022	210.976.230	6.343.756	217.319.987
	Afschrijvingen	1-1-2022	-96.033.180	-	-96.033.180
	Boekwaarde	1-1-2022	<u>114.943.051</u>	<u>6.343.756</u>	<u>121.286.807</u>
	Investerings	2022	5.368.927	3.437.319	8.806.246
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-	-	-
	Afschrijvingen	2022	-8.184.500	-	-8.184.500
	Aanschafprijs	31-12-2022	216.345.158	9.781.075	226.126.233
	Afschrijvingen	31-12-2022	-104.217.679	-	-104.217.679
	Boekwaarde	31-12-2022	<u>112.127.478</u>	<u>9.781.075</u>	<u>121.908.553</u>

Gebouwen worden geactiveerd per begin boekjaar (01-01).

De categorie gebouwen in uitvoering bestaat uit het gebouw Marga Klompé, bestemd voor onderwijs en zelfstudie (m€ 6,1), renovatie serverruimte (m€ 0,8), Mindlabs nieuwbouw (m€, 0,8) en overig (m€ 1,9).

1.1.2.2	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2022	14.289.569	5.765.745	20.055.314
	Afschrijvingen	1-1-2022	-	-3.063.663	-3.063.663
	Boekwaarde	1-1-2022	14.289.569	2.702.081	16.991.650
	Investerings	2022	-	581.031	581.031
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2022	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2022	-	-	-
	Afschrijvingen	2022	-	-394.309	-394.309
	Aanschafprijs	31-12-2022	14.289.569	6.346.776	20.636.345
	Afschrijvingen	31-12-2022	-	-3.457.972	-3.457.972
	Boekwaarde	31-12-2022	14.289.569	2.888.804	17.178.373
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur				Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs			1-1-2022	29.720.423
	Afschrijvingen			1-1-2022	-16.720.255
	Boekwaarde			1-1-2022	13.000.168
	Investerings			2022	4.024.248
	Desinvesteringen aanschafwaarde			2022	3.838.282
	Desinvesteringen afschrijvingen			2022	-3.838.282
	Afschrijvingen			2022	-5.492.458
	Aanschafprijs			31-12-2022	29.906.389
	Afschrijvingen			31-12-2022	-18.374.431
	Boekwaarde			31-12-2022	11.531.959

Inventaris en apparatuur met een boekwaarde van nihil per 1-1 zijn per ultimo boekjaar als desinvesteringen opgenomen en als zodanig verwerkt. Hierbij gaat het om een bedrag van m€ 3,8.

Inventaris en apparatuur wordt met ingang van 2022 geactiveerd per datum ingebruikname (tot en met 2021 werd geactiveerd per 1 januari van het boekjaar). Dit verbetert het inzicht in de werkelijke afschrijvingslasten.

De volgende afschrijvingspercentages worden gebruikt (tenzij anders toegelicht):

- ◆ 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 31-12-2021	Investeringen 2022	Desinvesteringen 2022	Resultaat 2022	Boekwaarde 31-12-2022
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.1.	TiU Holding BV	1.039.773	-	-	118.565	1.158.338
1.1.3.1.2.	TIAS Business School BV	2.829.752	-	-	337.320	3.167.072
	Totaal Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3.869.525	-	-	455.885	4.325.410
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	988.750	-	7.750	-	981.000
	Totaal Effecten	988.750	-	7.750	-	981.000
	Totaal Financiële vaste activa	4.858.275	-	7.750	455.885	5.306.410

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.

TiU Holding heeft een 100% deelneming in TiU Knowledge Transfer B.V. TiU Knowledge Transfer B.V. beheert de private activiteiten van Tilburg University voor de bevordering van maatschappelijke betekenis. TiU Knowledge Transfer B.V. heeft een 44% deelneming in Starterslift Investment 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 31-12-2022 is € 981.000. 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	31-12-2022	31-12-2021
1.2.2.1.	Debiteuren	3.520.469	3.744.662
1.2.2.4.	Vorderingen op groepsmaatschappijen	637.695	479.207
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	622.846	340.853
	Subtotaal Vorderingen	4.781.010	4.564.722
	Overlopende activa		
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	4.488.785	4.868.374
1.2.2.13.	Verstreckte voorschotten	63.961	49.378
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	3.562.901	2.596.700
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	3.938.785	3.573.822
	Overige overlopende activa	-	940
	Totaal Overlopende activa	12.054.432	11.089.214
	Totaal Vorderingen	16.835.441	15.653.936

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. Het debiteurensaldo bestaat voor € 67.393 uit vorderingen op verbonden partijen (2021: € 64.363).

Met ingang van 2022 wordt het balanstotaal onderhanden projecten als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn conform aangepast.

De vooruitbetaalde kosten hebben voornamelijk betrekking op licenties, software en huur.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2022	31-12-2021
1.2.4.1.	Kasmiddelen	18.044	17.590
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	327.236	358.397
1.2.4.2.2.	Deposito	12.992	7.940.138
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	78.880.331	37.520.679
	Totaal Liquide middelen	79.238.603	45.836.805

In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 308.870. 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 31-12-2020	Bestemming resultaat 2021	Overige mutaties 2021	Stand 31-12-2021	Bestemming resultaat 2022	Overige mutaties 2022	Stand 31-12-2022
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	107.439.081	3.269.796	4.549.648	115.258.525	6.209.915	856.544	122.324.986
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	8.973.991	81.790	-	9.055.781	-258.282	-88.816	8.708.683
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.256.643	612.882	-	3.869.525	455.885	-	4.325.410
	Totaal Algemene reserve	119.669.715	3.964.468	4.549.648	128.183.831	6.407.518	767.728	135.359.079
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	17.287.050	-	-4.549.648	12.737.402	-	-767.728	11.969.673
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	156.500	-	25.850	182.350	-	-7.750	174.600
	Totaal Eigen vermogen	137.113.265	3.964.468	25.850	141.103.583	6.407.518	-7.750	147.503.352

De bestemde reserves betreffen decentrale reserves bij de faculteiten en divisies en bestaan naast reserves voor huisvesting en ICT (m€ 0,8), decentrale arbeidsvoorwaarden (m€ 2,2) 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€ 9,0). 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 31-12-2021	Mutaties 2022	Onttrekkingen 2022	Dotaties 2022	Vrijval 2022	Stand 31-12-2022	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	418.099	-	229.998	-	163.524	24.577	24.577	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	2.083.853	-	271.369	274.364	-	2.086.848	347.808	1.739.040
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	325.552	-	137.779	251.474	-	439.247	95.787	343.459
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	1.909.687	-	155.730	446.699	64.424	2.136.232	109.009	2.027.224
2.2.1.5.	Wachtgeld	874.370	-	649.511	712.630	382.374	555.115	524.074	31.041
2.2.1.6.	Langdurig zieken	272.478	-	227.828	537.364	29.090	552.924	476.793	76.131
2.2.1.7.	Overige personele voorzieningen	1.106.660	-	652.987	1.282.994	354.131	1.382.536	911.169	471.367
	Totaal Personele voorzieningen	6.990.698	-	2.325.202	3.505.525	993.543	7.177.479	2.489.217	4.688.262
2.2.4.	Overige voorzieningen	265.000	-	-	-	-	265.000	165.000	100.000
	Totaal Voorzieningen	7.255.698	-	2.325.202	3.505.525	993.543	7.442.479	2.654.217	4.788.262

De voorzieningen zijn tegen nominale waarde verantwoord, aangezien de tijdswaarde van geld niet materieel is. De personele voorzieningen voor de reorganisatie en het wachtgeld zijn gedaald. De reorganisatievoorziening loopt naar verwachting volgend jaar af. De voorziening voor het wachtgeld is gedaald door de gunstige arbeidsmarkt waarbij voormalige werknemers sneller een baan hebben gevonden. De stijging van de WIA wordt veroorzaakt door de toename van personen waardoor er een groot bedrag gedoteerd moet worden. Dit geldt ook voor de voorziening voor langdurig zieken. De overige voorzieningen zijn gelijk gebleven.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2022	31-12-2021
2.4.1.	Schulden aan groepsmaatschappijen	22.689	22.689
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	412.396	536.046
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	830.267	552.176
2.4.8.	Crediteuren	8.689.129	5.200.991
2.4.9.1.	Loonheffing	6.563.059	6.102.688
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	1.836.113	1.725.907
2.4.9.3.	Omzetbelasting	514.784	456.516
2.4.10.	Pensioenen	2.565.413	2.377.132
2.4.11.	Penvoerderfondsen	1.814.955	2.309.119
	Subtotaal Kortlopende schulden	<u>23.248.806</u>	<u>19.283.265</u>
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	21.097.643	11.729.590
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contratonderwijs	1.038.589	717.578
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	103.619	133.550
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten Subsidieprojecten	19.172.796	11.687.881
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	5.480.981	5.755.968
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten Startersbeurzen	3.518.018	-
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten Stimuleringsbeurzen	2.653.543	-
2.4.16.5.	Vooruit ontvangen baten Sectorplanmiddelen	1.675.623	-
2.4.16.6.	Vooruit ontvangen baten NPO middelen	3.467.361	2.815.000
2.4.16.7.	Vooruit ontvangen baten Overige	2.869.686	4.769.529
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	10.321.274	9.332.177
2.4.19.	Overige overlopende passiva	2.405.569	3.043.823
	Totaal Overlopende passiva	<u>73.804.702</u>	<u>49.985.097</u>
	Totaal Kortlopende schulden	<u>97.053.508</u>	<u>69.268.361</u>

De schulden hebben een looptijd korter dan een jaar. Het crediteurensaldo bestaat voor € 572.145 uit schulden aan verbonden partijen (2021: € 515.133).

Met ingang van 2022 wordt het balanstotaal onderhanden projecten als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten. De vergelijkende cijfers over 2021 zijn conform aangepast.

De post vooruitontvangen collegegeld is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze toename heeft te maken met het wegvallen van de verlaging van het collegegeld voor alle studenten in verband met COVID-19.

De balanspost vooruitontvangen baten subsidieprojecten is gestegen ten opzichte van vorig jaar. Deze toename heeft voornamelijk te maken met vooruitontvangen gelden voor projecten die starten in 2023.

De vooruitontvangen baten voor starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen betreffen niet bestede middelen die zijn toegewezen in het kader van het Bestuursakkoord tussen universiteiten en OCW. NPO-middelen betreffen zowel onderwijs als onderzoek.

Baten

3.1.	Rijksbijdragen	2022	2021
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	196.664.019	172.316.850
3.1.2.	Geormerkte subsidies OCW	29.931	835.141
	Totaal Rijksbijdragen	<u>196.693.950</u>	<u>173.151.991</u>

De rijksbijdrage is hoger dan begroot (m€ 191,1). Door het bestuursakkoord tussen universiteiten en OCW heeft Tilburg University een aanvullende rijksbijdrage ontvangen voor sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen. Ook is een aanvullende compensatie ontvangen wegens inkomstenderving na invoering van de halvering van het wettelijk collegegeld voor 1e jaars bachelorstudenten.

De geormerkte subsidies OCW betreft in 2021 toegewezen middelen subsidie coronobanen die in 2022 zijn besteed.

3.3.	Collegegelden	2022	2021
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	22.733.689	25.869.568
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	10.401.808	10.216.925
	Totaal Collegegelden	<u>33.135.497</u>	<u>36.086.493</u>

De baten uit collegegelden liggen in lijn met de begroting (m€ 32,7). De afname ten opzichte van vorig jaar komt onder andere door de lagere studentenaantallen en de halvering van het collegegeld voor alle studenten in 2021.

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2022	2021
3.4.1.	Contractonderwijs	2.950.016	3.137.191
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	5.698.291	5.756.436
3.4.2.2.	Nationale overheden	3.075.027	2.976.530
3.4.2.3.	NWO	7.363.645	7.483.240
3.4.2.4.	KNAW	63.596	200.455
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	2.364.491	1.674.852
3.4.2.6.	Bedrijven	703.932	359.275
	Totaal Contractonderzoek	<u>19.268.982</u>	<u>18.450.789</u>
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	5.054.126	4.402.790
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	<u>27.273.124</u>	<u>25.990.771</u>

De post contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidie projecten. De post NWO bestaat voor m€ 2,7 aan baten uit ZonMw projecten (2021: m€ 2,8).

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€ 27,3) vallen lager uit dan begroot (m€ 31,4), als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt.

3.5.	Overige baten	2022	2021
3.5.1.	Opbrengst verhuur	1.495.961	1.419.302
3.5.2.	Detachering personeel	802.748	775.379
3.5.4.	Subsidies	3.812.025	4.058.802
3.5.7.	Studentenbijdragen	764.313	812.458
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	566.490	363.766
3.5.10.	Overige	5.090.338	4.395.206
	Totaal Overige baten	<u>12.531.875</u>	<u>11.824.913</u>

De realisatie overige baten (m€ 12,5) is iets hoger dan begroot (m€ 11,3), onder andere door meer verkochte sportkaarten na corona.

De post bij derden gegevens onderwijs wordt met ingang van dit boekjaar opgenomen onder de overige overige baten in plaats van verkoop (onderwijs)materialen. Voor 2021 is dit ook gecorrigeerd (m€ 0,3).

De post 'Overige overige baten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

3.5.10.	Specificatie Overige overige baten		
	Dienstverlening/personele ondersteuning	732.503	1.101.459
	Sportkaarten	872.552	485.174
	Overige inkomsten	3.485.283	2.808.573
		<u>5.090.338</u>	<u>4.395.206</u>

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2022	2021
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	136.857.914	127.739.016
4.1.1.2.	Sociale lasten	16.490.503	15.491.333
4.1.1.5.	Pensioenlasten	21.917.610	20.694.391
	Totaal Lonen en salarissen	175.266.026	163.924.739
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	2.217.141	1.651.018
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	18.574.038	16.391.229
4.1.2.3.	Overige	7.547.723	6.231.579
	Totaal Overige personele lasten	28.338.901	24.273.826
4.1.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.261.817	-1.127.713
	Totaal Personeelslasten	202.343.110	187.070.852

De personele lasten zijn lager dan de begroting (m€ 205,7). Enerzijds is er als gevolg van de afgesloten CAO sprake van een stijging van de kosten. Anderzijds hebben faculteiten en divisies te maken met vacatures die langer openstaan en/of lastiger ingevuld kunnen worden. Op totaalniveau vertaalt zich dit in minder personele lasten dan begroot.

Gedurende het jaar 2022 waren gemiddeld 2.034 Fte (2021: 1.948 Fte) in dienst: 30 Fte bestuur/management (2021: 30 Fte), 1.157 Fte personeel primair proces (2021: 1.124 Fte) en 847 Fte ondersteunend personeel (2021: 794 Fte).

In 2022 heeft geen enkele medewerker een standplaats in het buitenland (2021: 0 Fte).

4.2.	Afschrijvingen	2022	2021
4.2.2.1.	Gebouwen en terreinen	8.578.808	8.775.828
4.2.2.2.	Inventaris en apparatuur	5.492.458	4.697.672
	Totaal Afschrijvingen	14.071.266	13.473.500

De afschrijvingslasten liggen redelijk in lijn met de begroting (m€ 14,3).

4.3.	Huisvestingslasten	2022	2021
4.3.1.	Huur	2.497.117	2.641.426
4.3.2.	Verzekeringen	425.234	380.706
4.3.3.	Onderhoud	2.690.734	2.853.383
4.3.4.	Energie en water	3.091.894	2.131.879
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.793.062	2.532.314
4.3.6.	Belastingen en heffingen	771.079	782.127
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	936.126	2.262.971
	Totaal Huisvestingslasten	<u>13.205.247</u>	<u>13.584.806</u>

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting (m€ 13,1). Als gevolg van het aflopend vast contract voor gas en verwarming zijn de energiekosten gestegen. Daar staan lagere projectgebonden huisvestingskosten tegenover.

4.4.	Overige lasten	2022	2021
4.4.1.	Administratie en beheer	2.599.723	1.777.655
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	11.286.953	9.586.634
4.4.3.	Boeken en literatuur	3.988.552	3.385.337
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	278.092	107.055
4.4.5.	Overige overige lasten	16.017.696	12.251.672
	Totaal Overige lasten	<u>34.171.015</u>	<u>27.108.353</u>

De overige lasten liggen lager dan begroot (m€ 36,2). Belangrijke oorzaken zijn de niet volledig gerealiseerde besteding van de Decentrale Arbeidsvoorwaardengelden bij Bestuursposten en onderbesteding in de realisatie van de strategische projecten.

De stijging in de post van inventaris en apparatuur is grotendeels te verklaren omdat kosten voor Software as a Service (SaaS) direct in de exploitatie worden genomen.

De post 'Overige overige lasten' wordt hieronder verder gespecificeerd.

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.333.346	1.747.087
	Kantoorkosten	1.336.908	1.097.501
	Reis- en verblijfskosten	2.046.030	494.058
	Representatiekosten	3.274.253	1.542.751
	Beurzen	2.348.800	2.077.238
	Voorlichting	2.420.296	2.278.427
	Onderzoek en Ontwikkeling	222.819	36.442
	Algemene kosten	3.035.245	2.978.169
		<u>16.017.696</u>	<u>12.251.672</u>

Door het opheffen van de Covid-19 maatregelen is er sprake van een toename in reis- en verblijfskosten en representatiekosten. De kosten liggen op het niveau van voor Covid-19.

6.	Financiële baten en lasten	2022	2021
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	244.208	25
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	-	11.589
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	-	9.326
	Totaal Financiële baten	<u>244.208</u>	<u>20.941</u>
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	136.384	2.486.012
	Totaal Financiële lasten	<u>136.384</u>	<u>2.486.012</u>
	Totaal Financiële baten en lasten	<u>107.825</u>	<u>-2.465.071</u>

Als gevolg van de niet begrote ontvangen rente van het schatkistbankieren is het saldo financiële baten en lasten lager dan begroot (-m€ 0,4).

8.	Resultaat deelnemingen	2022	2021
8.1.	Resultaat UvT Holding	118.565	364.289
8.2.	Resultaat TIAS	337.320	248.593
	Totaal Resultaat deelnemingen	<u>455.885</u>	<u>612.882</u>

Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening

Vermogen	31-12-2022	31-12-2021
Eigen vermogen TiU (enkelvoudig)	147.503.352	141.103.583
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	<u>2.032.022</u>	<u>2.115.494</u>
Geconsolideerd eigen vermogen	<u>149.535.374</u>	<u>143.219.077</u>

Exploitatiesaldo	2022	2021
Exploitatiesaldo TiU (enkelvoudig)	6.407.518	3.964.468
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	<u>-83.472</u>	<u>152.856</u>
Geconsolideerd exploitatiesaldo	<u>6.324.046</u>	<u>4.117.324</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

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



Deel 3: Overige gegevens

Resultaatbestemming

Er zijn geen bijzondere regels vastgesteld over de verdeling van het resultaat. De jaarrekening wordt vastgesteld door het SB op voorstel van het CvB die de jaarrekening opstelt. Het exploitatieresultaat 2022 bedraagt € 6.324.046 en wordt als volgt bestemd.

Algemene reserve	
Concern	3.258.040
Beheerseenheden	2.693.593
Deelnemingen	455.885
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	-83.472
Totaal	<u>6.324.046</u>

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2022 verwerkt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en stichtingsbestuur van Tilburg University

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 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 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2022; 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 2022 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.

HN7FV7QDWQHK-397083779-66

*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 2022 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, naast 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 2022 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 2022 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 2022.

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 2022.

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.

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, 26 april 2023
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E. 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 2022, 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 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 SB.

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 2022 ondersteund door de secretaris van de universiteit, drs. Hans-Georg van Liempd en de waarnemend secretaris, dr. Carolien Metselaar.

Nevenfuncties

Het overzicht toont de nevenwerkzaamheden en functionele werkzaamheden van de leden van het CvB in 2022. De nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB zijn goedgekeurd door de Commissie Governance & Remuneratie van het SB. Deze nevenwerkzaamheden vallen onder de Sectorale Regeling Nevenwerkzaamheden Tilburg University.

Prof. dr. Wim van de Donk

Rector magnificus/voorzitter

- ◆ Voorzitter van het Nationaal Comité 4 en 5 mei
- ◆ Lid adviesraad Koninklijke Luchtmacht
- ◆ Lid adviesraad Nieuwe kerk Breda
- ◆ Lid bestuur Stichting Pater De Groot Fonds
- ◆ Lid bestuur Thijmgenootschap
- ◆ Lid Curatorium Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (VNO-NCW)
- ◆ Lid European Committee of the Regions – High Level Group on European Democracy (beëindigd in 2022)
- ◆ Voorzitter selectiecommissie nieuwe voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance UNL
- ◆ Lid Rectorencollege
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Midpoint Brabant
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Stichting Brainport
- ◆ Lid bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- ◆ Lid bestuur Universiteitsfonds Tilburg University
- ◆ Lid European University Association (EUA) Research & Innovation Strategy Group (RISG)
- ◆ Voorzitter bestuur Stichting Bijzondere Leerstoelen KUB
- ◆ Toehorend lid Stichting Steunfonds Tilburg University
- ◆ Bestuurslid van het Algemeen Bestuur van Stichting Brabant Startup Alliance / Braventure

Prof. dr. ir. Jantine Schuit

Vice rector magnificus

- ◆ Lid/onaafhankelijk adviseur Dagelijks Bestuur GGD West Brabant
- ◆ Lid Editorial Board International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity
- ◆ Lid Adviescommissie WO VSBfonds Beurzenprogramma

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek UNL
- ◆ Lid bestuur Brainport Smart District
- ◆ Lid bestuur Hoger Onderwijs Voor Ouderen (HOVO) Brabant Seniorenacademie
- ◆ Lid bestuur Mindlabs
- ◆ Lid Stuurgroep We Care
- ◆ Lid Visitatiecommissie NIVEL (september 2022)

Paulina Snijders MSc

Vicevoorzitter

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid bestuur Universiteiten van Nederland (UNL)
- ◆ Vicevoorzitter Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën ((SBF) UNL
- ◆ Lid Stuurgroep Convenant Studentenhuisvesting Tilburg
- ◆ Lid Stuurgroep Kenniskwartier
- ◆ Lid Stuurgroep Spoorzone Campus
- ◆ Lid Stuurgroep Kosten en Kwaliteit
- ◆ Lid Ledenraad Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten (SURF)
- ◆ Lid Programma Commissie Programma Governing the University in the 21st Century (UGOV21)

Nevenfuncties Stichtingsbestuur

Mr. Hugo Reumkens

Voorzitter Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie

Advocaat te Amsterdam en partner bij Van Doorne N.V.

Nevenfuncties

- ◆ Bestuurslid van Stichting Continuïteit AMG te Amsterdam
- ◆ Voorzitter Hoornvlies Patiënten Vereniging te Leiden
- ◆ Lid Financiële Commissie van de coöperatie The Law Firm School UA te Amsterdam
- ◆ Functionaris (onderzoeker) Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam

Prof. dr. ir. Wil van der Aalst

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie

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

Nevenfuncties

- ◆ Chief Scientist, Celonis GmbH
- ◆ Distinguished fellow 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
- ◆ Deeltijdhoogleraar TU/e
- ◆ Lid steering committee Task Force on Process Mining, Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)
- ◆ Lid van Academia Europaea Lid van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)
- ◆ Lid van de KNAW
- ◆ Lid van de Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften und der Künste
- ◆ Lid Scientific Advisory Board ClimaTiq
- ◆ Lid van de Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

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)
- ◆ Vice voorzitter raad van commissarissen De Volksbank N.V. en voorzitter Audit Commissie en lid Risico- en Compliance Commissie
- ◆ Vice voorzitter RvC en voorzitter Audit-, Risk-, en Compliance Commissie Bouwinvest Real Estate Investors B.V.
- ◆ Lid Beleggingsadviescommissie DELA
- ◆ Voorzitter bestuur Stichting Landgoed Kasteel Geldrop
- ◆ Bestuurder Vereniging van Eigenaars Nassaukade 136 te Amsterdam

Drs. Manon Leijten

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie

Bestuurder De Autoriteit Consument en Markt

Nevenfuncties

- ◆ Lid van het bestuur Stichting Koninklijk Paleis Amsterdam
- ◆ Lid van de Paleiscommissie, Koninklijk Paleis Amsterdam
- ◆ Directeur KHMW
- ◆ Lid van het bestuur van het Nederlandse Rode Kruis

Prof.dr. Evangelia Demerouti

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University

Hoofdfunctie

Hoogleraar Human Resource Management, Technische Universiteit Eindhoven

Nevenfunctie

Distinguished Professor, University of Johannesburg

Lijst van afkortingen

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
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
CLGK	Centraal Loket voor Geschillen en Klachten
CSO	Career Service Officer
CvB	College van Bestuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
Dr.	doctor
Drs.	doctorandus
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EduiLab	Education Innovation Lab
EER	Europese Economische Ruimte
ERC	European Research Council
EUA	European University Association
FBK	Fondazione Bruno Kessler
FIT	Fraunhofer Institute for Applied Information Technology
Fte	Fulltime-equivalent
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GW	Geesteswetenschappen
hbo	Hoger Beroepsonderwijs
HGL	Hoogleraar
HOVO	Hoger Onderwijs Voor Ouderen
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
Ir.	ingenieur
IRAP	Institutional Research and Analytics Program
ISMS	Information Security Management System
IT	Informatietechnologie
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
KHMW	Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KTO	Knowledge Transfer Office
KUB	Katholieke Universiteit Brabant

LOWI	Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit
MAGW	Maatschappij- en Gedragwetenschappen
MBA	Master of Business Administration
MFA	Multi-factor authenticatie
Mr.	meester in de rechten
MSc	Master of Science
MT	Management Team
MTO	Methode en Technieken van Onderzoek
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NGO	Non-governmental organizations
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NSE	Nationale Studenten Enquête
NSOB	Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OA	Open Access
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PASS	Program for Academic Study Success
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
Prof.	professor
RISG	Research & Innovation Strategy Group
RJ	Raad voor de Jaarverslaglegging
RJO	Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs
SB	Stichtingsbestuur
SDG	Sustainable Development Goal
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SOC-	
SIEM	Security Operations Center (SOC) and a Security Incident and Event Management (SIEM)
SSH	Social Sciences and Humanities
SURF	Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten
TAISIG	Tilburg University AI Special Interest Group
TEP	Tilburg Educational Profile
TIAS	Tilburgs Instituut voor Academische Studies
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
TUNED	
IN	Tilburg University Network of Educational Development and Innovation
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
UD	Universitair Docent
u/g	uitgeleend geld
UGOV21	Programma Governing the University in the 21st Century
UHD	Universitair hoofddocent

UNL	Universiteiten van Nederland
UvT	Universiteit van Tilburg holding
VNO- NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
VSB	Verenigde Spaarbank
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
ZBC	Zelfstanding Behandelcentrum

Het Jaarverslag 2022 is een uitgave van Tilburg University.

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

Reacties: jaarverslag@tilburguniversity.edu
Zie ook: annualreports.tilburguniversity.edu/nl

Eindredactie en productiebegeleiding: Executive Services en Marketing & Communication
Vormgeving en opmaak: F19 Digital Reporting
© Tilburg University, 2023

