

Tilburg University

Jaarverslag 2023



Inhoudsopgave

Woord vooraf College van Bestuur	5
Deel 1: Bestuursverslag	7
Onze Visie en Missie	8
1. Onderzoek	9
1.1 Onderzoek in 2023	10
1.2 Prestaties	14
1.3 Kwaliteitszorg Onderzoek	17
2. Onderwijs	18
2.1 Onderwijs in 2023	19
2.2 Onderwijsinnovatie	0
2.3 Aandacht voor Studentenwelzijn	0
2.4 Kerncijfers Onderwijs	25
2.5 Internationalisering	27
2.6 Kwaliteitszorg Onderwijs	31
3. Kwaliteitsafspraken	33
3.1 Kwaliteitsafspraken bij Tilburg University	34
3.2 Sturing en Monitoring	0
3.3 Voortgang	40
3.4 Reflectie	73
4. Nationaal Programma Onderwijs	76
4.1 NPO in 2023	77
4.2 Keuzes Vooraf	0
4.3 NPO-middelen Realisatie Onderwijs	80
4.4 NPO-middelen Realisatie Onderzoek	0
5. Bestuursakkoord	89
5.1 Verantwoording Bestuursakkoord	90
5.2 Aanvullende Rapportages	94
6. Impact & Samenwerkingsverbanden	99
7. Campus & Gemeenschap	105
7.1 Human Resources	106
7.2 Kerncijfers Personeel	110
7.3 Facilitaire Zaken	117
7.4 Digitalisering	0
7.5 Klachten en geschillen onderwijs, gedrag en integriteit	122
8. Finance & Control	129
8.1 Hoofdpijnen jaarrekening	130
8.2 Continuïteitsparagraaf	135
8.3 Risicobeheersing	141
8.4 Treasurybeleid	152

8.5 Tegemoetkoming profileringsfonds	153
8.6 Flexibel onderwijs	154
8.7 Helderheidsaspecten	155
8.8 Bezoldiging College van Bestuur	160
8.9 Declaraties College van Bestuur	161
8.10 Consolidatie en verbonden partijen	162
8.11 Bestuursverklaring	165
8.12 Verslag Stichtingsbestuur	166

Deel 2: Jaarrekening

Deel 2: Jaarrekening	177
1. Kengetallen	178
2. Geconsolideerde balans	179
3. Geconsolideerde staat van baten en lasten	180
4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	181
5. Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	0
6. Waarderingsgrondslagen activa en passiva	0
7. Grondslagen voor de resultaatbepaling	193
8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	195
9. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	203
10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting	215

Deel 3: Overige gegevens

Deel 3: Overige gegevens	229
Resultaatbestemming	230
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	231

Bijlagen

Bijlagen	236
Nevenfuncties College van Bestuur	237
Nevenfuncties Stichtingsbestuur	241
Lijst van afkortingen	244



College van Bestuur

Woord vooraf College van Bestuur

In 2023 hebben we weer volop genoten van alle ontmoetingen die op de campus en daarbuiten werden georganiseerd. We openen het academisch jaar met een inspirerend programma over digitalisering, en we vierden onze 96^e Dies Natalis met Brede Welvaart in de hoofdrol. Deze momenten laten het belang van verbinding en gemeenschapsgevoel zien. Of we elkaar nu spraken in de collegezaal of bij het koffiezetapparaat: iedereen die hier werkt, studeert of bijdraagt, vormt deze universiteit. Helaas was 2023 ook een jaar waarin dit gemeenschapsgevoel onder druk kwam te staan. Zo zorgde het Wetsvoorstel Internationalisering in Balans voor onzekerheid binnen onze internationale gemeenschap. Onze universiteit is vanuit de kern van de traditie verbonden met de wereld en dat zal altijd zo blijven. Tegelijkertijd sluiten we onze ogen niet voor uitdagingen op het gebied van huisvesting en taal. We hebben met pijn in ons hart meegeleefd met de ontwikkelingen in Oekraïne en het Midden-Oosten, en hebben gezien hoe de effecten hiervan doordrongen tot de academische wereld en tot onze campus. Als College van Bestuur (CvB) zien wij het als onze kerntaak om de onderlinge dialoog te beschermen, in een omgeving waarin iedereen zich sociaal veilig en welkom voelt.

Het afgelopen jaar zijn er veel externe ontwikkelingen op ons afgekomen die de nodige inzet hebben gevraagd. Het razendsnelle tempo waarmee ChatGPT werd uitgerold en omarmd, zorgde voor zowel kansen als uitdagingen binnen onderzoek en onderwijs. De rol van ChatGPT en andere generatieve AI raakt alle vlakken van wat we doen, en we zijn blijvend *Curious* aan het onderzoeken hoe we dit op een verantwoorde manier in kunnen zetten. Ook de inzet van de middelen die ons vanuit het bestuursakkoord zijn toegekomen, vroeg in 2023 om veel coördinatie. We hebben de middelen met veel dankbaarheid ontvangen, maar ervaren hierbij ook een hoge mate van verantwoordingsdruk, waardoor de transactiekosten toenemen.

Ook in 2023 stond sociale veiligheid bovenaan de agenda. We vinden het belangrijk dat mensen een fijne en veilige plek hebben om zich in te ontwikkelen. Er zijn afgelopen jaar veel stappen gezet om een sterk netwerk neer te zetten waar mensen op kunnen vertrouwen. We moeten ons echter blijven inzetten voor preventie en een gemeenschap die *Caring* is. Dit doen we samen met studie-, sport- en studentenverenigingen. Afgelopen jaar hebben we ervaren dat studenten een opstapeling van ontwikkelingen meemaken, die druk plaatsen op hun welzijn. Zo kunnen internationale conflicten, studieschuld, inflatie, huizenmarkt en de klimaatcrisis bijdragen aan een gevoel van machteloosheid. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om te zorgen voor een prettig werk- en studieklimaat, en zo bij te dragen aan het welzijn van jonge mensen.

In 2023 hebben we ons ingezet om samen uitdagingen en ingewikkelde vraagstukken aan te gaan. In 2024 blijven we in gezamenlijkheid vooruit kijken en aan de toekomst te bouwen. Er zijn namelijk grote uitdagingen waar we als gemeenschap aan willen blijven werken. We hebben als universiteit een belangrijke rol op het gebied van duurzaamheid. We willen studenten meegeven wat we van hen verwachten op dit belangrijke dossier, zodat zij mee aan het roer staan van hun eigen toekomst. Ook de ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van digitalisering gaan we samen met studenten aan.

Studentassessor Tijs: “Door digitalisering als een bedreiging te zien, ga je voorbij aan alle voordelen die het kan bieden. Ik streef naar een sticky campus: een waar studenten graag komen, maar ook blijven plakken. De campus heeft meerwaarde op het gebied van ontmoetingen en interactief onderwijs, maar informatiedeling kan ook zeker deels online worden verzorgd.”

Onze universiteit is er niet alleen voor alle studenten en collega's, maar voor iedereen. We zetten ons in voor een echte meerwaarde in de maatschappij. We worden in de kern gedreven door het thema Brede Welvaart voor iedereen. Dit bereik je niet alleen in de collegebanken of middels onderzoek, maar in co-creatie met bedrijven, de regio en partners. We kunnen het niet alleen. Daarom zijn we zo trots op onze Academische Werkplaatsen, waar in 2023 de basis voor is gelegd. Hier bundelen we onze krachten en werken we samen aan de problemen van vandaag en morgen. De kracht van samen heeft ons in 2023 heel ver gebracht, maar zal ook in de komende jaren een grote focus zijn. We zijn een universiteit die *Connected* is: met elkaar en met de maatschappij. De uitdagingen die we samen aangaan, is wat ons bindt.

We kijken terug op een bewogen jaar, waarin weer ongelooflijk veel werk is verzet. Het was een jaar vol successen, waaronder de uitreiking van de Stevinpremie aan Corien Prins. We zijn trots op haar bijdrage aan de relatie tussen wetenschap, beleid en impact, en zijn verheugd dat dit met een Stevinpremie is erkend. We bedanken alle collega's die zich hebben ingezet voor onze mooie universiteit. We bedanken alle studenten die het onderwijs mede vormgeven, en die ons blijven uitdagen met hun *Courageous* houding en kritische blik. Met veel waardering kijken we terug op de inzet van Paulina Sniijders, die afscheid nam als vice-voorzitter van het CvB. We heten Wilma de Koning van harte welkom op deze prachtige positie. Ook verwelkomen we prof. dr. Gerard van den Berg als lid van het Stichtingsbestuur. We kijken uit naar een mooi 2024, vol nieuwe kansen, uitdagingen en samenwerkingen.

Wim van de Donk

Rector magnificus en voorzitter

Jantine Schuit

Vice rector magnificus

Wilma de Koning

Vice-voorzitter

Tijs van der Zanden

Studentassessor College van Bestuur





Deel 1: Bestuursverslag

Onze Visie en Missie

In het jaar 2023 zijn wij verder 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 onze keuzes.

Visie

De samenleving is voortdurend in beweging. Technologische innovaties, die hun bron vinden in fundamenteel wetenschappelijk onderzoek, zetten bestaande manieren van doen onder druk en bieden nieuwe mogelijkheden. Aan de andere kant zien we grote uitdagingen zoals ze bijvoorbeeld zijn geformuleerd als de bekende Sustainable Development Goals (SDG's). Van technologische innovaties wordt veel verwacht, maar we weten intussen dat ze ook voor nieuwe dilemma's van niet zelden een behoorlijk fundamenteel karakter zorgen. Dat maakt ze juist voor Tilburg University al even belangrijk als interessant. Succesvolle en verantwoorde toepassingen vragen om een diepe kennis van gedrag, van sociale en culturele contexten, van aspecten van regulering en nieuwe wijzen van organiseren en ondernemen. Reflecties vanuit bijvoorbeeld ethiek, rechtswetenschappen en theologie zijn daarbij al even wezenlijk als onmisbaar.

Succesvolle voortgang in zowel kennisontwikkeling als praktische toepassingen zal steeds meer vragen om het vermogen daaraan bij te dragen vanuit onderscheiden disciplines. Het vraagt van ons dat we naast specifieke vakkennis in contact staan met andere vakgebieden, interdisciplinair acteren, vaak ook in samenwerking met partijen buiten de universiteit. Het vraagt ook om basiscompetenties voor ons allemaal. Hoe zorgen we niet alleen voor de oplossing, maar ook dat deze succesvol kan worden toegepast in de maatschappij? Hoe kunnen we innovaties op het gebied van AI (Artificial Intelligence) en digitalisering inzetten bij onze zoektocht en ideeën? En misschien wel het belangrijkste: hoe blijven we echt open staan voor elkaar en een goed moreel kompas ontwikkelen dat past bij ons verantwoordelijk leiderschap? Karaktervorming. Karaktervorming vraagt om brede competentie ontwikkeling op het gebied van ethiek, ondernemerschap, digitalisering en sociale vaardigheden. In al ons onderwijs en onderzoek komen deze vaardigheden daarom steeds terug.

Missie

De missie van onze universiteit is het ontwikkelen, overbrengen en implementeren van wetenschappelijke kennis en voor de ontwikkeling daarvan noodzakelijke vaardigheden. Wij vormen een hechte, open en inclusieve, internationale gemeenschap waarin de mens en de menselijke maat voorop staat. Binnen Tilburg University voelen alle leden van onze academische gemeenschap zich veilig, erkend en gewaardeerd en kunnen zij hun talenten voluit tot bloei laten komen. Niet alleen tijdens een opleiding hoor je erbij, maar een leven lang. We zijn een universiteit waar mensen graag naar terug komen. We zijn een universiteit die je als student inspireert en dat wil blijven doen. Daarom zullen we aandacht vragen voor de mogelijkheden ons onderwijs ook voor nieuwe doelgroepen aan te bieden.

Wij zijn verbonden met onze regionale omgeving en werken samen met maatschappelijke partners aan nieuwe wetenschappelijke inzichten en oplossingen. Tilburg University is een mens en maatschappij universiteit in het hart van Brabant, ingebed in Europa en verbonden met de wereld. Een universiteit om trots op te zijn.



1. Onderzoek

1.1 Onderzoek in 2023

We hebben in 2023 mooie vervolgstappen gezet en nieuwe initiatieven opgezet op het gebied van onderzoek. Er zijn nieuwe onderzoeken gestart, er zijn belangrijke prijzen en nominaties binnengehaald. In 2023 heeft ook de promovendimonitor plaats gevonden, is het herziene promotiereglement bekrachtigd en zijn er verschillende activiteiten georganiseerd voor promovendi en hun promotoren. Ook vond in 2023 de eerste bijeenkomst van de centrale ethische commissie plaats. Daarnaast is er hard gewerkt aan een Open Science kader, een impactvisie en Team Science.

Promovendi

Ook in 2023 was er bij Tilburg University aandacht voor (het welzijn van) promovendi en de kwaliteit van hun begeleidingstrajecten.

- ◆ Promovendimonitor: Om een vollediger beeld te krijgen van de wensen en behoeften van onze promovendi, voeren we elke twee jaar een promovendimonitor uit. Het actieplan als gevolg van de 2021 promovendimonitor is inmiddels geïmplementeerd en geëvalueerd. In 2023 is de monitor opnieuw uitgevoerd, deels geïntegreerd met de nationale monitor. De resultaten worden in het eerste kwartaal van 2024 gepubliceerd en besproken. Tegelijkertijd wordt er een nieuw actieplan ontwikkeld op basis van de bevindingen uit 2023.
- ◆ Promotiereglement: Op 13 april 2023 heeft het College voor Promoties het herziene Promotiereglement bekrachtigd. Deze is per 1 juni 2023 in werking getreden. Het reglement ondergaat elke twee jaar een evaluatie en wordt indien nodig herzien. Door de pandemie heeft de herziening enige vertraging opgelopen.
- ◆ Masterclass voor begeleiders van promovendi: In samenwerking met Hertz Opleiding voor Wetenschappers organiseerden we eendaagse masterclasses voor (co-)promotoren van promovendi, zowel voor beginnende als ervaren supervisors. In 2023 hebben in totaal 50 (co-)promotoren deelgenomen, afkomstig uit alle vijf faculteiten.
- ◆ Sessie Nederlands promotiesysteem: In 2023 is er opnieuw een sessie gehouden voor nieuw academisch personeel om hen vertrouwd te maken met het Nederlandse promotiesysteem en het Tilburg University promotiereglement. Deze sessie werd dit jaar gecombineerd met een inleidende supervisieworkshop. In totaal hebben 47 universitaire medewerkers deelgenomen en zij ervoeren de training als zeer waardevol.
- ◆ Bijeenkomst rector magnificus en het Tilburg PhD Platform (TiPP): TiPP is het overlegorgaan voor promovendi van de vijf faculteiten van Tilburg University. In 2023 hebben vertegenwoordigers van TiPP twee bijeenkomsten gehad met de rector magnificus om zaken met betrekking tot promovendi te bespreken. Dit jaar is onder andere gesproken over internationalisering en persoonlijke ontwikkeling van PhD'ers.

Binnen de faculteiten worden verschillende initiatieven georganiseerd om bij te dragen aan de ontwikkeling van onze PhD'ers. Twee voorbeelden daarvan zijn:

- ◆ Tilburg Law School (TLS) heeft in 2023 verder gewerkt aan hun onderwijs en het ondersteuningsprogramma voor promovendi. Een van de activiteiten betreft de Start-Up Days voor promovendi. Tijdens deze twee dagen op een externe locatie volgen nieuwe promovendi een aantal workshops gericht op het onderzoek(proces), maken zij kennis met meerdere onderdelen van de organisatie (HR, PhD Council, ERB) en presenteren ze hun onderzoeksvoorstel. Ook is er ruimte voor community building. Deze dagen worden door de promovendi ervaren als informatief en waardevol, en zij waarderen dat er binnen het programma veel ruimte is om elkaar beter te leren kennen.
- ◆ De Tilburg School of Economics and Management (TiSEM) graduate school heeft een plan ontwikkeld om de PhD-gemeenschap te versterken. Er zijn PhD-coördinatoren geïntroduceerd, voor een betere onboarding en voortgangsbeheer. Daarnaast wordt ook samengewerkt met de TiSEM Graduate Student Society (GSS) en HR bij het aanbieden van cursussen en evenementen.

Wetenschappelijke Integriteit

- ◆ Centrale ethische commissie: In 2023 vond een ad-hoc bijeenkomst plaats over de oprichting van een centrale ethische commissie voor het onderzoekdomein, als aanvulling op de vijf facultaire ethische toetsingscommissies van Tilburg University. In 2024 wordt de centrale ethische commissie verder vormgegeven.
- ◆ Research Integrity E-Learning Module: Promovendi die in september 2020 of later zijn gestart, dienen verplicht de Research Integrity E-Learning Module te voltooien. Deze module behandelt theoretische aspecten van wetenschappelijke integriteit, Europese wetgeving, en beleid en procedures binnen Tilburg University. De module wordt afgerond door middel van het behalen van een test. In 2023 hebben 217 promovendi de module met succes afgerond.
- ◆ Face-to-face Research Integrity Training (F2F training): Promovendi die zijn gestart vanaf september 2021 moeten de F2F training volgen. Deze training behandelt ethische vraagstukken en uitdagingen, en hoe hiermee om te gaan. In 2023 hebben 124 promovendi de F2F training gevolgd. De kandidaten waarderen de training zeer; vooral het delen van ervaringen, het leren kennen van medepromovendi en de veilige omgeving gecreëerd door de docenten.

Open Science

In 2023 heeft Tilburg University verder gewerkt aan het versterken van het fundament voor Open Science.

- ◆ Er is een werkgroep gestart die een universiteitsbreed Open Science kader ontwikkelt. Het kader zal in begin 2024 worden voorgelegd ter besluitvorming en daarna wordt gestart met de implementatie van het kader.
- ◆ De Tilburg University Open Science Community verwelkomt dit jaar vijf nieuwe bestuursleden: Caspar van Lissa (voorzitter), Michèle Nuijten (TSB), Nynke van der Laan (TSHD), Ronald Leenes (TLS) en Lachlan Deer (TiSEM). Zij gaan de kar trekken voor de community.
- ◆ Naast onze eigen community nemen we ook actief deel aan het Nationale Chiefs Open Science overleg.
- ◆ Ook in 2023 is verder gewerkt aan het beschikbaar stellen van publicaties via Open Access (OA).
- ◆ In 2023 is de Taverne Opt Out regeling voor Tilburg University uitgewerkt en goedgekeurd door de relevante bestuursorganen. De regeling treedt in werking op 1 januari 2024.

De faculteiten zijn natuurlijk ook actief op het gebied van Open Science. Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD) heeft dit jaar het Open to Complexity: Symposium on Open Science in the Social Sciences and Humanities georganiseerd. Het symposium is bezocht door 100 nationale, internationale wetenschappers, beleidsmakers en studenten uit verschillende disciplines, universiteiten en onderzoeksinstituten. Zij hebben tijdens het symposium samen gereflecteerd op het gebruik van Open Science in een open, transparante en betrouwbare manier. Het symposium vond plaats in MindLabs en bestond uit verschillende levendige discussies rondom de implementatie en uitdagingen van Open Science in de academische wereld. De focus van de dag lag in het bijzonder op Open Science in de sociale wetenschappen en geesteswetenschappen. Bijvoorbeeld hoe pas je Open Science toe wanneer een academische discipline niet direct wordt geassocieerd met hypothesen, statistieken en formules? Hoe kunnen we open onderzoekspraktijken omarmen waarbij we ook rekening houden met onbedoelde, maar mogelijk schadelijke gevolgen?

Team Science

Met het programma Erkennen & Waarderen willen we het erkennen en waarderen van wetenschappelijk werk in lijn brengen met de ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan in de wetenschap, zoals onder andere Team Science; onderwijs, onderzoek en impact worden steeds meer in teamverband georganiseerd en uitgevoerd.

In 2023 is een overzichtsrapport over Team Science voor Tilburg University samengesteld, op basis van (wetenschappelijke) literatuur, (inter-) nationale best practices, de context van mens- en maatschappijwetenschappen en de ervaringen met de pilot Team Science binnen TLS. Dit rapport geeft daarnaast een aanzet tot praktische handvatten die in 2024 verder uitgewerkt zullen worden, voor het trainen van leidinggevenden en erkennen en waarderen van teams en individuele leden binnen teams.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences (TSB) heeft dit jaar twee data stewards en een lab technicus aangenomen om hun onderzoekinfrastructuur te versterken en verder te ontwikkelen. Deze nieuwe medewerkers werken actief samen met onderzoekers om onderzoeksprojecten te versterken en brengen nieuwe kennis binnen de faculteit. Zij konden worden geworven dankzij de middelen uit bestuursakkoord (voor meer informatie over het bestuursakkoord zie [5. Bestuursakkoord](#)).

Impactvisie

In 2023 zijn we gestart met het articuleren van een impactvisie voor de universiteit. De behoefte voor een Universiteit brede visie is gesignaleerd vanuit ons Erkennen & Waarderen programma en wordt daarnaast ook breder gevoelt in onze gemeenschap. In het vierde kwartaal van 2023 is de werkgroep gestart die aan de slag gaat met deze visie. Op dit moment wordt gewerkt aan een literatuurstudie en een plan van aanpak. De impactvisie wordt verder ontwikkeld in het voorjaar van 2024. Deze visie sluit aan op andere initiatieven die op dit moment lopen rondom Open Science, Erkennen & Waarderen en Publieke Waarden. Daarnaast wordt ook gekeken naar succesvolle initiatieven op het gebied van impact creatie zoals Tranzo, de academische werkplaatsen en ecosystemen.

Hoogleraren

We zijn trots op het feit dat we hoogleraren hebben die in verbinding staan met de praktijk. Ook onze bijzonder hoogleraren zorgen voor een interactie tussen onderzoek en praktijk en zijn een verrijking voor het wetenschappelijk onderwijs aan onze studenten.

- ◆ Als universiteit zijn we transparant over wie het onderzoek financiert. In 2023 heeft Tilburg University op haar website naast een overzicht van al haar bijzondere leerstoelen, ook een overzicht geplaatst met alle leerstoelen inclusief vermelding van eventuele financiers. Dit overzicht wordt regelmatig geüpdatet.
- ◆ Daarnaast heeft Tilburg University stappen gezet betreffende de governance van financiering van leerstoelen. Momenteel wordt er aan een handreiking gewerkt met checks and balances te bespreken bij mogelijke financiering van een (bijzondere) leerstoel.
- ◆ In onze overeenkomsten met de (bijzonder) hoogleraar en financier worden academische vrijheid en de principes uit de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) onverkort van toepassing verklaard. Deze principes zijn: eerlijkheid, zorgvuldigheid, transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid.

1.2 Prestaties

In 2023 hebben veel Tilburgse onderzoekers erkenning gekregen voor hun innovatieve ideeën en (eerder behaalde) prestaties. We zien vooral toegenomen Nederlands succes, met een Stevinpremie, een groot Kennis- en Innovatieconvenant (KIC)-coördinatorschap en subsidies in alle drie de financieringsvormen van het Talentenprogramma.

Een bijzondere vermelding verdient de toekenning van de Stevinpremie aan prof. Corien Prins (M €1,5). Zij is hiermee een van de vier wetenschappers die dit jaar de hoogste onderscheidingen in de Nederlandse wetenschap ontvingen (de Spinoza- en Stevinpremies). Prins ontving de Stevinpremie voor haar significante bijdragen aan enerzijds de ontwikkeling van recht en (informatie)technologie en anderzijds beleidsvorming op dat gebied. Zij zal de premie inzetten voor haar eigen onderzoek, voor Tilburg Institute for Law, Technology, and Society (TILT) en onderzoek aan Tilburg University.



Onderstaand een greep uit onze successen bij de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). De onderstaande individuele onderzoekers van Tilburg University hebben succes behaald.

- ◆ Prof. Jelte Wichers (TSB) ontving een Vici-beurs (M€ 1,5). Veel onderzoekers zoeken naar oorzakelijke verbanden, maar verbanden zijn niet per se voor iedereen hetzelfde; Wichers zal nieuwe methoden ontwikkelen om variatie in gevonden effecten beter te doorgronden en te generaliseren voor theorie en praktijk.
- ◆ Dr. Tineke Snijders (TSB) en prof. Johan Wolswinkel (TLS) ontvingen beide een Vidi-beurs (K€ 800). Dr. Tineke Snijders (TSB) zal onderzoeken hoe de zich ontwikkelende hersenen van baby's en kinderen de visuele informatie van de bewegende mond gebruiken om taal te leren. Prof. Johan Wolswinkel (TLS) richt zicht op openbaarheidswetgeving die overheden steeds vaker verplicht om beslissingen in individuele gevallen te publiceren en de impact hiervan op overheid en burgers.
- ◆ Tilburg University heeft dit jaar een record jaar met maar liefst negen toegekende Veni-beurzen (elk K€ 280).
- ◆ Er werd veel individueel succes geboekt in de Open Competitie-financieringslijn, met zeventien XS-grants van K€ 50 en vier M-grants van K€ 400.

Ook verschillende consortia behaalde succes in Nederlandse programma's.

- ◆ Prof. Inge Bongers (TSB) en prof. Emiel Kraemer (TSHD) ontvingen een NWO KIC project (M€ 2,9). Het consortium zal een digitaal zelfmanagementplatform ontwikkelen voor mensen met ernstige psychische aandoeningen om deze kwetsbare groep meer controle te geven over hun eigen mentale gezondheid.

- ◆ Twee Tilburgse onderzoekers waren succesvol als partner in het Nationale Wetenschapsagenda – Onderzoek op Routes door Consortia (NWA-ORC) programma:
 - Prof. Jan Fransoo (TiSEM) in FMaaS: Freight Mobility as a Service (K€ 947 naar Tilburg University)
 - Dr. Marijn van Wingerden (TSHD) neemt deel aan het consortium BiOmarkers tO perSonalise Treatment of depression (BOOST depression) dat wordt gevormd met andere universiteiten, medische instituten en bedrijven. Het consortium wordt geleid door professor Guido van Wingen van Amsterdam University Medical Center (UMC) (M€ 4,6).
- ◆ Dr. Nessa Ikani (TSB) ontving een ZonMw beurs als projectleider van i-DETECT (K€ 600). In dit project wordt een persoonlijk smartphone-dagboek ingezet om terugkerende psychische klachten in een vroeg stadium op te sporen.
- ◆ Dr. Sabita Soedamah-Muthu (TSB) heeft een subsidie gekregen van het Diabetes Fonds (K€ 321) om een digitale cognitieve gedragstherapietool te ontwikkelen om leefstijlgedrag te beïnvloeden bij diabetes type 2.

Meerdere succesvolle projecten zijn dit jaar van gestart gegaan. Zo is bij Tilburg School of Catholic Theology (TST) het door NWO gefinancierde project Apocalyps en klimaatverandering in 2023 begonnen (K€ 678 toegekend in 2022). Apocalyps focust op hedendaags religieus taalgebruik dat onderdeel is geworden van het westers cultureel en wetenschappelijk reservoir en wordt gebruikt in de context van klimaatverandering. Het beoogt te analyseren hoe dit taalgebruik invloed heeft op de interpretaties en houdingen van de gebruikers ervan.

- ◆ Ook binnen de Europese programma's was er succes voor Tilburg University onderzoekers. Hieronder worden een aantal projecten toegelicht:
- ◆ Voor baanbrekend individueel onderzoek op Europees niveau ontving dr. Joris Mulder (TSB) een Consolidator Grant (M€ 2) van de European Research Council (ERC). Hij zal onderzoek doen naar geavanceerde statistische methoden om niet-lineaire verschijnselen in de sociale wetenschappen te bestuderen, gericht op een dieper begrip van complexe niet-lineaire mechanismen en hoe deze in de loop van de tijd ontwikkelen.
- ◆ Ook binnen de Marie Skłodowska-Curie acties zijn succes geboekt. Dr. Leena Bhattacharya en dr. Etienne Lorang ontvangen beide een Postdoctoral Fellowship (K€ 200). Zij zullen hun onderzoek gaan uitvoeren bij TiSEM. Bhattacharya zal de rol van de onderhandelingsmacht onderzoeken bij de tijdsbesteding van mannen en vrouwen in India, Lorang zal geïntegreerde beoordelingsmodellen creëren voor de circulaire economie en de materialenbalans.

Naast individuele beurzen, zijn er ook successen geboekt in samenwerkingsprojecten op Europees niveau.

- ◆ Zo werd het Horizon Europe onderzoeksproject Infra4NextGen-Providing research infrastructure services to support Next Generation EU (K€ 724) toegekend. In Infra4NextGen neemt de European Values Studie Group van TSB-deel.

Daarnaast is Tilburg University partner in diverse projecten, zoals:

- ◆ Met Willem-Jan van den Heuvel (JADS) in MARIT-D: Maritime AI Real-time Intelligence Tools-Drugs (K€ 361 naar Tilburg University) Personalized Recommendations for Prevention and Relief of Dementia and Frailty (K€ 432 naar Tilburg University).

- ◆ Het BioacAI project ontving subsidie uit het MSCA Doctoral Network programma (K€ 250 naar Tilburg University). In dit project nemen dr. Dan Stowell en prof. Eric Postma (TSHD) deel. In het project staat het opzetten van akoestische monitoring als een robuust instrument voor monitoring van biodiversiteit en het trainen van een cohort PhD-studenten in bio-akoestische AI-vaardigheden centraal.
- ◆ Tilburg University heeft op basis van de lopende Horizon Projecten financiering ontvangen vanuit het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) onder het Matching Horizon Europe programma. Op dit moment wordt een bestedingsplan voorbereidt en in 2024 wordt gestart met de implementatie.

Tot slot, heeft Tilburg University in 2023 een nieuw lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) mogen leveren. Prof. Mr dr. Elies van Sliedregt, hoogleraar straf(proces)recht bij TLS is toetreden tot de KNAW.

Contractmanagement

Het Knowledge Transfer Office (KTO) Contractmanagementteam ondersteunt onze onderzoeksteams. Het team zorgt actief dat interne en externe samenwerkingsrelaties goed blijven, we ons houden aan (inter)nationale afspraken die we maakten met onze partners en dat de inhoudelijke, financiële en juridische aspecten van onderzoeksprojecten tijdig én goed op elkaar aansluiten. In 2023 heeft het team meer dan 200 Tilburg University onderzoekers ondersteund bij nationale en internationale onderzoeksprojecten. Dit jaar is extra aandacht besteed aan samenwerking met aanpalende ondersteunende disciplines binnen de universiteit. Daardoor kan er een betere ondersteuning worden geboden ten behoeve van subsidieaanvragen, consortiumovereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten en amendementen.

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 2023 hebben er geen visitaties plaatsgevonden. We hebben dit jaar daarom gebruikt om verder te werken aan een bestuurlijke hantering rondom onderzoekvisitaties. Daarnaast zijn de bestuurlijke reflecties voor TLS en het Department of Culture Studies gepubliceerd.

In 2023 is een start gemaakt met het Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) actieplan van Tilburg University. Wij hebben in december 2022 het agreement getekend om aan de slag te gaan met de CoARA guiding principles. De eerste stap is nu het ontwikkelen van een actieplan en aan de slag te gaan met de implementatie. Ons actieplan wordt gebaseerd op verschillende lopende initiatieven binnen het onderzoeksveld zoals Open Science, Team Science en het Erkennen & Waarderen programma.



2. Onderwijs

2.1 Onderwijs in 2023

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 om in 2022 te starten met een herontwerp van de onderwijsregelingen. In 2023 is door de faculteiten samen verder gewerkt aan de vormgeving van een gemeenschappelijke Onderwijs- en Examenregelingen (OER) en Regels en Richtlijnen. Vanaf september 2023 zijn deze nieuwe onderwijsregelingen uitgetest om eventuele onvolkomenheden op tijd te signaleren en de modellen goed af te ronden voor de start van het collegejaar 2024-2025. Voor de zomer van 2024 zal het herontwerp nog voorliggen in de faculteitsraden. Met dank aan de goede samenwerking tussen de faculteiten en in het bijzonder de examencommissies, ziet het ernaar uit dat het herontwerp van de onderwijsregelingen begin 2024 succesvol wordt afgerond.

Digitaal Toetsen

2023 is het eerste volledige jaar na de coronapandemie waarin onderwijs en tentamens weer volledig op de campus plaats konden vinden, wat vanuit onderwijskundig perspectief het meest gewenst was. In dit eerste post-corona jaar werd al snel duidelijk dat het digitaal afnemen van tentamens een hoge vlucht heeft genomen. Daarom is stevig ingezet op het uitbreiden van de hoeveelheid digitale toetsplekken op de campus. Tevens is onderzoek gedaan naar andere mogelijkheden om het aantal digitale toetsafnames te vergroten, bijvoorbeeld door middel van bring your own device of de inzet van universitaire laptops in reguliere tentamenzalen.

Prestaties Studenten

In 2023 hebben een aantal Tilburgse studenten prijzen ontvangen voor hun studieprestaties.

- ◆ Jelle Kanters (TLS) won de Jan Brouwer Scriptieprijs voor zijn masterscriptie *Selectie op wiens risico? Een onderzoek naar de formeelrechtelijke gevolgen van risicoselectie door de Belastingdienst*. Daarin laat hij zien dat de rechtsbescherming van de belastingbetaler steeds een beetje verder wordt uitgehold. Deze prijs werd uitgereikt aan acht masterstudenten in de geestes- en maatschappijwetenschappen namens de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW).
- ◆ Masterstudent Sociologie Romy Oomens (TSB) won de Mens & Maatschappij master scriptieprijs met haar onderzoek naar het fenomeen 'cultureel omnivorisme'. Haar onderzoek wordt gepubliceerd in het gelijknamige wetenschappelijke tijdschrift. Romy onderzocht of opleidingsniveau en intergenerationele mobiliteit ervoor zorgen dat mensen een exclusievere of juist bredere culturele smaak krijgen. De Mens & Maatschappij master scriptieprijs wordt jaarlijks uitgereikt door een vakjury van sociaal wetenschappers van verschillende Nederlandse universiteiten.

- ◆ Eva Ruzius, derdejaars student van de Bachelor Global Law (TLS) won met haar groep de Student Challenge Zuid-Afrika met hun oplossing How can HEIs equip graduates with the right skills to implement a circular economy in the different economic sectors graduates will be employed. Tijdens haar exchange semester bij de University of Cape Town nam ze deel aan deze challenge, georganiseerd in het kader van de kennissmissie van OCW aan Zuid-Afrika.
- ◆ Francesco Fumagalli, eerstejaars student Artificial Intelligence (TSHD) won de Jong Talent Prijs van de KHMW. Deze aanmoedigingsprijs wordt toegekend op basis van studieresultaten. Francesco is co-auteur van een paper over electroencephalogram data augmentation met behulp van Diffusiemodellen, won vorig jaar de Tilburg University Challenge in de categorie Innovation en behaalde de tweede plaats op de br4in.io Spring School Hackathon 2023 (categorie Data Analysis).

2.2 Onderwijsinnovatie

Tilburg University Network of Educational Development and Innovation

2023 is het jaar waarin Tilburg University het meerjarenprogramma blended learning, ontwikkeld in 2022, verder vorm heeft gegeven. Door een community te creëren met al onze docenten en onderwijsondersteunend personeel, zoals ontwerpers, toetsdeskundigen en innovatieve denkers, stimuleren we samenwerking, co-creatie en wederzijds leren. Het maakt het mogelijk om initiatieven uit te wisselen tussen departementen en faculteiten en verbetert daarmee de kwaliteit van het onderwijs. In Tilburg University Network of Educational Development and Innovation (TUNED IN) staan verbinden, ervaringen delen en samenwerken centraal. Hiermee wordt de onderwijs- en leergemeenschap als lerende organisatie versterkt. Om de doelstellingen te bereiken is Gert-Jan Leenknecht aangesteld als Academic Lead. Eén van de eerste TUNED IN projecten is de implementatie van blended learning in onze opleidingen, waarmee we ons richten op het herontwerpen van cursussen en opleidingen en de continue verbetering van ons academisch onderwijs. Daarnaast liggen er grote uitdagingen op het gebied van AI en (digitaal) toetsen.

Large Language Models

De (technologische) ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Sinds de lancering van ChatGPT voor het publiek, een jaar geleden, zijn Large Language models (LLM's) en andere soorten generatieve AI (GenAI) snel onderdeel geworden van het dagelijks leven. Universitaire gemeenschappen moeten zich aanpassen aan deze nieuwe realiteit die het academisch onderwijs opnieuw vormgeeft, in termen van de manier waarop we studeren, lesgeven en beoordelen. Voor de zomer heeft een universitaire werkgroep, bestaande uit docenten, onderwijsondersteunend personeel zoals ontwerpers en toetsdeskundigen, examencommissies en (wetenschappelijke) experts op het gebied van AI en leren een eerste advies over LLM's opgeleverd. In dit advies, waarmee docenten op de werkvloer direct aan de slag konden, beschreven zij de kortetermijneffecten van LLM's, inclusief regelgeving over beoordeling, detectie, het voorkomen van ongeoorloofd gebruik en mogelijkheden om LLM's in het onderwijs op te nemen. In het najaar is een tweede advies opgeleverd aan de hand van het perspectief op de langere termijn. Dit advies bestaat uit twaalf aanbevelingen voor de dagelijkse praktijk van het onderwijs en de vormgeving van de ondersteuning hiervan. In vervolg daarop wordt binnen het onderwijs en innovatie netwerk TUNED IN de duurzame en effectieve integratie van LLM's in het onderwijs concreet opgepakt.

Opleidingsportfolio en Minoren

Onderwijsinnovatie begint in het staande aanbod van academisch onderwijs, maar eindigt daar zeker niet. De hedendaagse studenten vragen steeds meer flexibiliteit van het onderwijs en met de inzet op leven lang ontwikkelen en leren, wordt onze studentenpopulatie ook steeds meer divers. Dit vraagt dan ook van ons als universiteit dat we kritisch naar ons onderwijsaanbod durven te kijken. Daarom onderzoeken we de mogelijkheden die de huidige wetgeving biedt om het onderwijs meer flexibel en interdisciplinair te maken. Concreet betekent dit dat binnen en naast het huidige aanbod gekeken wordt naar de mogelijkheden tot interfacultaire samenwerking en het vergroten van de keuze- en beweegruimte voor studenten. Om te voorkomen dat het blijft bij mooie plannen, zijn de vijf faculteiten reeds gestart met de ontwikkeling van interdisciplinaire minoren onder andere op het gebied van Digital Health & Mental Wellbeing, Sustainability, AI, Brede Welvaart en History and Society.

2.3 Aandacht voor Studentenwelzijn

Plannen ter Verbetering van Studentenwelzijn

Studentenwelzijn stond in 2023 nog altijd hoog op de bestuurlijke agenda, waarbij de focus vooral ligt op preventieve maatregelen om studenten mentaal veerkrachtiger te maken. Deze verschuiving naar preventie, is dit jaar vertaald naar een meerjarenaanpak om het welzijn van studenten te verbeteren en vormt de uitwerking van het [Landelijk Kader Studentenwelzijn](#).

De focus ligt op het beter bereikbaar en zichtbaar maken van het bestaande aanbod en het verankeren en integreren van welzijnscomponenten in het onderwijs, zodat de gehele studentenpopulatie wordt bereikt. Belangrijke aandachtspunten zijn onder meer het vergroten van de sense of belonging en het inzetten op het versterken van de keten van studentbegeleiding. Na de coronaperiode komen studenten minder naar de campus, waardoor zij minder binding met de opleiding en met medestudenten ervaren. Studenten lijken daarnaast onvoldoende bekend met het huidige hulpaanbod, waardoor ze niet weten waar ze terecht kunnen met vragen. Ook ervaren ze in sommige gevallen een drempel om de stap naar de ondersteuning te zetten. Het verbeteren van de communicatie en doorbreken van taboes rondom mentale gezondheid is daarom ook een van de aandachtspunten. Daarnaast hebben we in lijn met het onderwijsprofiel aandacht voor een brede persoonsontwikkeling.

De meerjarige ambitie is dat studenten en medewerkers meer inzicht krijgen in het eigen welzijn, meer gereedschappen kunnen hanteren om zelf de balans te herstellen en tijdig aan de juiste bel trekken als dit niet lukt. Op de [studentenportal](#) bieden we studenten verschillende diensten aan met betrekking tot welzijn.

Uitbreiding Preventief Aanbod

In 2023 is het preventieve aanbod voor studenten verder uitgebreid met diverse peer-to-peer groepen, onder meer voor studenten met autisme, AD(H)D, longcovid en voor hoogbegaafde studenten. Hiervoor is veel belangstelling. Daarnaast zijn de crisisprotocollen verder ontwikkeld, met extra aandacht voor verwarde of suïcidale studenten. Ook zijn er aanvullende acties uitgezet voor groepen die relatief kwetsbaar zijn. Een belangrijke stap hierin is het aannemen van sociaal-maatschappelijk werker speciaal voor internationale studenten.

Sociale Veiligheid

Een sociaal veilige leer- en werkomgeving wordt gezien als randvoorwaarde voor welzijn en persoonlijke groei. Dit is dan ook één van de speerpunten uit het strategisch plan. De meerjarenplannen die zijn ontwikkeld ten aanzien van het systeem, de structuur en de cultuur van de universiteit in relatie tot sociale veiligheid, zijn begin 2023 in samenspraak met de medezeggenschap vastgesteld. Volgend uit deze plannen is er veel aandacht voor de sociale veiligheid, diversiteit & inclusie (D&I) en is onder andere een ombudsfunctionaris voor studenten en een D&I beleidsmedewerker aangesteld. In 2023 zijn alle studentbestuurders in de gelegenheid gesteld om een Active Bystander training te volgen, en hebben vertrouwenscontactpersonen in de verenigingen training gevolgd.

2.4 Kerncijfers Onderwijs

Tabel 2.4.1 Diploma's

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Bachelor-opleidingen	1.606	1.405	1.455	1.492	1.554	1.776	2.131	2.171	2.634
Master-opleidingen	2.693	2.626	2.689	2.816	3.233	3.431	3.840	3.760	3.768
Totaal initiële opleidingen	4.299	4.031	4.144	4.308	4.787	5.207	5.971	5.931	6.402
Postdoctorale opleidingen	8	30	70	98	101	85	93	90	104

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

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Totaal	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450	6.188	5.534	5.336
Bachelor	1.943	2.207	2.539	2.892	3.434	3.562	3.399	3.455	3.085
Pre-master	1.120	1.252	1.532	1.651	1.721	1.889	1.852	1.244	1.256
Master	666	702	794	893	931	999	937	835	995

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

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Totaal	3.729	4.161	4.865	5.436	6.086	6.450	6.188	5.336
Buitenlandse studenten	812	852	1.006	1.210	1.496	1.551	1.740	1.650
% buitenlandse studenten	21,8%	20,5%	20,7%	22,3%	24,6%	24,0%	28,1%	30,9%

Tabel 2.4.4 Aantal (buitenlandse) ingeschrevenen

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Totaal	12.399	13.050	14.269	15.761	17.378	19.334	20.254	19.931	19.497
Buitenlandse studenten	1.560	1.736	2.064	2.507	3.105	3.709	4.231	4.231	4.796
% buitenlandse studenten	12,6%	13,3%	14,5%	15,9%	17,9%	19,2%	20,9%	21,2%	24,6%

Tabel 2.4.5 Percentage studenten met een positief BSA

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*	2021-2022	2022-2023
Percentage studenten met een positief BSA	84%	81%	84%	82%	100%	87%	82%	86%

* 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)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020*	2020-2021*	2021-2022	2022-2023
Gemiddeld aantal behaalde studiepunten** binnen de opleiding	46	45	45	43	46	46	42	43

* Zie hierboven.

** Inclusief studenten met nul studiepunten.

2.5 Internationalisering

Exchange

Tilburg University stimuleert haar studenten om een internationale ervaring op te doen. We zien dit als een integraal onderdeel van een studie aan onze universiteit. Veel studenten kiezen ervoor om hiervoor op uitwisseling te gaan en komen terug met hun hoofd en hart vol nieuwe kennis en ervaringen die ook nog eens vertaalbaar zijn naar hun CV. Ook in 2023 (verdeeld over de collegejaren 2022-2023 en 2023-2024) zijn onze studenten weer op exchange gegaan.

Tabel 2.5.1 Totaal exchanges

	2022-2023	2023-2024
Inkomende	626	589
Uitgaande	785	655

In 2022-2023 hadden we recordaantallen, mogelijk een post-COVID effect.

Tabel 2.5.2 Top landen

2022-2023	2023-2024
Inkomende	
Italië	63 Spanje 60
Singapore	63 Italië 56
Spanje	46 Singapore 52
Hong Kong	37 Hong Kong 31
Australië	31 Verenigde Staten 25
Turkije	29 Frankrijk 23
Verenigde Staten	23 Ierland 23
Uitgaande	
Spanje	70 Spanje 77
Italië	65 Italië 61
Verenigd Koninkrijk	63 Verenigde Staten 38
Australië	43 Australië 35
Canada	41 Singapore 33
Verenigde Staten	38 Canada 32
Hong Kong	36 Hong Kong 31

Tabel 2.5.3 Top universiteiten

2022-2023	2023-2024		
Inkomende			
SMU - Singapore Management University	27	SMU - Singapore Management University	24
LUISS - LUISS Guido Carli	25	LUISS - LUISS Guido Carli	20
NUS - National University of Singapore	23	ISEP - ISEP	18
ISEP - ISEP	17	NUS - National University of Singapore	18
NanyangTU	13	IE - IE University	14
UBocconi	13	UBocconi	14
UMonash_AUS	13	NanyangTU	10
Uitgaande			
LUISS - LUISS Guido Carli	22	LUISS	23
SMU - Singapore Management University	18	ISEP	19
IE - IE University	16	IE	18
ISEP - ISEP	14	SMU	18
UCP_Lisbon - Universidade Catolica Portuguesa	14	UMonash_AUS	18
UExeter	14	NUS	15
UBocconi	13	UBocconi	15

Binnen Europa zijn Italië en Spanje populaire landen. We wisselen bijvoorbeeld met LUISS Guido Carli in Rome en IE University in Madrid veel studenten uit. Buiten Europa zijn onder andere Singapore, Hongkong, en USA populair. We werken samen met partners zoals Singapore Management University, maar ook het International Student Exchange Program (ISEP; een programma via een externe aanbieder die studenten plaatst met name binnen de VS).

Tabel 2.5.4 Uitgaande exchanges Global en E+ per semester

	Global	Erasmus+	Totaal
2022-2023			
Najaar	273	332	605
Voorjaar	83	97	180
Totaal academisch jaar	356	429	785
% Totaal	45.35%	54.65%	100.00%
2023-2024			
Najaar	245	269	514
Voorjaar	65	76	141
Totaal academisch jaar	310	345	655
% Totaal	47.33%	52.67%	100.00%

Per academisch jaar wisselen we eigenlijk altijd iets meer studenten binnen Erasmus+ uit dan Global. Naast grote contracten met populaire bestemmingen wordt een groot deel van ons programma dus gedragen door een uitgebreid netwerk met Europese partneruniversiteiten waarmee we kleinere contracten onderhouden. Zo kunnen we ook een divers programma bieden voor onze studenten.

ENGAGE.EU

Tilburg University is als lid van de Europese universiteit ENGAGE.EU actief betrokken bij deze samenwerking. Deze alliantie biedt studenten en medewerkers nieuwe mogelijkheden voor internationale samenwerking en ontwikkeling.

Een gezamenlijke course catalogue informeert studenten over alle online vakken die zij kunnen volgen bij een ENGAGE.EU partner. In 2023 heeft het eerste cohort studenten het honours programme Digital Transformation afgesloten met een gezamenlijke studieweek in Mannheim en de ENGAGE.EU Summer School is dit jaar georganiseerd door de Wirtschafts Universität in Wenen. Na de pilot in Tilburg in 2022, hebben alle partners in 2023 een expeditieweek georganiseerd. In deze week buigen Europese studententeams zich, samen met onderzoekers en externe organisaties, over een maatschappelijke uitdaging. De nieuwe onderwijsactiviteiten die ENGAGE.EU aanbiedt, zijn in trek bij studenten. Het aantal mobiliteitsbewegingen met de partners is verdubbeld.

Onderzoekers van Tilburg University hebben deelgenomen aan ENGAGE.EU onderzoeksnetwerken en conferenties. In het voorjaar van 2023 is de eerste periode van het ENGAGE.EU onderzoeksprogramma afgesloten met het opleveren van een gezamenlijke onderzoeksagenda. In de tweede periode zal deze agenda worden geïmplementeerd via onder andere ENGAGE.EU onderzoeksnetwerken. Het ENGAGE.EU onderzoeksplatform brengt onderzoekers in de alliantie bij elkaar.

Naast de lopende projecten is aandacht geweest voor de toekomst van ENGAGE.EU. Met een groot aantal interne stakeholders is gewerkt aan het ENGAGE.EU projectplan voor de komende jaren, waarna Tilburg University zich heeft uitgesproken voor het continueren van het lidmaatschap van de Europese Universiteit. In navolging hierop heeft de Europese Commissie het voorstel positief beoordeeld en vervolfinanciering toegezegd voor de periode van 2023-2027. Ook OCW heeft besloten aanvullende financiering beschikbaar te stellen voor een tweede ronde.

De prestaties in het kader van ENGAGE op het gebied van samenwerking worden beschreven in paragraaf 6. *Impact & Samenwerkingsverbanden*.

Wetsvoorstel Internationalisering in Balans

In juli 2023 presenteerde Minister Dijkgraaf het Wetsvoorstel Internationalisering in Balans. Het wetgevingstraject is nog niet afgerond, naar verwachting zal een herziene versie in april of mei 2024 worden voorgelegd bij de Raad van State. Het doel van de Wet Internationalisering in Balans is het zorgen voor een balans tussen voordelen en nadelen van internationalisering in het hoger onderwijs. De wet geeft onderwijsinstellingen en de minister instrumenten gericht op de opleidingstaal, de taalvaardigheid van studenten, het toelaten van een maximaal aantal studenten bij een opleiding of een anderstalige track (numerus fixus) en het nemen van regie op het opleidingsaanbod. Op die manier kan beter worden gestuurd op de internationale instroom in opleidingen van Nederlandse hoger onderwijsinstellingen. Naar aanleiding van de internationaliseringsdiscussie is er binnen Tilburg University een Taskforce Internationalisering opgericht, onder leiding van Lex Meijdam, om de impact en nadere invulling van het wetsvoorstel voor Tilburg te analyseren. Op basis hiervan is ook een reactie

geplaatst op de internetconsultatie namens Tilburg University in het verlengde van de reeds door Universiteiten van Nederland (UNL) geplaatste reactie. Tilburg University zet in landelijk verband sterk in op het zorgdragen voor een goede balans tussen de voor- en nadelen van internationalisering, met behoud van zelfregie, aandacht voor de aard van de verschillende instellingen en de behoeften van de regio in combinatie met de uitvoerbaarheid van de voorstellen.

Partnerdag International Office

Op maandag 25 september hebben verschillende internationale partneruniversiteiten Tilburg University bezocht. De bezoekers waren voornamelijk collega's die binnen International Offices van de partnerinstellingen werkzaam zijn. Het doel van de partnerdag was om de collega's van partneruniversiteiten kennis te laten maken met de universiteit en de speerpunten van Tilburg University te belichten. Ze werden op de hoogte gesteld van het onderwijsaanbod voor exchange studenten, de dienstverlening en de faciliteiten, zodat zij de studenten aan hun eigen instellingen beter kunnen adviseren over een uitwisseling naar Tilburg University.

2.6 Kwaliteitszorg Onderwijs

Interne Zorg voor Kwaliteit

De universitaire visie op kwaliteitszorg kent de volgende uitgangspunten: continu verbeteren, transparantie en samenwerkend leren. Het zorgen voor onderwijskwaliteit is in gezamenlijkheid vormgegeven door samenwerking op bestuurlijk niveau tussen opleidingen, faculteiten en het CvB, en op uitvoeringsniveau tussen de verschillende ondersteunende diensten en de cursussen en opleidingen. Borging vindt plaats in de examencommissies en toetscommissies.

Concrete uitwerking van onze visie op kwaliteitszorg in 2023 is zichtbaar in TUNED IN (meerjarenplan blended learning – zie ook onderwijsinnovatie) en de verdere uitwerking van het kader kwaliteitszorg. In beide projecten is intensief samengewerkt tussen alle geledingen van de universiteit met als doel het onderwijs te verbeteren. Instructional designers die verbonden zijn aan de innovatieteams van TUNED IN zorgen ervoor dat er meer zicht is op onderwijs (kwaliteit), met aandacht voor onderwijsontwikkeling en docentprofessionalisering. Daarmee zijn ze ook onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem. Het kader kwaliteitszorg is verder uitgewerkt door een verbinding te leggen met de onderwijsvisie en TUNED-IN. Verder is er op elk niveau een plan-do-check-act-cyclus inzichtelijk gemaakt. Het kader is momenteel nog in concept maar wordt begin 2024 vastgesteld.

Externe Kwaliteitszorg - Accreditaties

Een panel van onafhankelijke deskundigen heeft in mei 2022 een groot deel van de opleidingen van TiSEM bezocht voor een gecombineerde Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) accreditatie. De positieve besluitvorming van de AACSB was al in 2022 ontvangen; in de zomer van 2023 volgde de positieve besluitvorming van de NVAO.

De eenjarige Lerarenopleidingen hebben na een verbetertraject in het najaar van 2023 een positief besluit van de NVAO ontvangen. Het panel was onder de indruk van de gedane inspanningen en professionele dialoog rondom verbetering van toetsing en beoordeling. Gelijktijdig met de beoordeling van het hersteltraject is de tweejarige Master Educatie in de Taal- en Cultuurwetenschappen bezocht in verband met de verlenging van de reguliere opleidingsaccreditatie. Ook hierop volgde in het najaar 2023 een positief besluit van de NVAO.

In mei 2023 heeft een toets nieuwe opleiding van de Master Geestelijke Verzorging plaats gevonden. In augustus 2023 heeft de NVAO een positief besluit genomen.

Tevens zijn de Bachelor en Master Bestuurskunde, de Bachelor en Master Filosofie en de Master Data Science and Society in het najaar van 2023 gevisiteerd. De terugkoppeling van de panels was positief en de opleidingen zijn nu in afwachting van een positief besluit van de NVAO.

In het najaar van 2024 vindt bij Tilburg University de Instellingstoets Kwaliteitszorg plaats. Een panel, onder begeleiding van de NVAO, zal onderzoeken of de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur de realisatie van de visie op goed onderwijs verzekeren en hoe de instelling duurzaam aan borging, ontwikkeling en verbetering werkt. De voorbereidingen voor deze toets zijn inmiddels in volle gang.

Doorontwikkeling Cursusevaluatie

Het opleiden van studenten begint met de ontwikkeling van excellent onderwijs door goed opgeleide docenten. Waar Tilburg University de voorgaande jaren intensief heeft geïnvesteerd in de professionaliteit van docenten door middel van Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) en een programma voor startende docenten en promovendi, is het afgelopen jaar stevig ingezet op het verbeteren van de cursusevaluaties als onderdeel van de reguliere verbetercyclus van het onderwijs. Een universiteitsbrede werkgroep heeft de kwaliteit van de gebruikte vragenlijst verbeterd en samen met de onderwijsondersteuning onderzocht hoe de procedures aan te passen om de responspercentages omhoog te brengen. Dat betekent onder andere dat studenten nu in het laatste college van een vak de mogelijkheid krijgen om de digitale vragenlijst in te vullen. Daarnaast wordt samen met de opleidingscommissies bekeken hoe meer kwalitatieve vormen van onderwijs-evaluatie, zoals panelgesprekken en peer review een onderdeel kunnen worden van de verbetercyclus van het onderwijs.



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 Stichtingsbestuur en de Universiteitsraad. 2023 was het vierde jaar van uitvoering van de Kwaliteitsafspraken. In 2023 zijn veel plannen die in de voorgaande jaren van de Kwaliteitsafspraken vorm hebben gekregen, verder voortgezet. In samenspraak met de medezeggenschap en studentassessoren zijn ook nieuwe plannen gevormd. Het voormalig Education Innovation Laboratorium (EDUiLAB; kwaliteitsafpraak H), is bestendigd als onderdeel van het Teacher & Learning Center binnen de netwerkorganisatie TUNED IN. En met een meerjarenprogramma rondom Blended Learning dalen onderwijsinnovaties verder in. Mede met de kwaliteitsmiddelen wordt daarmee vormgegeven aan de kwaliteitszorgvisie van de universiteit, waarin samenwerkend leren en continue verbetering centraal staan. Daarnaast biedt professionalisering van de (onderwijs) datavoorzieningen in het Institutional Research and Analytics Portal (IRAP) programma nieuwe sturingsinformatie, die helpend is in het bepalen van prioriteiten. Tilburg University past zich hiermee, in intensief overleg met de medezeggenschap, aan het veranderende onderwijslandschap aan. De kwaliteitsmiddelen dragen bij aan innovatie en professionalisering en leiden tot structurele en zichtbare verbeteringen. Voor de gehele periode van de Kwaliteitsafspraken (2019-2023) is Tilburg University, met het oog op de vruchtbare initiatieven en een besteding van 98%, tevreden over de behaalde resultaten.

De Kwaliteitsafspraken zijn gebaseerd op de ambities voor onder meer onderwijs, onderzoek en impact uit het Strategisch plan 2018-2021. 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, op basis van de realisatie 2019-2023 en de begroting voor 2024.

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	9.953	1.874	7.486	3.113	20	22.445
2. Meer en betere begeleiding van studenten/3. Studiesucces	1.484	1.382	2.401	665	120	6.053
4. Onderwijsdifferentiatie	1.165	1.467	287	898	41	3.858
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	734	568	36	574	0	1.911
6. Verdere professionalisering van docenten	1.140	2.267	851	1.032	270	5.560
TOTAAL	14.467	7.558	11.062	6.282	450	39.828

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 volgend jaar en (2) voortgang huidig jaar.

De studentassessoren van de Faculteitsbesturen leveren een belangrijke bijdrage aan deze gesprekken. Het CvB beoordeelt de voortgang aan de hand van financiële dashboards en deze gesprekken. Tevens beoordelen zij of de medezeggenschap voldoende de kans heeft gehad om een kritische dialoog te voeren met het Faculteitsbestuur. Reflecties van de facultaire medezeggenschap zijn opgenomen in dit hoofdstuk Kwaliteitsafspraken van het jaarverslag. Op 11 april 2024 is dit hoofdstuk, als onderdeel van het jaarverslag, besproken met de Universiteitsraad. Het Stichtingsbestuur is gedurende het traject van de Kwaliteitsafspraken betrokken en spreekt regelmatig over de voortgang. Zij hebben op 19 april 2024 gesproken over deze verslaglegging van de Kwaliteitsafspraken van 2023.

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 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs. Ten opzichte van andere universiteiten heeft Tilburg University een relatief hoge student-stafratio. Om kleinschalig en kwalitatief hoogwaardig onderwijs, zoals passend bij het Tilburg Educational Program (TEP), te waarborgen, is een betere student-stafratio noodzakelijk en daarop is dan ook fors geïnvesteerd door de faculteiten. Op sommige thema's zijn minder investeringen gedaan dan vooraf was gepland. Bijvoorbeeld doordat projecten door de tijd zijn ingehaald, of doordat de gewenste resultaten met minder middelen konden worden behaald. In 2023 zijn veel eerder opgestarte projecten verder voortgezet, en zijn nieuwe ontwikkelingen zijn gestimuleerd.

Tabel 3.2.1 Voortgang per thema 2019-2023, in k€ (B=Begroting, R=Realisatie)

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	Voortgang	
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	'23	'24
Intensiever en kleinschalig onderwijs	986	1.454									117%
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			1.112	1.692	2.793	3.668	4.137	3.783	4.917	5.729	6.119
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	976	753									75%
B. PASS			597	517	707	623	978	669	1.104	784	1.136
C. Actieplan Studentenwelzijn			151	48	188	204	221	217	208	175	227
D. Introductie Learning Analytics			90	36	290	136	308	199	166	202	52
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			20	16	30	12	19	18	90	14	61
Onderwijsdifferentiatie	598	128									66%
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			240	78	252	191	236	206	278	229	274
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			351	331	709	500	775	564	817	592	726
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	89	7									109%
H. Realiseren EduiLab			289	249	315	261	349	440	338	553	402
Verdere professionalisering docenten	117	101									96%
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			233	244	290	158	323	319	407	465	418
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			151	122	496	516	943	869	1.131	1.125	1.224
Totaal	2.766	2.443	3.233	3.331	6.069	6.268	8.264	7.285	9.425	9.869	98% 10.638

In Figuur 3.2.1 is de voortgang van de bestedingen in 2023 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 terug te vinden. In 2023 is meer geïnvesteerd dan was begroot (105%), met name op thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten (afspraken H, Realiseren EDUiLAB). Ook in eerdere jaren zagen we dat er op dit thema extra is geïnvesteerd. De coronacrisis heeft de snelheid van ontwikkelingen een grote impuls gegeven. Ook ten aanzien van thema 1: Intensiever en kleinschalig

onderwijs, en thema 6: Verdere professionalisering van docenten, is extra geïnvesteerd. Op thema 2/3: Meer en betere studiebegeleiding en studiesucces, en op thema 4: Onderwijsdifferentiatie, zijn minder middelen geïnvesteerd dan was begroot. Sommige geplande acties zijn vanuit andere (centrale) middelen ondersteund, andere geplande investeringen hebben in overleg met de facultaire medezeggenschap minder prioriteit gekregen.

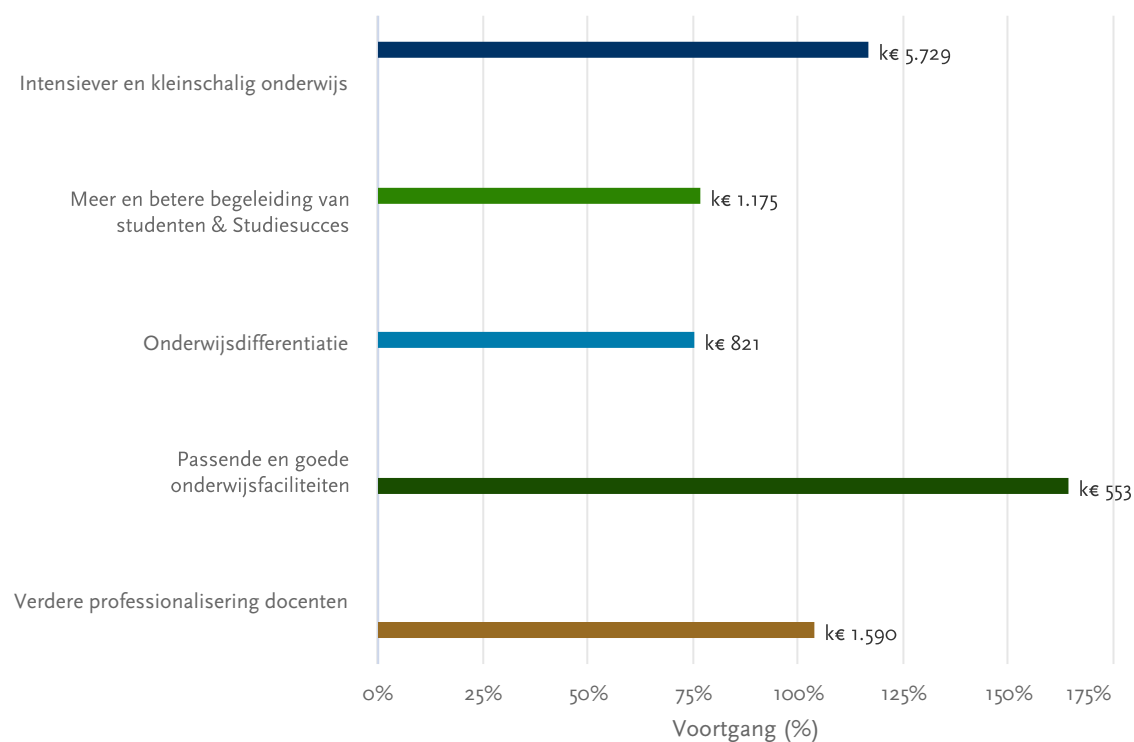
In Figuur 3.2.1 toont ook de verschillen tussen faculteiten. Bij TSB (116%), TiSEM (106%), en TLS (102%) was in 2023 sprake van een overbesteding. TST (70%) en TSHD (91%) hebben in 2023 minder uitgegeven. Deze bestedingen hangen samen met de investeringen in andere jaren, en zijn besproken met de medezeggenschap. In de periode 2019 tot en met 2023 is over de universiteit als geheel 98% van de kwaliteitsmiddelen geïnvesteerd.

In de volgende paragraaf wordt per faculteit ingegaan op de voortgang en de keuzes die in 2023 zijn gemaakt.

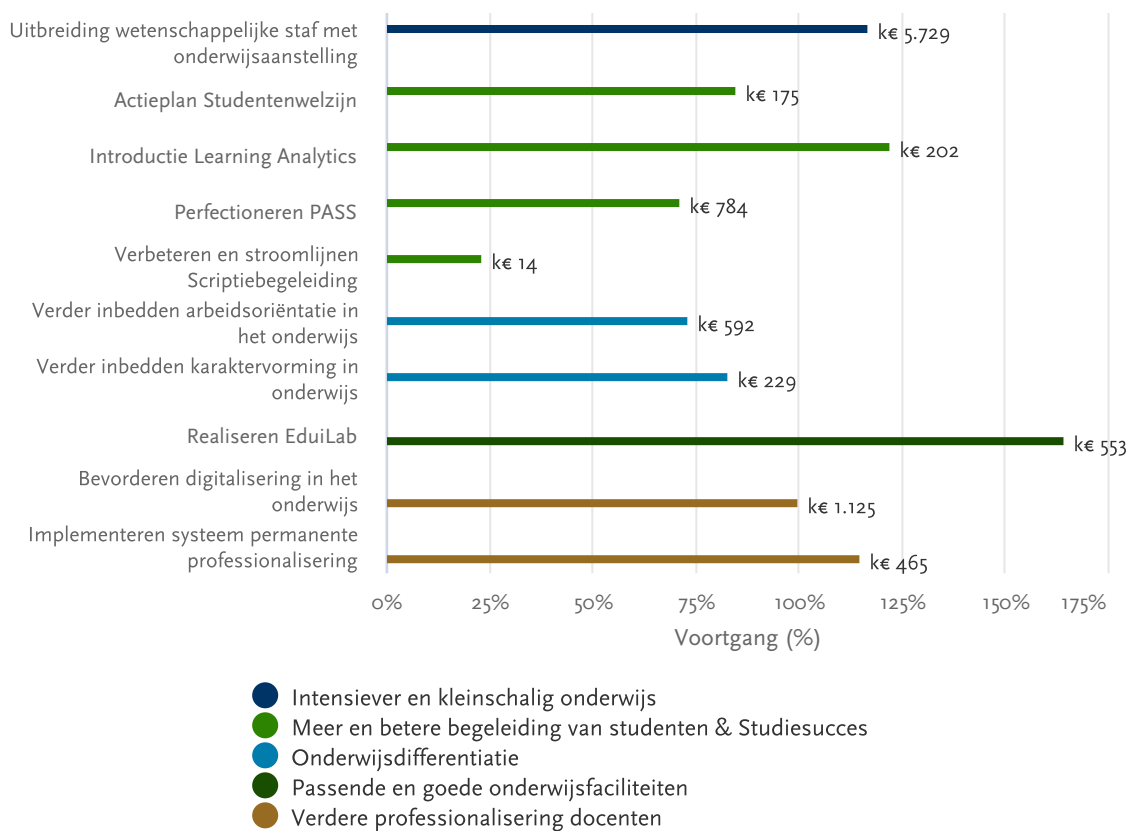
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TiSEM	3.498	3.694	196	106%
TLS	1.835	1.876	41	102%
TSB	2.445	2.829	384	116%
TSHD	1.521	1.382	-139	91%
TST	126	89	-37	70%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

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

2023 was het vierde jaar waarin de Kwaliteitsafspraken binnen TiSEM werden uitgevoerd, nadat de plannen voor de periode 2020-2024 in december 2019 door de Faculteitsraad waren goedgekeurd. De Kwaliteitsafsprakenprojecten van 2023 bouwden hierop voort en versterkten de eerdere ingezette initiatieven van de faculteit.

In dit verslag worden de prioriteiten van de uitgaven voor de Kwaliteitsafspraken in 2023 belicht, met inbegrip van de redenen die aan deze prioriteiten ten grondslag liggen en de betrokkenheid van de Faculteitsraad gedurende het hele proces.

Het uitgangspunt voor de besteding van de kwaliteitsmiddelen was het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, waarbij de faculteit inspeelt op de huidige situatie. Zoals ook bij de algemene voortgang is beschreven, heeft dit in sommige gevallen geleid tot aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen uit 2019. Sommige oorspronkelijke initiatieven hebben bijvoorbeeld geen, of in aangepaste vorm doorgang gevonden, of zijn behaald met minder middelen. Daarnaast zijn er ook nieuwe plannen ontwikkeld.

Alle middelen voor Kwaliteitsafspraken die in 2023 vrijkwamen als gevolg van lager dan verwachte kosten of lagere uitgaven door gewijzigde of uitgestelde plannen, zijn toegewezen aan een speciale reserve. Besteding vanuit deze speciale reserve vindt plaats in overleg met de Faculteitsraad.

Wijzigingen in de bestedingen in 2023 kwamen onder andere doordat:

1. In de zomer van 2022 is een nieuwe Vice-Decaan Onderwijs gestart. Om het Faculteitsbestuur de gelegenheid te geven om goed geïnformeerde voorstellen te doen en keuzes te maken, is met de Faculteitsraad afgestemd dat er pas later plannen zouden volgen voor de besteding middelen uit de niet toegewezen budgetten van voorgaande jaren. In februari 2023 zijn de nieuwe voorstellen ten aanzien van het Budget voor Strategische Projecten ter Verbetering van het Onderwijs goedgekeurd door de Faculteitsraad. Het ging hierbij om een totaalbedrag van K€ 505. Deze middelen werden gebruikt om nieuwe projecten op te starten, passend binnen de thema's en doelstellingen van de Kwaliteitsafspraken. De details van deze projecten worden beschreven in de volgende paragraaf. De projecten vallen binnen Kwaliteitsafspraken A, H, I en J, en hebben betrekking op innovatieprojecten, de ontwikkeling van nieuwe thema minoren, en (extra) investeringen in grootschalige masterprogramma's.
2. In november 2023 is met succes onderhandeld over een nieuwe Collectieve Arbeidsmarktovereenkomst (CAO) voor de Nederlandse Universiteiten, met als resultaat een algemene verhoging van de salarissen van het personeel. De nieuwe CAO leidde tot een salarisverhoging van 9% voor alle medewerkers, voor zowel vaste als tijdelijke functies, per 1 augustus. Dit heeft geleid tot een onvoorziene overbesteding op bepaalde Kwaliteitsafspraken waarmee personele kosten gemoeid zijn.
3. Onderbesteding op een aantal projecten heeft geleid tot nieuwe speciale reserves voor 2024. Over de inzet van deze middelen binnen de Kwaliteitsafspraken zijn in 2023 reeds voorlopige plannen gemaakt in samenspraak met de Faculteitsraad.

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

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	591	804									
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			755	752	1.243	1.536	1.965	1.594	2.280	2.577	2689
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	292	166									
B. PASS			219	53	320	99	311	104	381	61	381
C. Actieplan Studentenwelzijn			0	0	20	19	19	19	0	0	0
D. Introductie Learning Analytics			90	36	235	131	258	184	115	181	0
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	50	0	50
Onderwijsdifferentiatie	150	46									
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			120	123	352	203	352	222	352	219	352
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	89	7									
H. Realiseren EduiLab			90	76	90	72	90	220	40	318	40
Verdere professionalisering docenten	12	13									
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			69	87	131	59	131	152	220	284	220
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			40	26	65	99	90	86	60	53	60
Totaal	1.134	1.036	1.383	1.153	2.456	2.218	3.216	2.582	3.498	3.694	3561

TiSEM heeft 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 2023 9 Fte aan extra onderwijscapaciteit ingezet. In combinatie met een lagere studentinstroom is hiermee de student-stafratio verbeterd.

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Voortzetting van Program for Academic Study Success (PASS) in het eerste jaar.
- ◆ Realisatie: In 2023 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 het gevolg van inhoudelijke keuzes in het aanbod. Daarnaast is ook vanuit andere middelen geïnvesteerd.

- ◆ 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. De belangstelling onder studenten was kleiner dan verwacht. Verder zijn er tijdens de Career Week verschillende masterclasses gegeven en alle TiSEM-studenten hadden de mogelijkheid deel te nemen aan deze masterclasses. Gezien de masterclasses deel uitmaakten van de Career Week zijn de bijbehorende kosten niet opgenomen onder de Kwaliteitsafspraken. Hierdoor zijn de gerealiseerde kosten onder dit thema lager dan begroot, wat heeft geleid tot onderbesteding binnen dit thema.

D. Introduceren learning analytics

- ◆ Voornemen: Kwaliteitsverbetering op meerdere niveaus door het aanstellen van een Projectmanager Learning Analytics (plus studentassistent), het ontwikkelen van een learning analytics platform met managementinformatie en het ondersteunen van de onderzoeksgedreven benadering tot learning analytics.
- ◆ Realisatie: De learning analytics lead ondersteunt het onderwijs middels gerichte analyses. Daarnaast is met de komst van het universiteitsbrede IRAP, de ontwikkeling van dashboards met bruikbare onderwijsmanagement informatie door een centrale werkgroep overgenomen. De reeds bij TiSEM opgedane lessen en ervaringen spelen hierbij een belangrijke rol. Vanuit de kwaliteitsmiddelen wordt daarnaast ook de studiethermometer (een meetinstrument naar studievoortgang, studiedruk, en studentenwelzijn) voor TiSEM studenten gefinancierd, die veel bruikbare data oplevert.

E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding

- ◆ Voornemen: Plan voor inzet in 2023 en 2024 ten behoeve van verbetering scriptiebegeleiding gereed in 2022.
- ◆ Realisatie: Na zorgvuldige overweging heeft het Faculteitsbestuur besloten om dit plan te laten vallen gezien er geen directe aanleiding voor is geconstateerd. De middelen werden toegewezen aan initiatieven met grotere urgentie.

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: Reeds 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. De drie CSO's werken samen met de opleidingsdirecteuren om de loopbaanoriëntatie aan te bieden die afgestemd op de specifieke behoeften van studenten binnen een opleiding. De External Relations Officer richt zich op het tot stand brengen van nauwere relaties tussen TiSEM en externe partners met als doel het aantal stages, gastcolleges en partnerschappen te verhogen.
- ◆ 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 in 2021. In 2023 is de Stagecoördinator capaciteit onveranderd gebleven. De capaciteit is in lijn met de actuele aantallen studenten die een stage lopen en de omvang van de stage.

H. Realiseren EDUiLAB

- ◆ Voornemen: Bevorderen van innovatie en digitalisering door het aanstellen van een Innovatie Coördinator (0,4 Fte).
- ◆ Realisatie: Sinds 2020 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 en specifieke innovaties binnen TiSEM onderwijs te verkennen en implementeren. Voorbeelden van lopende initiatieven zijn Canvas Course templates en het experimenteren met onderwijstools (bijv. GraspLe). In juli 2023 kwam de positie van innovatiemanager vrij. Tot het einde van 2023 is deze positie niet ingevuld, waardoor er sprake is van een onderbesteding op dit voornemen.
- ◆ Voornemen: Inrichten van een onderwijs-innovatiefonds.
- ◆ Realisatie: In 2023 was er een aanzienlijke toename van innovatieprojecten. Deze stijging is toe te schrijven aan twee belangrijke factoren:
 - De beschikbaarheid van fondsen vanuit het Educational Innovation Fund en de implementatie van duidelijke procedures voor het aanvragen van financiering hebben faculteitsleden aangemoedigd om innovatieve projecten te initiëren.
 - De Innovatiecoördinator en Innovation Organization boden niet alleen ondersteuning aan individuele initiatieven, maar zetten zich ook in voor het opschalen van succesvolle initiatieven.
- ◆ Voornemen: Uitrol en verankering van innovaties in de faculteit.
- ◆ Realisatie: In afstemming met de Faculteitsraad is, in augustus 2022, een Associate Dean of Program Portfolio and Innovation aangesteld, die – samen met de Vice-Decaan Onderwijs – innovatieve initiatieven binnen de faculteit overziet en aanmoedigt. Daarnaast is er budget vrijgemaakt voor nieuwe innovatieprojecten in 2023, waarvoor Academic Directors voorstellen konden indienen. Deze voorstellen zijn voorgelegd aan de Faculteitsraad door de Vice-Decaan Onderwijs en in 2023 heeft dit geleid tot de start en uitvoering van de eerste projecten.

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. In 2023 werden alle genoemde aanstellingen voortgezet.
- ◆ 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: Na een pilot van Harvey Brightman Master Teacher Program in 2019, is besloten om dit programma niet voort te zetten. De aanstelling van een Associate Dean professionalization heeft niet geleid tot de eerder geplande uitgaven vanuit de kwaliteitsmiddelen. Daarom is een deel van dit budget bestemd voor een nieuw project gericht op het bevorderen van de professionele ontwikkeling van het academisch personeel. Vanuit dit project wordt ondersteuning geboden aan afdelingen om de professionalisering van docenten te bevorderen.

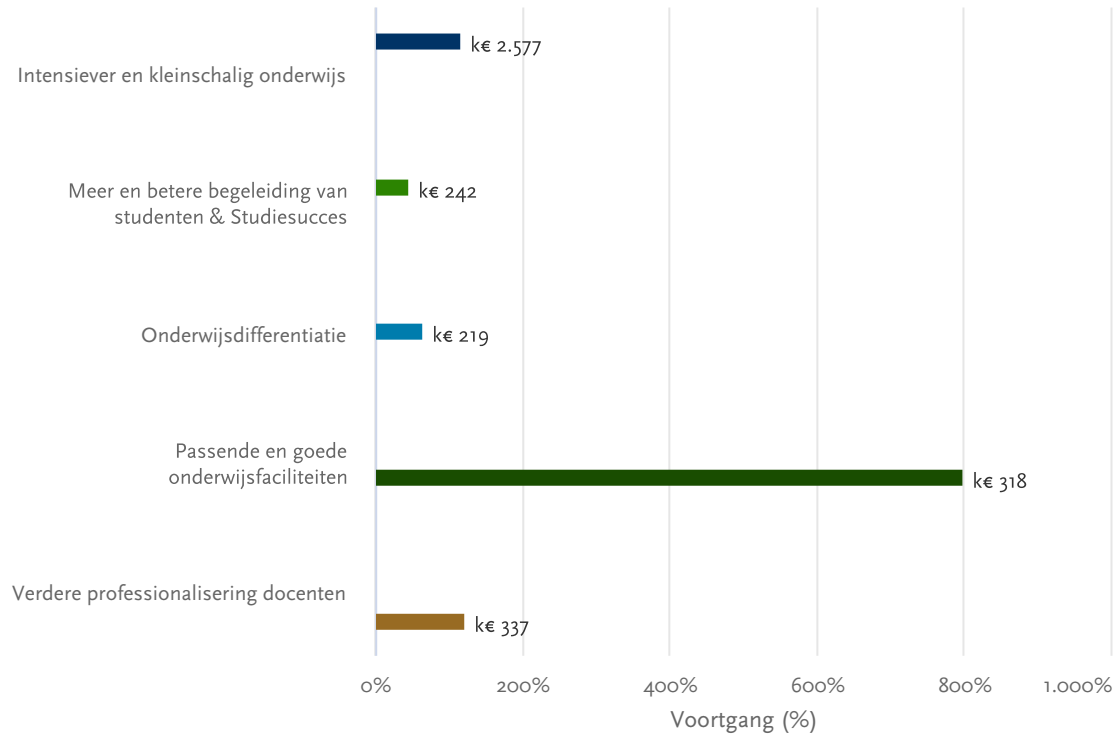
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: aanstellen van een Innovatiecoördinator (0,4 Fte).
- ◆ Realisatie: Zie reflectie onder afspraak H.

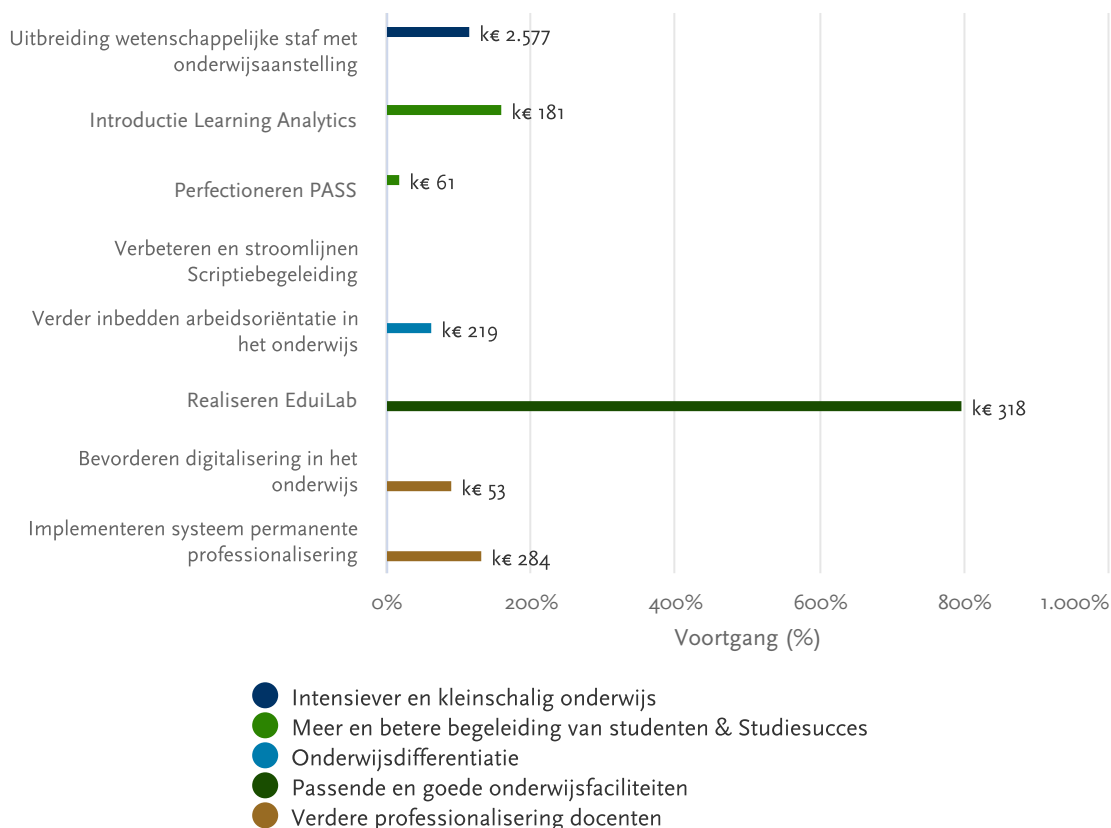
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TiSEM	3.498	3.694	196	106%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

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 2022: Begroting 2023 gepresenteerd aan de Faculteitsraad en er is ingestemd met de bestedingsplannen van de kwaliteitsmiddelen.

Februari 2023: De Faculteitsraad stemt in met de verantwoording van besteding van de middelen van de Kwaliteitsafspraken in 2022.

Daarnaast keurde de Faculteitsraad de voorstellen goed die de Vice-Decaan Onderwijs presenteerde, voortkomend uit het aan hem toegekende Budget voor Strategische Projecten ter Verbetering van het Onderwijs. Deze voorstellen omvatten nieuwe initiatieven zoals innovatieprojecten, de ontwikkeling van nieuwe thema minoren en (extra) investeringen in grootschalige masteropleidingen. Bovendien werd het geactualiseerde Projectplan Learning Analytics gepresenteerd aan en goedgekeurd door de Faculteitsraad, naar aanleiding van een verandering in de projectleiding.

Oktober 2023: In overeenstemming met de universiteitsbrede monitoringcyclus heeft het Management Team de plannen (en eventuele aanpassingen ten opzichte van de oorspronkelijke plannen) voor de besteding van de middelen voor de Kwaliteitsafspraken in 2024 met de Faculteitsraad besproken. Alle plannen kregen de instemming van de Raad.

Verklaring Faculteitsraad TiSEM (16 februari 2024)

In het algemeen zijn we tevreden over de manier waarop het Management Team van de faculteit ons heeft betrokken bij het proces van het beheer van de middelen van de Kwaliteitsafspraken. Als Faculteitsraad voelden we ons volledig in staat om onze formele rechten uit te oefenen in het besluitvormingsproces van de Kwaliteitsafspraken. Opnieuw willen we vermelden dat de huidige Faculteitsraad weinig mogelijkheden heeft gehad om invloed uit te oefenen op de, aangezien de meeste beslissingen werden genomen door vorige Raden. De aanpassingen die door het Management Team werden gemaakt en in de Faculteitsraad werden besproken, leken redelijke reacties op veranderingen in (externe) omstandigheden. We vonden dat de acties van het Management Team waardevol en bijdragen aan verbeteringen binnen TiSEM. Verder wil de studentengeleding van de Faculteitsraad haar complimenten overbrengen voor een uitstekende innovatie die zowel studenten als docenten ten goede komt door het verbeteren van het beoordelingsproces via het beoordelingsplatform ANS. In conclusie, wij waarderen de inspanningen van het Management Team, die tonen dat zij serieus willen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van de studenten. We beschouwen het besluitvormingsproces als positief en constructief, en we kijken uit naar het zien en bespreken van meer voorstellen t.a.v. de Kwaliteitsafspraken.

Tilburg Law School

TLS heeft bij de besteding van de Kwaliteitsafspraken in 2023 met name gefocust op twee thema's: thema 1: Kleinschalig en intensief onderwijs, en thema 6, afspraak J: Onderwijsinnovatie en digitalisering. Daarnaast is er veel oog voor thema 2, afspraak C: Studentenwelzijn, en thema 4, afspraak G: Arbeidsmarktorientatie. TLS zet hiermee het beleid, dat al sinds het begin in 2020 is ingezet, consistent voort. De focus is ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

De Kwaliteitsafspraken hebben TLS mogelijkheid geboden om zich op bovenstaande thema's te ontwikkelen. Inmiddels is het einde van de Kwaliteitsafspraken, in de huidige vorm, in zicht. Er zijn in de afgelopen jaren veel pilots opgepakt waarvan de meeste succesvol zijn gebleken en inmiddels structureel zijn ingebed. Zo is het Education Innovation team dat in 2021 werd geformeerd sindsdien uitgebreid en heeft inmiddels zijn toegevoegde waarde bewezen. Het team vervult een essentiële rol bij de implementatie van blended learning binnen de Bachelor Rechtsgeleerdheid, bij de ondersteuning van online en hybride onderwijs, formatieve toetsing en gamedidactiek binnen individuele cursussen en ook bij de verkenning van flexibel onderwijs. Onderwijsinnovatie bij TLS blijft in de komende jaren ondersteund worden door het innovatieteam. Daarbij wordt sinds medio 2023 afstemming gezocht met TUNED IN. Andere voorbeelden van stevig ingebedde initiatieven in het TLS onderwijs zijn PASS, de Extended Master (pijler Onderwijs) en de aanstelling van CSOs.

In de afgelopen jaren zijn ook pilots stopgezet of omgevormd, zoals de Tedtalks voor masterstudenten en de Extended Master (pijler Onderzoek). Evenals andere faculteiten worstelt TLS met aanwezigheid en respons van studenten bij bepaalde initiatieven die zijn ontwikkeld. Sinds 2022 lijkt er een dalende lijn te zijn ingezet in de opkomst van studenten bij trainingen, workshops en activiteiten, zoals bijvoorbeeld bij de TLS Thesis Track. Ook constateren we in 2023 een lagere respons rate bij de Studiethermometer (een meetinstrument naar studievoortgang, studiedruk, en studentenwelzijn).

De meest expliciete veranderingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken waren:

1. In 2023 was er overall sprake van een overbesteding ten opzichte van de initiële begroting. Deze overbesteding is mede het gevolg van extra budget van K€ 100 dat medio 2023 beschikbaar is gekomen. Daarnaast was er sprake van een onderbesteding in 2021 die ook meegenomen is. Deze overbesteding is met name terug te zien in thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs, en thema 6: Verdere professionalisering van docenten. Dit budget is, na overleg met studenten, uiteindelijk besteed aan gestegen personeelskosten, maar ook aan het aanstellen van extra docenten in het kader van intensiever en kleinschalig onderwijs en onderwijsinnovatie.
2. In 2023 heeft TLS op het vlak van studentenwelzijn betere aansluiting gezocht en gevonden bij universiteitsbreed welzijnsbeleid en hiervoor de samenwerking opgezocht met de andere faculteiten. In dit kader is het plan Versterking Samenwerking Schools geschreven dat heeft geleid tot het aanstellen van een Social Worker voor internationale studenten en het formeren van een netwerk van wellbeing representatives.
3. In 2023 is er in het Montesquieugebouw een Woonkamer gerealiseerd voor studenten. Deze ruimte biedt een huiselijke omgeving en goede ontmoetingsfaciliteiten. Studenten kunnen elkaar op informele wijze opzoeken, (nieuwe) contacten leggen en het gevoel van saamhorigheid ervaren.

TLS werkt intensief samen met haar 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 middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Een onderbesteding van de kwaliteitsmiddelen op een bepaald vlak betekent niet dat de faculteit hier niet in heeft geïnvesteerd. TLS heeft ook bij deze investeringen gesproken met studenten en medewerkers.

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

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	35	113									
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			40	96	220	220	350	450	450	450	545
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	191	198									
B. PASS			93	131	154	157	181	192	215	227	157
C. Actieplan Studentenwelzijn			50	15	58	27	77	55	75	65	67
D. Introductie Learning Analytics			0	0	10	0	5	5	6	8	7
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			20	16	30	11	19	18	10	14	11
Onderwijsdifferentiatie	182	121									
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			20	22	32	16	16	28	42	44	37
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			156	122	254	205	241	276	258	304	292
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0									
H. Realiseren EduiLab			110	114	108	109	106	88	114	95	162
Verdere professionalisering docenten	50	31									
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			40	29	40	24	70	44	45	46	60
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			61	51	200	227	460	427	619	622	705
Totaal	458	465	590	595	1.106	996	1.525	1.585	1.835	1.876	2.043

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. Door de jaren heen is er een duidelijke stijgende lijn ingezet in dit thema. In 2020 investeerde TLS hierin minder ten opzichte van andere faculteiten. Dit was een bewuste keuze zodat ook op andere fronten kon worden ingezet ter versterking van de onderwijskwaliteit. Inmiddels is er, in overleg met de studenten, een inhaalslag gemaakt. Middelen die in eerdere jaren op andere thema's niet besteed werden, zijn hier in deze jaren extra voor aangewend. Binnen alle departementen zijn er extra docenten aangesteld. De focus ligt hierbij met name op het waarborgen van het kleinschalige karakter van de opleidingen Global Law en Rechtsgeleerdheid. Er is bijvoorbeeld geïnvesteerd in meer kleinschalige begeleiding binnen het vak Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO)/bachelorthesis. Ook worden er kleinschalige werkvormen aangeboden bij het onderdeel Talent and Career Development. Daarnaast ligt de focus op het behoud van het kleinschalige karakter van het vak Oefenrechtbank. Ook in 2024 is extra budget gereserveerd voor de Oefenrechtbank. 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 ook in 2023 docent- en studentmentoren aangesteld. Bij de Bachelor Global Law zijn er extra studentmentoren aangesteld om met name in het tweede semester van bachelorjaar 1, kleinschalige begeleiding te blijven waarborgen. De focus ligt hierbij op de ondersteuning van studenten met een studieachterstand. Daarnaast zijn de studentmentoren getraind ter voorbereiding op hun rol. In 2023 is een Active Bystander training toegevoegd aan het verplichte trainingsaanbod voor studentmentoren. Een vergelijkbare training is ook aangeboden aan alle eerstejaars Global Law studenten.
Binnen de Bachelor Global Law is de online studiethermometer in 2023 voor de tweede keer aangeboden. 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. Daarnaast wil TLS met deze tool studenten aanzetten tot zelfreflectie. Eerstejaars studenten hebben in het kader van PASS college gekregen over 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 sinds 2021 bij de Nederlandstalige bacheloropleidingen uitgebreid naar jaar 2 en 3, met een focus op thema 4, afspraak G: Arbeidsmarktoriëntatie. Daarnaast hebben alle eerstejaars Global Law studenten in wekelijkse sessies aandacht besteed aan sociale vaardigheden en studievaardigheden, daarmee is zeer bewust aandacht besteed aan het welbevinden en academische integratie van eerstejaars studenten.

C. Actieplan studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Community building.
- ◆ Realisatie: TLS heeft de capaciteit van onderwijscoördinatie binnen het Education Support Team vergroot, mede met een focus op studentenwelzijn.
In 2023 is er in brede zin aandacht besteed aan het onderwerp community building, met extra focus op de online en hybride opleidingen.
In 2023 hebben de opleidingsdirecteuren ruim gebruik gemaakt van het budget dat beschikbaar is gesteld 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 studentassistent aangesteld die zich richt op community building. Dit is in 2023 voortgezet. Deze studentassistent ondersteunt opleidingsdirecteuren bij het organiseren van activiteiten op het vlak van community building. Ook heeft de studentassistent een substantiële bijdrage geleverd aan het realiseren van de TLS Woonkamer, die in september 2023 door studenten in gebruik is genomen. Hiervoor zijn studenten gemobiliseerd en zijn er verschillende brainstormsessies met studenten georganiseerd. Mede op basis hiervan is de TLS Woonkamer vormgegeven. Er is een commissie, bestaande uit studenten, geformeerd die verantwoordelijk is voor het beheer van deze ruimte. De studentassistent community building staat aan het roer van deze commissie en fungeert ook als aanspreekpunt. De ervaringen hiermee zijn erg goed en we merken dat studenten dagelijks met plezier gebruikmaken van de ruimte. Het gebruik van de TLS Woonkamer wordt in 2024 geëvalueerd, en indien nodig zullen er verbeteringen aan de ruimte zelf worden doorgevoerd.
Een Community Building Officer heeft onderzoek gedaan naar methodes om de TLS community verder te verbeteren, wederom met de focus op online en hybride opleidingen.
Op het vlak van studentenwelzijn heeft TLS in 2023 betere aansluiting gezocht bij welzijnsbeleid van Tilburg University en daarbij de krachten gebundeld met de andere faculteiten. Dit heeft geleid tot het plan Versterking Samenwerking Schools. Hieruit zijn concrete afspraken met alle faculteiten voortgekomen, zoals het aanstellen van een Social Worker voor internationale studenten en het opzetten van een netwerk van wellbeing representatives. In dit netwerk zijn de Student Wellbeing Officer en alle faculteiten vertegenwoordigd.

D. Introduceren learning analytics

- ◆ Voornemen: Kwaliteitsverbetering studiebegeleiding.
- ◆ Realisatie: Een beleidsmedewerker van TLS is aangesloten bij het universiteitsbrede IRAP-project, 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 dankbaar gebruikgemaakt van deze verbetering van de datavoorziening, door meerdere gegevens op te vragen vanuit dit project en hierop besluitvorming gebaseerd. Daarnaast zijn er in 2023 verschillende dashboards opgeleverd die, afhankelijk van ieders rol, te raadplegen zijn door opleidingsdirecteuren en beleidsmedewerkers.

E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding

- ◆ Voornemen: Verbeterde scriptiebegeleiding.
- ◆ Realisatie: Vanaf het collegejaar 2019-2020 wordt de TLS Thesis Track, die in samenwerking met het Language Center en opleidingsdirecteuren is ontwikkeld, aangeboden aan studenten van de internationale masteropleidingen. 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 is het traject geëvalueerd. Uit deze evaluatie blijken zorgen over de opkomst van studenten. Gedurende het traject is er een grote uitstroom van studenten. Studenten ronden het traject doorgaans niet af. Met name individuele begeleiding wordt wel gewaardeerd door studenten. Er zijn verschillende wijzigingen in het traject doorgevoerd om de opkomst van studenten te verbeteren. Helaas heeft dit niet het gewenste resultaat opgeleverd. Dit biedt voldoende aanleiding om het traject in 2024 te heroverwegen.

F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Explicitering en waar nodig versterking van de vijf elementen van karaktervorming 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 tot T-shaped professionals, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan de TEP-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 CSOs is in 2023 uitgebreid specifiek om het vak Talent and Career Development te verbeteren en het netwerk met de praktijk beter te benutten. De CSOs houden zich direct bezig met de werkzaamheden die voortvloeien uit dit thema (onder andere 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. In het voorjaar van 2023 heeft voor het eerst de Fit for the Future night plaatsgevonden met als thema Master Your Image. Hier hebben gastsprekers lezingen verzorgd en kwamen onderwerpen aan bod zoals hoe presenteer je jezelf goed in een professionele setting en hoe draag je het imago van een bedrijf of kantoor uit? Het concept van Fit for the Future is enigszins gewijzigd. Vanaf 2024 zal gekozen worden voor een vast en jaarlijks terugkerend format. Het budget blijft daarmee voor komende edities gelijk. 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 bacheloropleidingen. 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. Op dit onderdeel is bij alle bacheloropleidingen van TLS een lichte stijging waarneembaar in de score op 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 in 2022 op dit punt gestegen van een 3,2 naar een 3,4 en is in 2023 stabiel gebleven.
- ◆ 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. Sinds het najaar van 2021 kunnen studenten, in het kader van de track Onderwijs, in twee specialisaties afstuderen in plaats van één. Dit kan door een semester toe te voegen aan het standaard programma. Deze track wordt gewaardeerd door studenten. Vanaf de start van het

programma kiezen veel studenten voor een tweede specialisatie. Sindsdien is er een stijgende lijn in het aantal deelnemende studenten.

Voor de track Onderzoek geldt dat studenten in dit extra semester kunnen meelopen met een onderzoeker en het (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. In 2023 blijkt er onder studenten minder animo voor deze track te zijn. Op basis hiervan is besloten om maatwerk aan te bieden en geïnteresseerde studenten direct te koppelen aan een onderzoeker.

De track Praktijk is van start gegaan in het najaar van 2023. Studenten lopen in dit extra semester stage bij een organisatie en volgen een opleidingsprogramma dat wordt aangeboden door externe partners en Student Career Services. Er zijn vier studenten gestart met deze track. In het voorjaar van 2024 vinden de eindpresentaties van deze studenten plaats. Inmiddels zijn er acht aanmeldingen voor deelname in 2024. In het voorjaar van 2024 worden alle pijlers geëvalueerd en de balans opgemaakt met betrekking tot de toekomst van de Extended Master.

- ◆ Voornemen: Investeren in Engels taalniveau
- ◆ Realisatie: Er zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de investeringen in het taalniveau Engels. Het talentencentrum heeft meerdere online modules ontwikkeld voor de Bachelor Global Law en de Bachelor Rechtsgeleerdheid waar studenten gebruik van kunnen maken.

H. Realiseren EDUiLAB

- ◆ Voornemen: Implementeren van minstens twee onderwijsvernieuwend digitaliseringsprojecten.
- ◆ Realisatie: Er is in de afgelopen jaren budget 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 (bijv. FeedbackFruits, Schrijfhelp 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 wetenschappelijk personeel (WP).
- ◆ Realisatie: Er is budget 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 Master Law and Technology. TLS is daarnaast aangesloten bij inspanningen op het gebied van SKO-certificering op universitair niveau. In 2023 zijn er twee kandidaten gestart met SKO-certificering. Zij worden ieder ondersteund door een studentassistent die wordt gefinancierd vanuit dit budget.

- ◆ Voornemen: Verbetering toetskwaliteit en docentprofessionalisering.
- ◆ Realisatie: Hiervoor is het Education Support Team in 2022 tijdelijk uitgebreid met een onderwijs- en toetsdeskundige voor 0,3 Fte. Deze aanstelling is verlengd, waardoor deze capaciteit ook in 2023 beschikbaar is. De toetsdeskundige 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. Ook hier ondersteunt de toetsdeskundige bij. Daarnaast wordt er 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 toegewijde 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 de periode november 2022 tot en met februari 2023 zijn de pilots geëvalueerd. Na het opleidingsjaar 2022-2023 zijn de pilots gestopt. Vervolgens heeft het Faculteitsbestuur, in overleg met de opleidingsdirecteuren, besloten om de Bachelor Global Law niet meer geheel hybride aan te bieden maar alleen nog het derde jaar hybride vorm te geven. Bij de Master International Business Law, de Master Law and Technology en de Master International Business Taxation wordt de hybride variant structureel en succesvol voortgezet.

- ◆ 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 is de implementatie van blended education binnen de Bachelor Rechtsgeleerdheid gecoördineerd door een docent.

In 2023 is ook geïnvesteerd in onderwijs door middel van het op orde brengen van de basisvoorzieningen op het vlak van kwaliteitszorg, daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het op orde maken van vakdossiers. Ook zijn leer- en einddoelen van opleidingen uitgevraagd en opleidingsdirecteuren hierop kritisch bevraagd. Het uiteindelijke doel hiervan is de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden en te verbeteren. Alleen op basis van duidelijke kaders en met de eindtermen van de opleidingen helder voor ogen is het mogelijk onderwijsinnovatie op een toekomstbestendige manier te implementeren.

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. Daarna is deze lijn doorgetrokken naar jaar 2 en 3. Ook

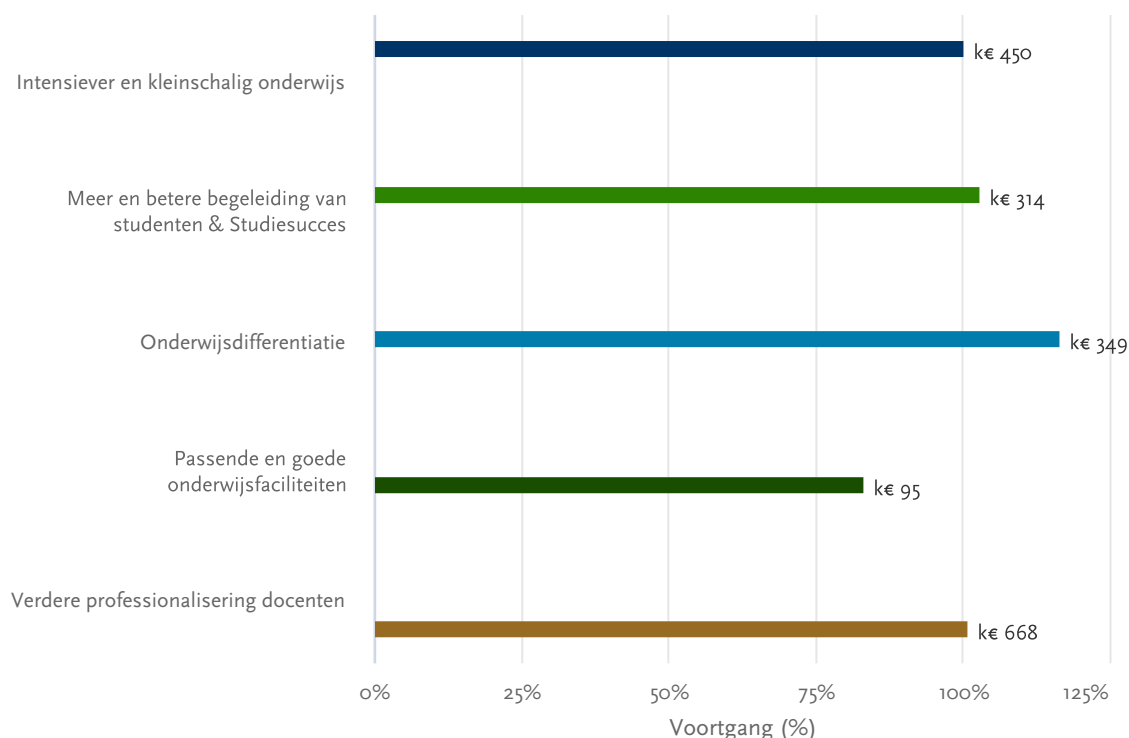
andere opleidingen worden op termijn blended gemaakt, in lijn met de afspraken rondom TUNED IN. Ook kunnen docenten van andere opleidingen op dit moment al op eigen verzoek in samenwerking met het innovatieteam werken aan het verbeteren of herontwerpen van hun vak. Sinds 2023 heeft het Innovatieteam een belangrijke rol bij het anticiperen op externe ontwikkelingen, zoals het gebruik van en omgang met LLM's, zoals ChatGPT. Ook is er expliciete aandacht voor de borging van toetsing en fraudepreventie. De focus ligt hierbij op de hybride opleidingen. Zo is er beleid ontwikkeld om potentiële fraude tegen te gaan bij tentaminering op afstand.

In 2024 wordt het Innovatieteam ook ingezet bij de uitvoering van de Innovatie agenda 2024. Hierbij ligt de focus op omgang met generatieve AI, flexibilisering van onderwijs, vaardighedenonderwijs en karakter onderwijs en de inzet van digitale leermiddelen. Ook zal het team zich meer gaan richten op AI geletterdheid van studenten en docenten in brede zin en de mogelijkheden worden onderzocht om dit in te bedden in de vaardighedenleerlijn. Tenslotte zal het team de implementatie van de leerlijn Digital Sciences for Society binnen TLS ondersteunen.

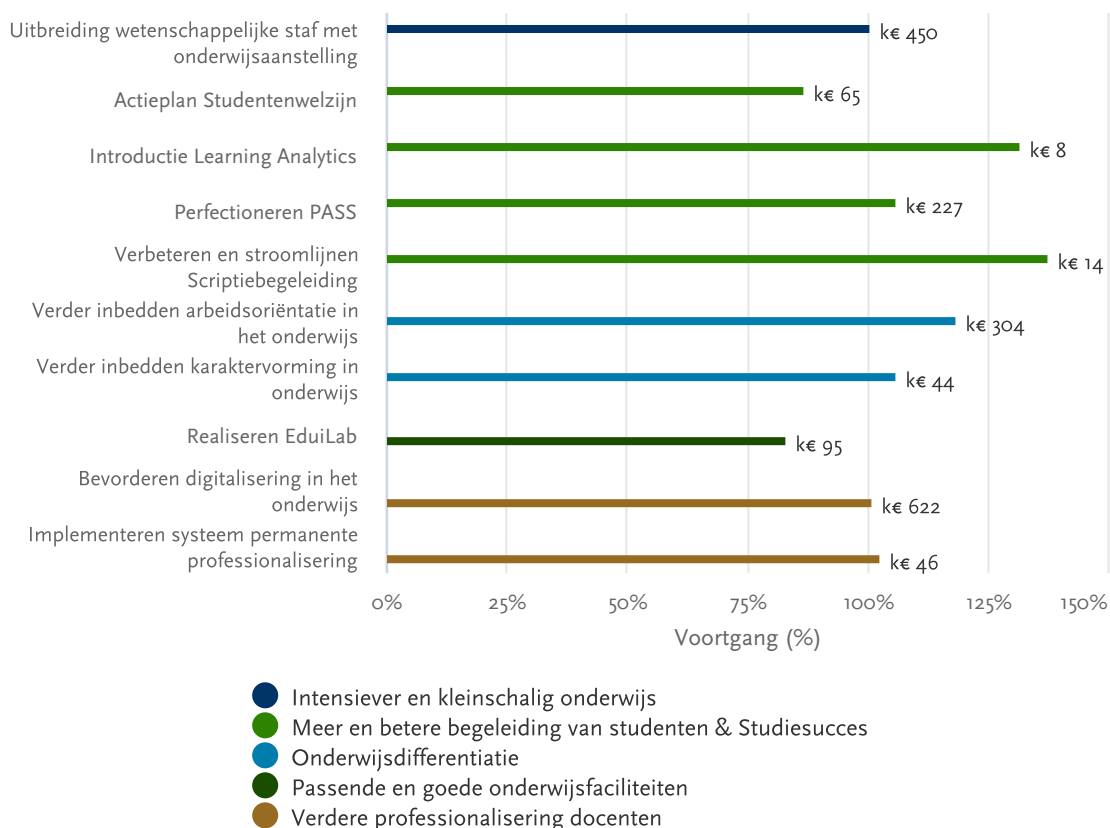
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TLS	1.835	1.876	41	102%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

Figuur 3.3.2.1 Voortgang landelijke thema's TLS



Figuur 3.3.2.2. Voortgang Tilburg University thema's TLS



Betrokkenheid facultaire medezeggenschap

In juni 2023 is een tussentijdse update van de besteding van de kwaliteitsmiddelen 2023 besproken met de Faculteitsraad. In deze bijeenkomst werd een update gegeven van de stand van zaken en het perspectief voor de rest van 2023. In aanloop naar deze bijeenkomst heeft de input van de studenten op verschillende momenten geresulteerd in een tussentijdse bijstelling van de meerjarenbegroting.

Gedurende het jaar 2023 kwamen extra kwaliteitsmiddelen beschikbaar voor zowel 2023 als 2024. Deze zijn in overleg met de Faculteitsraad begroot en besteed op het vlak van onderwijsinnovatie en kleinschalig onderwijs.

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 onderwijsinnovatie.

Op 31 januari 2024 is de realisatie van de Kwaliteitsafspraken 2023 gepresenteerd en besproken in de Faculteitsraad. Het Faculteitsbestuur 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. Het Faculteitsbestuur zet deze goede samenwerking met de studenten door in 2024.

Na 2024 zullen de Kwaliteitsafspraken niet meer in de huidige vorm worden gecontinueerd. Het is op het moment van het opstellen van dit jaarverslag nog niet helder hoe dit nieuwe concept vorm krijgt. Het Faculteitsbestuur zal de studentleden van de Faculteitsraad in 2024 blijven betrekken in dit proces en bij hen te rade gaan waar volgens hen prioriteit moet liggen. Daarbij hebben de studentleden specifiek aangegeven aandacht voor studentenwelzijn belangrijk te vinden.

Verklaring Faculteitsraad TLS (16 februari 2024)

De Faculteitsraad wil reflecteren over het proces van de investering van de opbrengsten van het leenstelsel voor studenten bij TLS in 2023. In de eerste helft van het jaar hebben de voormalige studentleden van de Faculteitsraad een actieve rol gespeeld in het leveren van input met betrekking tot de besteding van de opbrengsten van het leenstelsel voor studenten van TLS. De huidige studentleden van de Faculteitsraad hebben deelgenomen aan deze verantwoordelijkheid tijdens het laatste semester. Beide cohorten van de Faculteitsraad waren actief betrokken bij de formele en informele bijeenkomsten met de faculteit, waaronder brainstormsessies, technische voorvergaderingen, informele updates en officiële Faculteitsraadsvergaderingen.

In maart 2023 zijn de oud-raadsleden uitgenodigd om te brainstormen over de besteding van de Kwaliteitsafspraken van 2023-2024. Mede door het advies van de Faculteitsraad gaat TLS zich vanaf het studiejaar 2023-2024 meer richten op het welzijn van studenten door het realiseren van een Huiskamer voor studenten in Montesquieu, het verder ontwikkelen van de Studiethermometer, en door het aannemen van een sociaal werker voor internationale studenten en een student-assistent voor community building. Andere thema's die gedurende het voorjaarssemester prioriteit kregen waren intensief en kleinschalig onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, onderwijsdifferentiatie en verdere professionalisering van docenten, inclusief innovatie. Onderwijsdifferentiatie werd bereikt door de implementatie van Talent- en Loopbaanontwikkeling, studentassistenten voor opleidingsdirecteuren en het ontwikkelen van Extended Master Tracks (Onderwijs, Onderzoek, Praktijk). Onder het thema Verdere Professionalisering van Docenten werd geïnvesteerd in innovatie door de oprichting van het Innovatieteam. Over de TLS Huiskamer zijn in het voorjaarssemester specifieke inputsessies gehouden met zowel studenten van de Faculteitsraad als met andere studenten. In juni 2023 kwam de vorige Faculteitsraad bijeen om de halfjaarlijkse update en de meerjarenbegroting met betrekking tot de Kwaliteitsafspraken te bespreken.

Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

De afgelopen jaren heeft bij TSB, evenals bij Tilburg University in haar geheel, de nadruk gelegen op de vraag hoe de faculteit de kwaliteit van het onderwijs en de toetsing het best kon waarborgen, gezien de groei die de faculteit doormaakte. Tilburg University heeft fors en universiteitsbreed geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing. Deze universiteitsbrede investeringen in onderwijsinnovatie maakten het mogelijk voor TSB om de kwaliteitsmiddelen juist sterker in te zetten op de twee belangrijkste pijlers van het facultaire bestedingsplan Kwaliteitsafspraken: kleinschalig onderwijs en PASS. De voortgang van de maatregelen is (ook in 2023) 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.

TSB heeft ruim 16% meer uitgegeven aan de Kwaliteitsafspraken dan begroot (K€ 2.828 tegen over K€ 2.445). De meest opvallende ontwikkelingen in investeringen van de Kwaliteitsafspraken in 2023 waren:

1. Evenals in 2022 is er aanzienlijk meer personeel met een onderwijsopdracht aangesteld dan oorspronkelijk begroot (afpraak A). Dit heeft de student-stafratio positief beïnvloed. Ondanks de aanhoudende groei van het aantal studenten daalde het aantal studenten per onderwijs-Fte in 2023 naar 34,6 (was in 2022 38,2), een lager ratio dan in de vijf voorgaande jaren. Deze verbeterde student-stafverhouding komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs.
2. De investeringen in PASS blijven wat achter (afpraak B). De uitgaven zijn weliswaar flink gestegen ten opzichte van 2022. Het budget is echter ook gestegen in verband met de overheveling van de middelen van enkele andere Kwaliteitsafspraken naar B. In 2022 bleef de aandacht voor studentenwelzijn. Ook de Faculteitsraad hield het Management Team van TSB scherp, door regelmatig aandacht te vragen voor studentenwelzijn. Er is in PASS-bijeenkomsten gewerkt aan het verbeteren van studievaardigheden. Aandacht voor studentenwelzijn blijft kernonderdeel van het facultaire beleid. Daarnaast was er extra aandacht voor vaardigheden bij de herziening van PASS.
3. De middelen voor afspraak J (Bevorderen digitalisering onderwijs) zijn eveneens flink gestegen (+16%). Dit is met name te danken aan bestendinging en uitbreiding van ondersteuning van innovatie (instructional design).

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	'23	'24	
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	
Intensiever en kleinschalig onderwijs		0	172									
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf				317	844	908	1.188	1.269	1.186	1.502	2.084	2012
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces		343	343									
B. PASS			250	319	200	323	420	337	456	451	550	
C. Actieplan Studentenwelzijn			0	0	0	0	5	5	0	0	0	
D. Introductie Learning Analytics			0	0	45	5	45	10	45	13	45	
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Onderwijsdifferentiatie		327	0									
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			75	11	75	10	75	10	79	0	75	
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			75	85	75	75	105	13	125	8	0	
Passende en goede onderwijsfaciliteiten		0	0									
H. Realiseren EduiLab			20	16	20	0	20	20	20	0	0	
Verdere professionalisering docenten		50	50									
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			35	14	35	14	35	34	37	37	35	
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			15	11	170	102	170	128	181	243	190	
Totaal		720	565	787	1.301	1.528	1.717	2.144	1.743	2.445	1.829	2907

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. Dit heeft de student-stafratio positief beïnvloed. In vier jaar tijd is het aantal ingeschreven studenten bij TSB met 40% gestegen naar ruim 4.800 studenten in 2022-2023 (in 2023-2024: ruim 5.000). Ondanks de aanhoudende groei van het aantal studenten daalde het aantal studenten per onderwijs-Fte in 2023 naar 34,6 (was in 2022 38,2).

B. Perfectioneren PASS

- ◆ Voornemen: Continuering van het mentoringprogramma in alle drie de bachelorjaren.
- ◆ Realisatie: Mentoring is voortgezet, daarnaast zijn er studentmentoren geïntroduceerd. Ter ondersteuning van dit mentoraatsprogramma is ook extra geïnvesteerd in vaardigheidsdocenten, in het facultaire studentenwelzijnsaanbod en in workshops in het eerste bachelorjaar.
- ◆ Voornemen: Het verbeteren van de arbeidsmarktoriëntatie in PASS in jaar 2.
- ◆ Realisatie: De bezetting van CSOs is verlengd en uitgebreid. Ook de stagecoördinatie is gecontinueerd.
- ◆ Voornemen: Inzetten op vaardighedenonderwijs.
- ◆ Realisatie: Een aantal vaardighedenworkshops is generiek ontwikkeld voor alle bachelorstudenten van TSB (Studievaardigheden, Effectief communiceren, Masterclass CV/LinkedIn) en worden aangeboden aan alle bachelorstudenten. Aanwezigheidscijfers blijven nog steeds een uitdaging bij deze workshops.

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: Er is inmiddels een universiteitsbreed project gestart, IRAP. De Vice-Decaan Onderwijs van TSB was tot 1 december 2023 voorzitter van het universiteitsbrede project. Het project heeft inmiddels een aantal dashboard opgeleverd, waarmee in de toekomst evidence based beslissingen en beleid kunnen worden uitgevoerd. Omdat learning analytics vraagstukken nog niet konden worden beantwoord zonder deze dashboards, zijn de investeringen logischerwijs beperkt gebleven. Universiteitsbreed is hier wel veel voortgang gemaakt.

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 deel van de opleidingsprogramma's heeft de inventarisatie plaatsgevonden. Vanwege de extra inspanningen op andere actielijnen is een volledige inventarisatie verschoven naar 2024.

G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs

- ◆ Voornemen: betere evaluatie van studenten op arbeidsmarktorientatie door continuering van 1 Fte aan CSO.
- ◆ Realisatie: Met de Faculteitsraad is afgesproken om deze Kwaliteitsafpraak op te nemen in B, Perfectioneren PASS.

H. Realiseren EDUiLAB

- ◆ Voornemen: Minimaal twee onderwijsvernieuwingenprojecten op cursusniveau per jaar met behulp van een onderwijsinnovatie-fonds.
- ◆ Realisatie: Met de Faculteitsraad is afgesproken om deze Kwaliteitsafpraak op te nemen in J, Bevorderen digitalisering in het onderwijs.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ 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 2023 zijn, ondanks aanmoedigingen, geen nieuwe SKO-projecten gestart.
- ◆ Voornemen: Volledige implementatie van het toetsbeleid op het niveau van de faculteit, opleiding en vak door het uitbreiden van toetsexpertise.
- ◆ Realisatie: Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt. De focus is verschoven van het opstellen van toetsplannen (bijna volledig voltooid) naar het inbedden van de beoordelingsplannen in de onderwijsprocessen en -cycli. Er zijn twee Toetscoördinatoren aangesteld (een voor psychologie en een voor sociale wetenschappen). Een Toetsdeskundige van Teacher Development heeft alle opleidingsdirecteuren geadviseerd. Alle opleidingen hebben hun toetsplannen voor 2023-2024 ingediend.

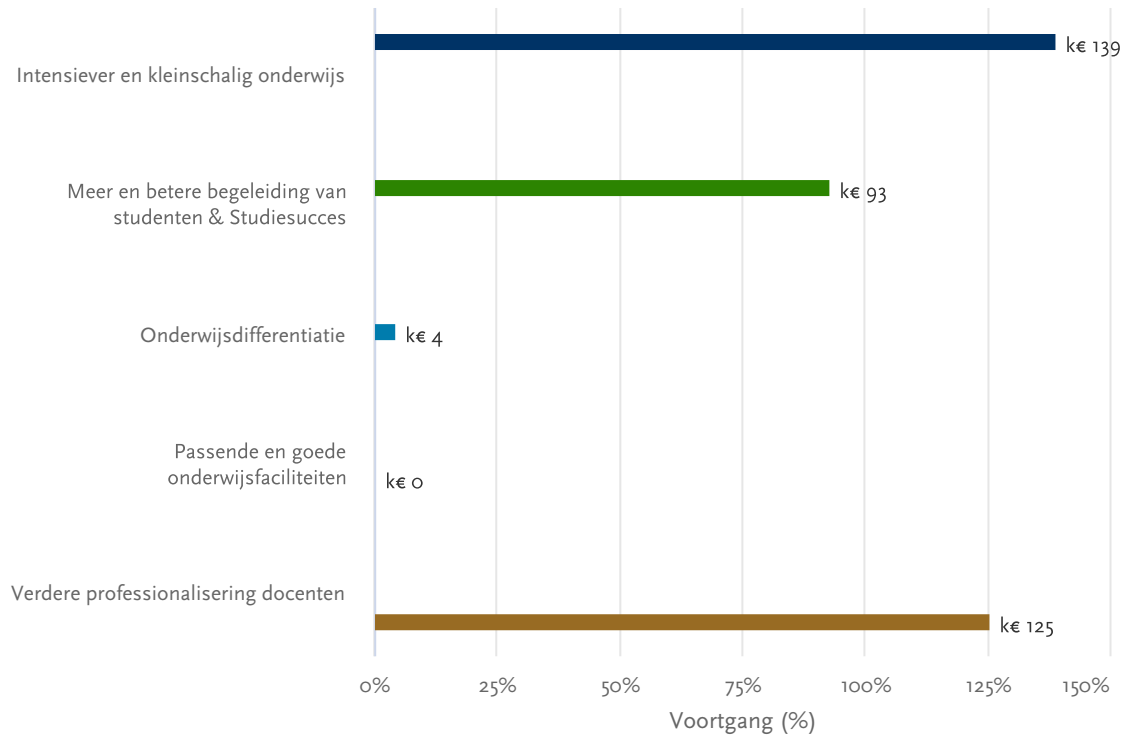
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Aanstellen van een Innovatiecoördinator (0,2 Fte).
- ◆ Realisatie: In 2021 was reeds een Innovatiecoördinator van start gegaan. In 2022 is er een tweede instructional designer geworven. De beide instructional designers verzorgen zowel ondersteuning aan docenten als coördinerende taken.

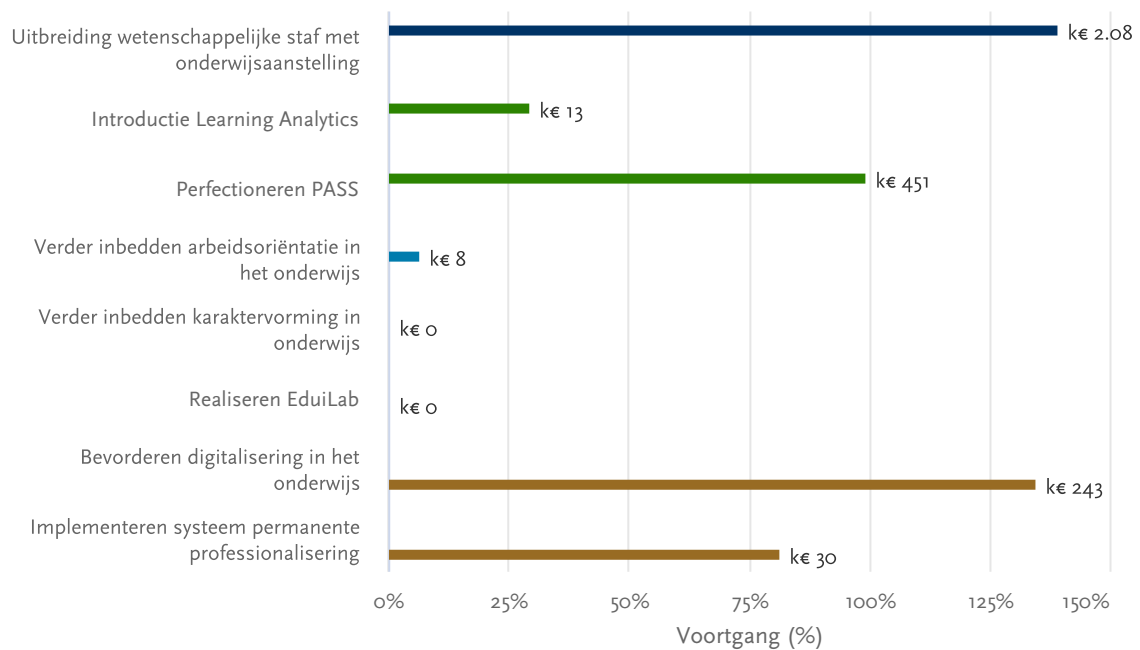
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TSB	2.445	2.829	384	116%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

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

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

- ◆ De monitoringschema's zijn expliciet besproken in de vergaderingen van januari en november 2023.
- ◆ In november heeft de Faculteitsraad ingestemd met de plannen voor 2024.
- ◆ In januari 2024 is over de uitvoering van de plannen voor 2023 gerapporteerd aan de Faculteitsraad. De Faculteitsraad heeft ingestemd.

Het Management Team 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.

Verklaring Faculteitsraad TSB (1 februari 2024)

Ook in 2023 heeft de Faculteitsraad van TSB zich intensief beziggehouden met de Kwaliteitsafspraken.

- ◆ Tijdens de Faculteitsraadvergadering in januari kwam de besteding Kwaliteitsafspraken aan de orde bij de bespreking van de interne begroting 2023-2027. Tevens stemde de Faculteitsraad tijdens die vergadering in met de rapportage Kwaliteitsafspraken over 2022 besproken;
- ◆ In september en november besprak het Management Team met de Faculteitsraad de rapportage Kwaliteitsafspraken over de eerste helft van 2023; daarbij werden ook de plannen voor 2024 besproken, tegelijkertijd met de begroting voor 2024. De Faculteitsraad heeft ingestemd met de rapportage.

De Faculteitsraad merkt dat de Kwaliteitsafspraken hebben geholpen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. De Faculteitsraad wordt op gezette tijden geraadpleegd over de Kwaliteitsafspraken. Tegelijkertijd levert de Faculteitsraad adviezen om de doelen uit de Kwaliteitsafspraken te realiseren.

De rapportage Kwaliteitsafspraken over 2023 is in de Faculteitsraad besproken op 26 januari 2024. De Faculteitsraad heeft ingestemd met de rapportage over 2023.

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 2023 heeft TSHD de middelen van de Kwaliteitsafspraken naar 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.

De Faculteitsraad is nauw betrokken geweest bij het gehele proces, ook ten aanzien van de plannen voor 2024. 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. Er is Loon Prijs Compensatie toegevoegd aan het budget, verdeeld in functie van de personeelskosten in de respectievelijke thema's.
2. 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). Deze werkgroep heeft haar conclusies eind 2023 voorgelegd aan het Facultaire Onderwijsoverleg. Een deel van de middelen voor 2023 is doorgeschoven naar 2024 om de aanbevelingen te bereiken. Deze verschuiving is eind 2023 besproken met de Faculteitsraad.

1. Budgettaire ruimte werd gecreëerd in afspraak I, omdat hier vanuit andere middelen op is ingezet, en afspraak J, omdat de verlenging van de positie van onderwijsassistent onnodig werd bevonden. Deze ruimte werd als volgt herbestemd (besproken met de Faculteitsraad najaar 2023):
 - a. Thema 2, afspraak C: Actieplan studentenwelzijn. Er zijn middelen beschikking gesteld voor de aanstelling van een extra universiteitsbrede sociaal werker, die zich specifiek kan richten op problemen van internationale studenten.
 - b. Thema 4, afspraak G: Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs. De CSO die vanuit deze middelen wordt bekostigd kreeg met ingang van 2023 een contractuitbreiding om de met succes nieuw ingevoerde arbeidsmarktorientatie activiteiten (societal challenges) uit te voeren en verder te werken aan leerlijnen rond professional development. Om deze initiatieven duurzaam te combineren met de basisvoorzieningen wordt deze afspraak in 2024 versterkt om een tweede CSO aan te werven.
3. Thema 5, afspraak H: Realiseren EDUiLAB. De instructional designpositie werd tot april 2024 bekostigd vanuit andere, tijdelijke, middelen. Deze positie wordt vanuit de kwaliteitsmiddelen verder doorgezet tot eind 2024. Daarnaast heeft TSHD voor dit thema een deel van de begroting voor 2023 overgedragen naar 2024, onder meer vanwege de looptijd van bepaalde innovatieprojecten en de verschillende aard van de financiering ervan. Dit is eind 2023 besproken met de Faculteitsraad. Daarnaast verwacht TSHD in 2024 een behoorlijk deel van dit innovatiebudget nodig te hebben voor het TUNED IN project.

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

Thema	'19	'19	'20	'20	'21	'21	'22	'22	'23	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	338	345									
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			0	0	422	724	553	553	685	618	873
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	0	0									
B. PASS			25	2	17	25	17	15	18	16	18
C. Actieplan Studentenwelzijn			100	33	110	159	120	139	129	111	150
D. Introductie Learning Analytics			0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onderwijsdifferentiatie	0	0									
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			145	46	145	165	145	168	151	179	154
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			0	0	16	13	64	46	67	59	68
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0									
H. Realiseren EduiLab			69	43	97	80	133	112	163	140	200
Verdere professionalisering docenten	0	0									
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			70	94	55	31	57	57	64	68	70
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			23	21	42	72	176	193	245	193	234
Totaal	338	345	431	238	903	1.269	1.264	1.282	1.521	1.382	1766

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 kwaliteitsmiddelen 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 en 2023 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. Deze werkgroep heeft additionele adviezen gegeven, in 2024 zullen kwaliteitsmiddelen worden ingezet voor de implementatie van deze adviezen.

C. Actieplan Studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Structurele inzet studentassistentie (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 2023 zijn de geplande investeringen vanuit de kwaliteitsmiddelen gerealiseerd. Voor 2024 wordt het Actieplan Studentenwelzijn verder versterkt om bij te dragen aan de werving van een sociaal werker voor internationale studenten.

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 verhoogd.
- ◆ Realisatie: In voorgaande jaren is een TEP-coördinator aangesteld. In 2023 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 en 2023 voortgezet.

G. Verder inbedden arbeidsmarktoriëntatie 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. In 2023 is een plan geconcretiseerd om dit in het najaar van 2024 in te bedden in het reguliere curriculum van onze vijf bacheloropleidingen. Ook werden met behulp van de CSO leerlijnen rond professional development uitgewerkt in verschillende opleidingen. In 2024 zal een tweede CSO geworven worden.

H. Realiseren EDUiLAB

- ◆ 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. In 2024 zal nog extra in dit thema worden geïnvesteerd, ter overname van aflopende NPO-financiering voor een van onze instructional designerposities.
- ◆ 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 meerdere projecten plaatsgevonden. Zo ook in 2023. 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 2023 naar 2024 overgedragen. Daarnaast verwacht TSHD in 2024 een behoorlijk deel van dit innovatiebudget nodig te hebben voor het TUNED IN project.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Structurele inzet van 1,3 Fte studentassistentie, 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 premaster- en masterstudenten en voor het ondersteunen van docenten bij (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. Ditzelfde voornemen wordt in 2024 voor K€ 49 uit andere middelen gefinancierd in plaats van uit de Kwaliteitsafspraken. Deze K€ 49 wordt binnen de Kwaliteitsafspraken overgeheveld ter versterking van initiatieven uit afspraak G.

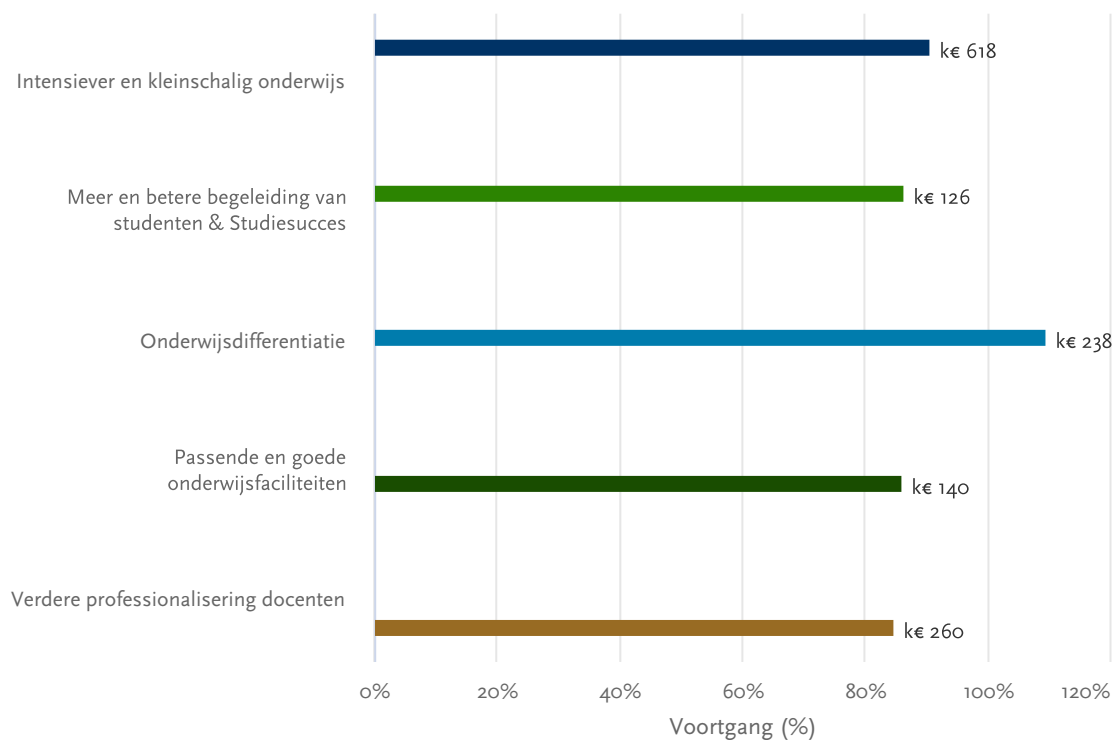
J. Bevorderen digitalisering in het onderwijs

- ◆ **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 voor 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. K€ 19 van het budget voor 2023 is reeds in 2022 benut voor het aanstellen van een onderwijsassistent (liep af in de loop van 2023) en instructional designer (doorlopend tot en met 2024). Deze nieuwe ondersteuningsstructuur is verankerd in de onderwijsprogramma's en heeft een positieve impact op werkdruk van docenten en geeft hen ruimte, tijd en inspiratie om digitalisering verder te ontwikkelen in hun onderwijs.

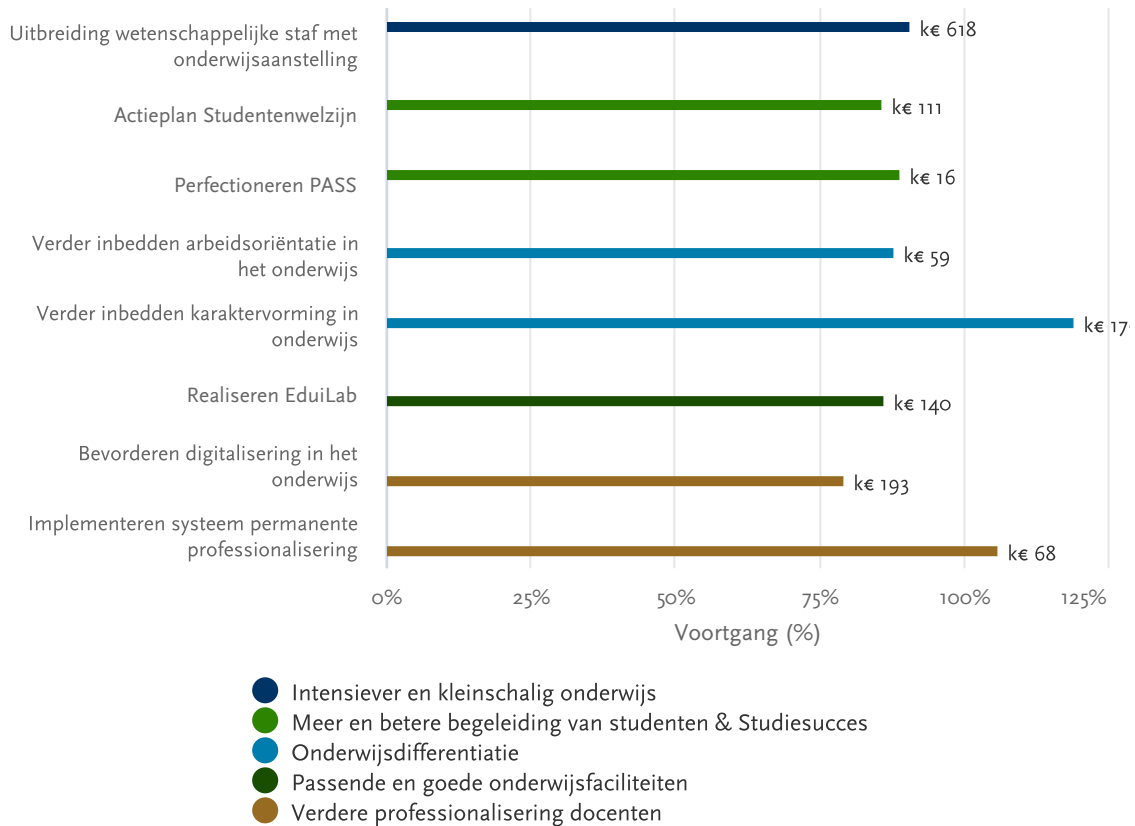
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Vershil (k€)	Voortgang
TSHD	1.521	1.382	-139	91%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

Figuur 3.3.4.1 Voortgang landelijke thema's TSHD



Figuur 3.3.4.2 Voortgang Tilburg University thema's TSHD



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:

Oktober 2022: voorstel wijzigingen bestedingen 2023-2024. De Faculteitsraad stemde met de voorgestelde wijzigingen in.

Februari 2023: rapportage besteding 2022. De Faculteitsraad stemde met de rapportage in en stelde een reflectiebrief op.

Augustus 2023: introductiesessie voor de (deels) nieuwe Faculteitsraad met uitleg over de cyclus Kwaliteitsafspraken.

Oktober 2023: voorstel wijzigingen bestedingen 2024. De Faculteitsraad stemde met de voorgestelde wijzigingen in.

Verklaring Faculteitsraad TSHD (6 februari 2024)

Hierbij willen wij u informeren dat de leden van de TSHD Faculteitsraad betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van een bestedingsplan voor de opbrengsten van het leenstelsel voor het afgelopen jaar en de komende periode. Het doel van deze opbrengsten is primair het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs bij TSHD en daartoe zijn concrete Kwaliteitsafspraken opgesteld.

In de Faculteitsraadvergadering van 6 oktober 2022 is door de raadsleden unaniem positief geadviseerd over het voorgestelde plan voor 2023. In 2023 heeft TSHD de middelen van de Kwaliteitsafspraken naar tevredenheid kunnen inzetten. Op bijna alle thema's heeft TSHD de voorgenomen werkzaamheden en bijbehorende uitgaven volgens planning kunnen uitvoeren. De uitzonderingen hierop betreffen vooral eerder bestede middelen of uitgestelde middelen als gevolg van de looptijd van contracten en projecten. De raadsleden zijn zeer tevreden over de besteding van het beschikbare geld in 2023. De middelen zijn onder andere ten goede gekomen aan hogere personeelskosten en een PASS-coördinator en -werkgroep die verdere aanbevelingen hebben ontwikkeld die met de resterende middelen in 2024 zullen worden uitgevoerd.

In de vergadering van de Faculteitsraad van 26 oktober 2023 is het plan voor de bestedingsaanpassingen van de restgelden van de Kwaliteitsafspraken voor 2024 gepresenteerd en besproken. De Raad heeft hier unaniem mee ingestemd. In het najaar van 2024 zal worden toegelicht hoe de laatste middelen uit deze budgetten in 2024 zullen zijn besteed en hoe de resterende budgetten in de laatste maanden van 2024 nog besteed zullen worden. Wat betreft de recente nationale ontwikkelingen en het voortdurende debat over internationalisering, zijn de steunbetuigingen van het management, de decanen en het bestuur van de universiteit zeer welkom en positief, zowel vanuit het perspectief van de studenten als van het personeel. In deze context ervaart de Faculteitsraad het voornemen om vanuit de Kwaliteitsafspraken middelen beschikbaar te stellen voor een universiteitsbrede maatschappelijk werker specifiek gericht op internationale studenten als een bijzonder positieve toevoeging. Iets kritischer, maar wel verwant, zouden we een soortgelijk centraal aanspreekpunt voor internationale medewerkers van Tilburg University op prijs stellen. Wij vinden dit belangrijk, zeker gezien de voornemens van de faculteit om meer (mogelijk internationale) medewerkers aan te stellen die zich met onderwijs bezighouden om studenten meer en betere begeleiding te bieden.

De Faculteitsraad heeft er vertrouwen in dat budgetten voor de thema's uit de kwaliteitsafspraken blijven bijdragen aan verdere innovatie en professionalisering van het onderwijs aan Tilburg University in het algemeen en TSHD in het bijzonder.

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. Het budget 2022 was niet volledig besteed en is meegenomen naar de jaren 2023 en 2024. Bestedingsplannen voor dit extra budget voor 2023 en 2024 zijn gemaakt en goedgekeurd door de Faculteitsraad.

Het is in 2023 niet gelukt alle geplande bestedingen te realiseren, omdat geplande aanstellingen later gerealiseerd werden en sommige bestedingen (nog) niet gedaan konden worden. Het niet bestede bedrag zal worden overgeheveld naar 2024 en in overleg met de Faculteitsraad besteed worden.

Nieuw toegevoegde elementen voor 2023 en 2024 zijn:

1. Inhuur van een course designer om WP te ondersteunen bij de inrichting van Canvas (afpraak B).
2. Voor de brontaalcursussen is voor de studenten ondersteunende literatuur aangeschaft (afpraak B).
3. De faculteit gaat deelnemen aan de universiteitsbrede investering in een Social Worker (afpraak C).

4. Karaktervorming in het curriculum krijgt meer aandacht en daarvoor is tijdelijk een projectleider aangesteld (afpraak F).
5. Om de arbeidsmarktorientatie een duidelijkere plaats in het curriculum te geven wordt een nieuw vak Beroepsoriëntatie ontwikkeld in de masteropleiding (afpraak G).
6. Om studenten optimaal te kunnen opleiden voor wat betreft hun methoden-verantwoording in hun (master)thesis, wil de faculteit een professionaliseringstraject voor docenten starten met een methodoloog (afpraak I).

Door deze extra thema's zal de faculteit de beschikbare middelen voor de Kwaliteitsafspraken volledig benutten.

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	'23	'24
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B
Intensiever en kleinschalig onderwijs	22	20									
A. Uitbreiding wetenschappelijke staf			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Meer en betere begeleiding van studenten & Studiesucces	0	0									
B. PASS			10	12	16	18	25	20	34	29	30
C. Actieplan Studentenwelzijn			1	1	0	0	0	0	4	0	10
D. Introductie Learning Analytics			0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Verbeteren en stroomlijnen Scriptiebegeleiding			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Onderwijsdifferentiatie	0	0									
F. Inbedden karaktervorming in onderwijs			0	0	0	0	0	0	6	5	8
G. Inbedden arbeidsoriëntatie in het onderwijs			0	0	12	5	13	7	15	2	14
Passende en goede onderwijsfaciliteiten	0	0									
H. Realiseren EduiLab			0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verdere professionalisering docenten	5	7									
I. Implementeren systeem permanente professionalisering			19	20	29	30	30	32	41	38	33
J. Bevorderen digitalisering onderwijs			12	12	19	15	47	35	26	15	35
Totaal	27	27	42	45	76	68	115	93	126	89	130

Binnen TST zijn de afgelopen jaren de volgende zaken gerealiseerd:

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. Bovendien zijn woordenboeken aangeschaft die door bachelorstudenten kunnen worden gebruikt bij de brontaalcursussen.

- ◆ Voornemen: Uitbreiden aanstellingsomvang van OCs voor intensieve studiebegeleiding van (internationale) studenten. Tevens Canvascursussen verbeteren, uit evaluaties van studenten blijkt dat hier nog een slag te slaan is, zowel op vlak van performantie als transparantie.
- ◆ Realisatie: Middels een tijdelijke uitbreiding van de aanstelling van een medewerker wordt de OC ontlast. Deze heeft hiermee meer ruimte gekregen voor de begeleiding van internationale studenten. Ervaring heeft geleerd dat met name de groep van internationale studenten veel begeleiding nodig heeft. Verder werd er voor een periode van zes maanden een Course Designer aangesteld die samen met de docenten uit het basisjaar van de Master Theologie naar de betreffende Canvascursussen gekeken heeft en concrete voorstellen tot verbetering gedaan heeft. Hieruit is ook, in samenwerking met de facultaire informatiemanager, een nieuwe Canvastemplate en bijhorende handleiding gekomen. Deze wordt verder opgepakt en geïmplementeerd door de programmacoördinatoren van onze verschillende opleidingen voor alle docenten.

C. Actieplan Studentenwelzijn

- ◆ Voornemen: Verbeteren van het welbevinden van studenten.
- ◆ Realisatie: TST draagt bij aan de benoeming door de universiteit van een Social Worker. Deze zal starten in 2024. Er wordt extra aandacht besteed aan de introductie van de Social Worker bij de studenten, ook op locatie Utrecht.

F. Inbedden karaktervorming in onderwijs

- ◆ Voornemen: Karaktervorming meer implementeren in elk vak en kwalitatief verbeteren.
- ◆ Realisatie: TST heeft een medewerker een tijdelijke uitbreiding van zijn contract gegeven om het proces te begeleiden. Naast een inventarisatie van wat er over karakter reeds gebeurde op curriculumniveau (karakterleerlijnen), zal deze projectleider op cursusniveau heel concreet docenten ondersteunen om karakter beter te implementeren in leerdoelen, onderwijsactiviteiten en toetsing. Daarnaast zal hij ook werken aan een interfacultaire werkgroep rond karakter en dit tegelijkertijd ook gaan ontwikkelen als SKO-project

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: Er zijn gastdocenten vanuit het werkveld uitgenodigd in verschillende cursussen.

I. Implementeren systeem van permanente professionalisering

- ◆ Voornemen: Geprofessionaliseerd onderwijzend personeel.
- ◆ Realisatie: 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 cursussen Engels. Er was tijdelijk een toetsdeskundige aangesteld, die de toetsborgingscommissie heeft ondersteund. Na het vertrek van de ingehuurde toetsdeskundige moet er nog een nieuwe toetsdeskundige gevonden worden. Ook zal er in 2024 een methodoloog worden ingehuurd ter verbetering van de begeleiding van de methodologische component van theses.

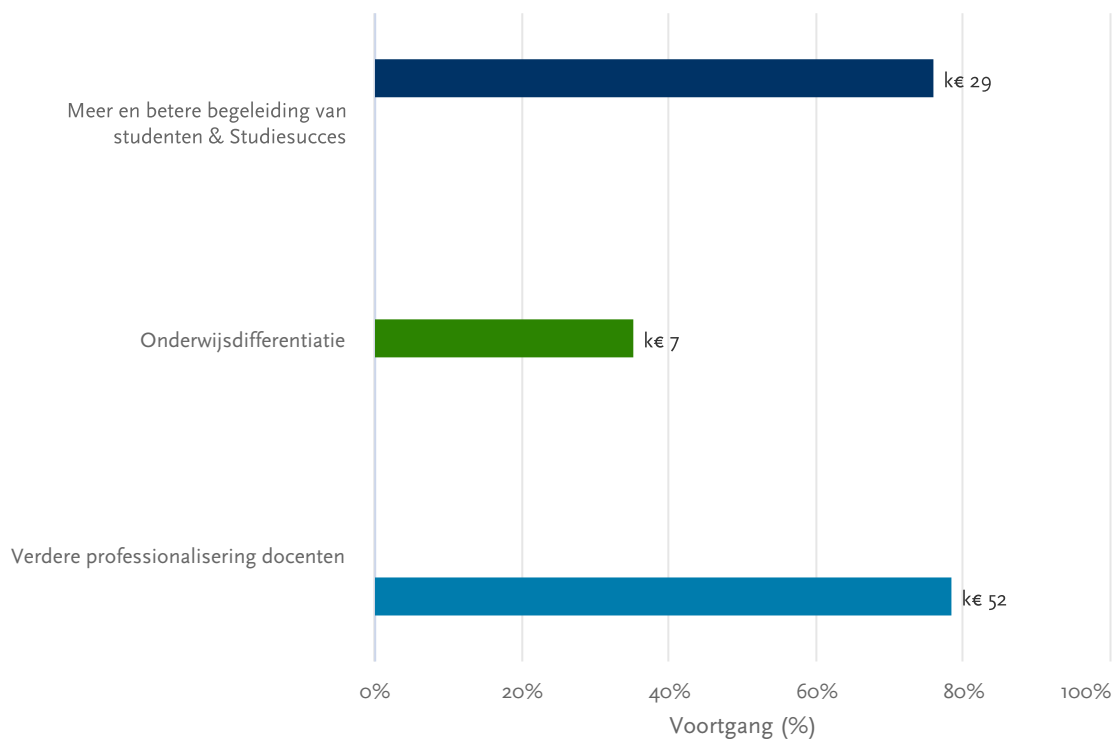
J. Bevorderen van digitalisering in het onderwijs

- ◆ Voornemen: Beter gebruik van digitalisering en ondersteuning voor TST-studenten bij het leren van een taal.
- ◆ Realisatie: WP heeft een tijdelijke uitbreiding of tijdelijke aanstelling gekregen om blended learning cursussen te ontwikkelen.

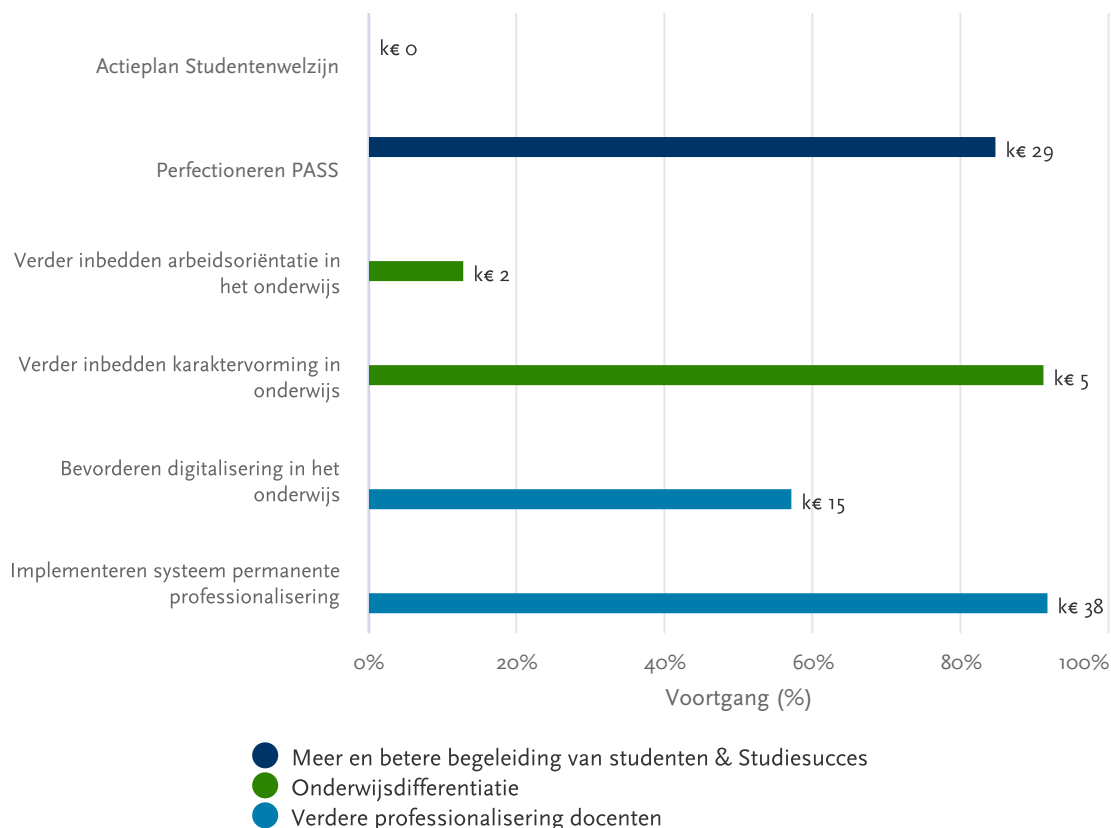
Tabel 3.2.2 Voortgang 2023

Faculteit	Budget (k€)	Realisatie (k€)	Verschil (k€)	Voortgang
TST	126	89	-37	70%
Totaal	9.425	9.869	444	105%

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 de vergaderingen van de Faculteitsraad is regelmatig stilgestaan bij de Kwaliteitsafspraken. De nieuwe plannen voor de jaren 2023 en 2024 zijn goedgekeurd op door de Faculteitsraad op 30 juni 2023. Op 19 januari 2024 is de verantwoording van de kwaliteitsmiddelen 2023 vastgesteld in de overlegvergadering van de Faculteitsraad.

Verklaring Faculteitsraad TST (9 februari 2024)

In het afgelopen jaar zijn wij als Faculteitsraad regelmatig geïnformeerd over de besteding van kwaliteitsgelden. In de overlegvergadering van 19 januari en in een aanvullend overleg op 9 februari heeft de Faculteitsraad met het Faculteitsbestuur van de TST gesproken over de besteding van de kwaliteitsgelden in 2023. Daarbij is toelichting gegeven op de besteding en zijn diverse vragen hierover naar tevredenheid beantwoord. Dit gesprek lag in lijn met de eerdere gesprekken die we gevoerd hebben over deze middelen. De Faculteitsraad stelt vast dat de Kwaliteitsafspraken in 2023 conform de afspraken zijn geïmplementeerd en dat deze implementatie adequaat te volgen was, en geeft dus instemming aan de besteding van de gelden.

In deze vergadering hebben wij evenwel ook uitvoerig gesproken over het relatief hoge bedrag dat niet besteed is en nu wordt doorgeschoven naar 2024. In reactie op vragen hierover bleek er een overtuigende verklaring te zijn voor het niet besteden van deze gelden. Wel achten wij het van belang dat deze gelden alsnog in 2024 ten volle goed besteed kunnen worden. De raad merkt deze urgentie en bereidheid ook bij het Faculteitsbestuur. In de komende tijd zullen Faculteitsbestuur en Faculteitsraad zich er gezamenlijk voor inspannen dat de middelen op gepaste wijze aangewend zullen worden en zo kan bijdragen aan de professionalisering van het onderwijs aan de TST.

3.4 Reflectie

Bevindingen College van Bestuur

Tijdens bilaterale overleggen heeft het CvB met alle Faculteitsbesturen gesproken over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken in 2023. Het CvB is tevreden over gerealiseerde investeringen, zowel in 2023, als over de gehele looptijd van de Kwaliteitsafspraken. De betrokkenheid van de Faculteitsraden bij het maken van plannen en het evalueren van de initiatieven van de Kwaliteitsafspraken wordt gewaardeerd door het CvB. Verder is het CvB te spreken over de manier waarop de faculteiten zich op de onderwerpen van de kwaliteitsafspraken hebben ontwikkeld en een mooie bijdrage hebben geleverd aan de kwaliteit van onderwijs van de verschillende opleidingen van Tilburg University en de universiteit als geheel. Projecten hebben zich van pilots, via evaluaties, aanpassingen en uitwisseling van best practices ontwikkeld tot structurele en gedragen aanpassingen in het onderwijs en tot nieuwe organisatieonderdelen. Waar op een aantal projecten gezamenlijk door de faculteiten is opgetrokken, hebben faculteiten op andere onderdelen een palet aan initiatieven ontwikkeld. In het komende en laatste jaar van de huidige kwaliteitsafspraken maakt het CvB graag met de faculteiten verder de balans op over deze initiatieven waarbij het doel is om het samenwerkend leren nog verder te versterken.

Met het bestuur van TiSEM is gesproken over de extra investeringen in 2023 en de voornemens voor 2024. Er is gesproken over de plannen rondom PASS, en de invulling van karaktervorming. Binnen TiSEM heeft PASS in het verleden een negatieve connotatie gekregen onder studenten. Een inhouds- en naamswijziging naar Grow zullen hopelijk gaan bijdragen aan het succes van dit programma. De studentassessor van het management team van TiSEM gaf aan dat zij, en de Faculteitsraad hierbij betrokken worden. Verder is gesproken over hoe de opgedane ervaringen met learning analytics nu bijdragen aan het universiteitsbrede IRAP-programma.

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 investeringen van TLS al sinds de start van de Kwaliteitsafspraken op elkaar voortbouwen. Er is onder meer gesproken over de toegevoegde waarde van de toetsdeskundige die ook erg belangrijk is om onderwijsinnovaties mogelijk te maken, zoals afstandsonderwijs. De studentassessor geeft aan dat de eigen Woonkamer in het faculteitsgebouw veel toegevoegde waarde heeft. Studenten zoeken meer toenadering tot elkaar en er wordt actief gebruik van gemaakt. Het CvB is daarnaast geïnteresseerd in de ervaring van TLS met de Active Bystander training voor eerstejaarsstudenten Global Law en de studentmentoren. Hoewel de uitvoering nog ruimte biedt voor verbetering, wordt dit aanbod door de studenten als positief ervaren.

Het CvB is tevreden over het feit dat TSB op alle zes landelijke thema's heeft ingezet. In 2023 was sprake van een overbesteding bij TSB. De verbeteringen in student-stafratio zijn positief en bieden extra ruimte voor onderwijsvernieuwing en kleinschaliger onderwijs in de toekomst. Het hervormen van PASS en het vergroten van de arbeidsmarktorientatie zijn nog in beweging. TSB is positief over de onderwijsvernieuwingprojecten, al blijkt het soms lastig om studenten hier actief bij te betrekken. Het CvB stimuleert TSB in deze initiatieven.

In het gesprek met het Faculteitsbestuur van TSHD is besproken dat er in 2023 sprake was van onderbesteding. Over de gehele periode van de Kwaliteitsafspraken ligt TSHD op schema. Er is veel geïnvesteerd en er zijn veel nieuwe ontwikkelingen in gang gezet. De societal challenges, waarbij studenten interdisciplinair met elkaar samenwerken, worden volgend jaar aan alle bachelorstudenten aangeboden tijdens het mobility window. Verder is TSHD positief over de inzet van studentmentoren voor premaster- en masterstudenten. Het CvB is enthousiast over zowel de wijze waarop karaktervorming terugkomt binnen het onderwijs, als ook de wijze waarop WP wordt gestimuleerd tot reflectie op het curriculum.

Het CvB constateert ook in 2023 een lichte onderbesteding bij TST. Het Faculteitsbestuur van TST geeft aan dat zij met de medezeggenschap in gesprek zijn over de inzet van middelen. Hierbij wordt voor 2024 vaker gekozen voor uitbreiding van bestaande projecten. Bijvoorbeeld door de extra inzet van een instructional designer uit een andere faculteit. De studentassessor geeft aan dat de medezeggenschap goed betrokken wordt.

Het CvB constateert dat de facultaire medezeggenschap en de studentassessoren bij alle faculteiten actief betrokken worden. Wanneer er wordt afgeweken van de planningen, wordt dit duidelijk toegelicht door de faculteiten en besproken met de medezeggenschap. Ook de studentassessoren worden hierbij goed betrokken. Het CvB stemt in met de gemaakte keuzes en is tevreden over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken binnen de faculteiten. Het CvB is positief over de ontwikkelingen die de initiatieven vanaf de start van de Kwaliteitsafspraken hebben doorgemaakt en stimuleert uitwisseling van de door de faculteiten opgedane ervaringen en kennis.

Reflectie Universiteitsraad

De universiteitsraad heeft een actieve rol gespeeld bij de vormgeving van de hoofdlijnen van de Kwaliteitsafspraken. In de jaren daarna verschoof die rol naar monitoring en bewaking van de uitvoering. In de uitvoeringsfase worden de bevoegdheden van de medezeggenschap primair uitgeoefend door de faculteitsraden. Uitgaande van de reacties van de faculteitsraden in de opeenvolgende jaarverslagen en bespreking van de voortgang van de kwaliteitsafspraken in de periodieke overleggen tussen vertegenwoordigers van de universiteitsraad en van de faculteitsraden (TOVUM en UF) is er sprake van tevredenheid over de aangeleverde documenten en de gesprekken met de facultaire managementteams. Er is wel er sprake van teleurstelling over de beperkte mate van flexibiliteit als het gaat om aanpassing van eerdere afspraken aan veranderende omstandigheden.

De uitvoering van de kwaliteitsafspraken is onderdeel in de Planning & Control Cyclus van de instelling. De universiteitsraad is uitgebreid geïnformeerd en geconsulteerd via het Firma (voorjaarsnota), de begroting, periodieke managementrapportages en het jaarverslag. De overzichten en toelichtingen zijn uitgebreid en voldoende inzichtelijk. Bij de bespreking van de documenten is enige zorg uitgesproken over het achterblijven van de investeringen. Dit ook gezien het vooralsnog uitblijven van een verbetering van de student-stafratio. Het CvB deelde die zorg en zegde toe in de bilaterale overleggen met de faculteiten aan te zullen dringen op extra aandacht en inzet. Overeenkomstig eerdere discussies zijn er expliciete verbanden gelegd tussen de kwaliteitsafspraken en andere strategische programma's (TEP en TUNED IN), waarin innovatie en professionalisering van het onderwijs centraal staan. De universiteitsraad is met het CvB van mening dat de uitgebreide verantwoording van de uitvoering, onder andere af te lezen aan de omvang van het hoofdstuk hierover in het jaarverslag, een relatief (te) zware inspanning vereist van betrokkenen.

Met het CvB is tenslotte gesproken over het vervallen in 2025 van de externe oormerking op de kwaliteitsgelden. De universiteitsraad is blij met de toezegging van het CvB dat Tilburg University de middelen ook na 2025 structureel blijft inzetten voor verbetering van de kwaliteit en studeerbaarheid van het onderwijs en dat daarbij de betrokkenheid van de medezeggenschap gewaarborgd blijft. De universiteitsraad ziet uit naar verdere activiteiten en discussies als het gaat om de kwaliteit van ons onderwijs.

Reflectie Stichtingsbestuur

Het Stichtingsbestuur heeft een grote betrokkenheid en inzet gemerkt van de universiteitsgemeenschap in de uitvoering en monitoring van de Kwaliteitsafspraken. Gedurende de start en het daaropvolgende traject van de Kwaliteitsafspraken is het Stichtingsbestuur betrokken geweest en heeft hier ook regelmatig overleg over gehad met het CvB, al dan niet in één van de commissies. 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, alsook dat de medezeggenschap hier een centrale rol in speelt. Het Stichtingsbestuur wordt tussentijds geïnformeerd over de besteding van de middelen en materiële budgettaire verschuivingen en stelt hierbij vast dat de voortgang van de Kwaliteitsafspraken op schema ligt.



4. Nationaal Programma Onderwijs

4.1 NPO in 2023

In 2023 is geen sprake meer geweest van beperkende maatregelen in verband met corona en heeft onderwijs en onderzoek primair weer plaatsgevonden op de campus. De effecten van de coronapandemie ijlen nog wel na. De NPO-middelen die het ministerie beschikbaar heeft 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. Voor het bestedingsplan onderzoek is afgesproken dat het CvB en de faculteitsbesturen dit monitoren en de geboden oplossingen registreren.

Betrokkenheid Medezeggenschap

De Universiteitsraad is vanaf het begin betrokken bij dit dossier. Door middel van 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 de bestedingsplannen zijn een aantal algemene en meer specifieke uitgangspunten geformuleerd. Voor het bestedingsplan onderwijs is 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.

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.

Bestedingsplan Onderzoek

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 leidinggevendenden of (mede)begeleiders om samen de situatie en mogelijkheden te bespreken. De voorkeur wordt gegeven aan oplossingen die kijken naar de flexibiliteit binnen het project en binnen de duur van het arbeidscontract. Alleen in het geval dat hier geen oplossing kan worden gevonden, wordt de mogelijkheid van een tijdelijke verlenging van de arbeidsovereenkomst overwogen. Waar het gaat om flexibiliteit binnen het project kan bijvoorbeeld gekeken worden naar aanpassing van de planning van het onderzoeksproject en evaluatie van de inhoud van het onderzoeksproject. 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 het gebruikmaken van NWO- en NPO-middelen. Deze worden expliciet beschikbaar gesteld voor onderzoekers in de eindfase van tijdelijk onderzoek.

4.3 NPO-middelen

Realisatie Onderwijs

Tilburg University heeft de middelen vanuit het bestuursakkoord NPO ontvangen 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 toekend 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.

Inzet op socialisatie en persoonsvorming

In het kader van TEP hebben alle faculteiten PASS ontwikkeld voor hun studenten. Voorbereiding op de arbeidsmarkt is daar een belangrijk onderdeel van. Vanuit het bestedingsplan onderwijs wordt ingezet op de verdere versterking en intensivering van het PASS-programma. Eveneens is er extra capaciteit voor Career Services beschikbaar gekomen zodat studenten zich beter voor kunnen bereiden op de arbeidsmarkt.

Digitalisering en flexibilisering

In 2023 is er vooral ingezet op stroomlijning processen (waaronder digitaal toetsen), ondersteuning bij studie- en leervaardigheden, uitbreiding inzet scriptorium en additionele inzet van onderwijs- en Stagecoördinatoren bij de faculteiten. Hierbij is blijvend aandacht nodig voor de werkdruk van docenten door focus op de ondersteuning van de juist die onderwijsprocessen die kunnen helpen om vertragingen in te lopen en in de toekomst te voorkomen. In verschillende faculteiten is dan ook 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.

Voorkomen van individuele studievertraging

In 2022 is de formatie van de Onderwijs- en Stagecoördinatoren uitgebreid om ervoor te zorgen zij meer tijd en ruimte hebben voor individuele begeleiding. Dit is in 2023 gecontinueerd. 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.

Tilburg University biedt studenten via het Scriptorium hulp en advies bij schrijfp opdrachten, zoals een paper, een verslag of een scriptie. Bij het Scriptorium zijn het aantal inloopsprekuren in de zomer van 2023 uitgebreid. Tijdens de inloopuren kunnen studenten terecht voor korte vragen en ad hoc advies over schrijven in het algemeen of specifieke schrijfp opdrachten. Door de uitbreiding hebben meer studenten extra hulp en ondersteuning kunnen krijgen.

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, hetgeen zijn vervolg heeft gekregen in 2023 door onder meer activiteiten georganiseerd door Studium Generale. Met deze activiteiten verlegden we de focus van social distancing terug naar sociale nabijheid en zorgden we ervoor we na de coronaperiode weer het gevoel van verbondenheid met elkaar en met de campus konden versterken. 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, is 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 en 2023 webbased modules ontwikkeld. De inhoud van de modules is af en wordt deels al gebruikt in de colleges. De zelfstudiemodules zijn sinds eind 2023 beschikbaar voor alle geïnteresseerden.

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

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed			Gepland	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Extra begeleiding en inlopen achterstanden - socialisatie en persoonsvorming	Versterken en intensiveren PASS (TEP)	200	0	200	0	34	112	54	200
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Ondersteuning onderwijsprocessen	608	463	1071	111	477	235	248	10711
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Inzet procesanalist	35	80	115	30	57	32	0	119
Bieden van mogelijkheden om studievertraging in te lopen en te voorkomen	Digitalisering onderwijs	150	50	200	20	102	119	0	241
Individuele studievertraging	Inzet onderwijs- en stagecoördinatoren	400	300	700	0	368	342	0	710
Individuele studievertraging	Uitbreiding scriptorium	7	10	17	0	10	9	0	19
Leerlijn studie- en leervaardigheden	Ontwikkeling leerlijn studie- en leervaardigheden nieuwe studenten en pre-bachelor	20	19	39	0	21	11	7	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	932	309	2604

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

In 2023 zijn voor medewerkers in de keten studentbegeleiding de volgende trainingen en bijeenkomsten georganiseerd: 113 Zelfmoordpreventie Gatekeeper training, lunch meetings met preventiemedewerkers van Novadic Kentron (lokale verslavingszorg) en informatiesessies over rouw en verlies. Voor de vertrouwens-contactpersonen bij de studenten en studieverenigingen is wederom een trainingsaanbod uitgerold in najaar 2023, verzorgd door een extern bureau Winston & partners. Er worden twee trainingsrondes per jaar georganiseerd. Ook is in 2023 een pilot opgestart met de training Objectief Signaleren voor docenten, zodat zij studenten met een hulpvraag beter en sneller kunnen doorverwijzen. In 2024 krijgt deze pilot een breder vervolg.

In 2023 zijn alle bestaande peer-to-peer groepen, die in 2022 waren opgestart, verder doorontwikkeld en verankerd in de bestaande dienstverlening, zoals de groep voor studenten met ADHD, de training rouwverwerking en een groep studenten die samen aan hun scriptie willen werken (Thesis Together Try-out). In 2023 zijn de groepen uitgebreid met een studiegroep voor studenten met autisme en bijeenkomsten voor studenten die kampen met uitstelgedrag. In najaar 2023 is een groep gestart voor studenten die zich herkennen in het beeld van hoogbegaafdheid en een groep voor studenten met longcovid. In 2023 zijn verdere stappen gezet om zichtbaarheid van deze peer groepen te versterken, om zo deelname onder studenten te vergroten.

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 er sinds 2021 de Wellbeing Officer in dienst. Zij heeft een proactieve, coördinerende en sturende rol in het implementeren en waar mogelijk integreren van lopende en te starten initiatieven. Hiermee scheidt de universiteit de juiste randvoorwaarden en bestendigt en versterkt de samenwerking met de externe zorgkaart. Deze persoon is gericht op de verbetering van de communicatie en sturing binnen de keten studentbegeleiding en zet actielijnen uit, gericht op community building en integratie van (inter)nationale studenten. Verder is de Wellbeing Officer kwartiermaker voor de verschuiving van interventie naar preventie.

Een belangrijke stressfactor bij studenten blijkt de oplopende wachttijd bij de examencommissies als gevolg van de transitie naar online toetsen. Om deze te kunnen beperken is in 2023 de capaciteit bij de examencommissies van de faculteiten uitgebreid. De extra ondersteuning zorgt ervoor dat het toegenomen aantal verzoeken aan de examencommissies tijdig wordt afgehandeld.

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

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed			Gepland	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Gezamenlijke ontwikkeling en inkoop op gebied van studentenwelzijn	Uitbreiding E-health aanbod	37	40	77	0	32	22	23	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	105	0	266
Meer ondersteuning voor studenten - continuïteit eerdere investeringen	Uitbreiding capaciteit studentendecanen en psychologen	0	138	138	9	137	1	0	147
Ondersteuning door training	Peer-to-peer groepen	15	0	15	0	7	0	0	7
Ondersteuning door training	Vertrouwenspersonen	40	20	60	0	45	32	0	77
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	160	23	696

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. Sinds 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	120	20	206
Uitbreiding stage- en onderwijsaanbod	Stagecoördinatie	22	22	44	0	20	24	0	44
Totaal thema 5		125	125	250	0	86	144	20	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.

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

Doelstelling	Actie	Begroot			Besteed			Gepland	
		2021	2022	Totaal	2021	2022	2023	2024	Totaal
Directe ondersteuning docent	Ondersteuning onderwijsprocessen door inzet studenten en onderwijsassistenten	0	695	695	7	118	345	225	695
Totaal extra thema		0	695	695	7	118	345	225	695

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, te besteden voor 2025.

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.

Voor knelgevallen en wanneer dit juridisch gezien mogelijk is, konden onderzoekers in 2021 en 2022 een aanvraag indienen tot verlenging van de tijdelijke arbeidsovereenkomst. Beoordeling van de deze aanvragen geschiedde door de Centrale Commissie Vertraging

In 2021 en 2022 zijn één spoedronde en vier reguliere rondes georganiseerd waarin promovendi, tenure trackers en postdocs een aanvraag tot contractverlenging konden indienen, inclusief vermelding van:

- ◆ 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 2023

In totaal, na één spoedronde en vier reguliere rondes, zijn 168 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 2023 bedragen K€ 911. Bestedingen worden verantwoord op basis van werkelijke loonkosten; andere kosten zoals materiële kosten of indirecte opslagen worden niet meegenomen. In 2023 zijn 52 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 (2021 – 2022) hebben ontvangen zijn niet meegeteld.

Kijkend naar de gerealiseerde kosten tot en met 2023 en het ontvangen NPO- en NWO-budget (K€ 2.430 NPO en K€ 206 NWO) is nog een bedrag van K€ 453 gereserveerd voor reeds toegekende aanvragen te besteden in het jaar 2024.

Tabel 4.4.1 Bestedingen 2023

	NPO-middelen	Eigen middelen
Besteed in euro's	€ 911.000	o (zie beschrijving hieronder)
Aantal geholpen onderzoekers – unieke personen in 2023	52	o (zie beschrijving hieronder)

Andere Financiële Maatregelen

In 2021 hebben alle Nederlandse universiteiten een budget ontvangen vanuit de NWO om wetenschappers die door corona vertraging hebben opgelopen te helpen. Tilburg University heeft deze gelden ter hoogte van K€ 206 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 zal worden gefinancierd door de faculteiten.

Niet-financiële Maatregelen

Onderzoekers zijn gedurende de coronapandemie aangespoord om nauw contact te hebben met hun leidinggevende of (co)promotores om de situatie te bespreken, en 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. Te denken 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. In knelgevallen en wanneer dit juridisch gezien mogelijk is, konden onderzoekers in 2021 en 2022 een aanvraag indienen tot verlenging van de tijdelijke arbeidsovereenkomst.

Tevens werd en wordt er verstevigende aandacht besteed aan het welzijn en de verbinding van medewerkers en studenten. Diverse maatregelen zijn genomen, zoals de inzet van de promovendipsycholoog en company counselor, het Health & Lifestyle program en een uitgebreid trainingsaanbod en individuele coaching. Zie ook [7.1 Human Resources](#).



5. Bestuursakkoord

5.1 Verantwoording Bestuursakkoord

Op 14 juli 2022 sloten 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.

Vanaf 2022 is binnen de universiteit hard gewerkt aan de uitwerking en implementatie van de afspraken uit het Bestuursakkoord. De minister van OCW heeft zich in zijn voortgangsrapportage aan de Tweede Kamer (juli 2023) positief uitgelaten over de resultaten die binnen de sector al bereikt zijn.

Tegelijkertijd is er in 2023 binnen de universitaire sector en met OCW doorgewerkt aan de nadere invulling en verduidelijking van een aantal afspraken. Zo heeft de Commissie Weckhuysen in opdracht van de minister van OCW in juli een advies uitgebracht over de starters- en stimuleringsbeurzen. Ook over de Sectorplannen zijn adviezen aan de minister uitgebracht. De Nationale Commissie Sectorplannen Social Sciences & Humanities (SSH) heeft in maart 2023 de minister positief geadviseerd over de toekenning van de totale investering van M€ 200 voor de sectorplannen. De minister heeft daarop besloten deze middelen structureel toe te kennen. In het derde en laatste advies van deze commissie (november 2023) werd aan de minister een aantal meer algemene aanbevelingen gedaan, onder andere over het belang van een goede samenhang tussen de verschillende recent ontwikkelde instrumenten en bijbehorende middelen die zijn ingezet om het hoger onderwijs verder te versterken. Ook deze adviezen zijn door de minister overgenomen.

In het Bestuursakkoord is afgesproken dat er over een aantal onderwerpen in het jaarverslag van de instellingen verantwoording afgelegd wordt in een apart hoofdstuk Bestuursakkoord. Dit betreft de volgende onderwerpen:

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 2023 wordt hierover verantwoording afgelegd, zie [3. Kwaliteitsafspraken](#) voor een toelichting. Het Bestuursakkoord heeft in 2023 geen invloed gehad op de lopende afspraken.

2. Sociale Veiligheid en Inclusie

In 2023 zijn verschillende initiatieven ontplooid rond vergroten van bewustwording en rond cultuurverandering op het gebied van sociale veiligheid en D&I voor medewerkers en studenten. Ook is het diversiteitsbeleid en het netwerk rondom D&I binnen de organisatie verder uitgewerkt. Daarnaast is de universiteit bezig met het verder professionaliseren van het universiteit-brede netwerk voor sociale veiligheid. Dit betekent passende en up-to-date regelgeving, uitgeschreven rollen en verantwoordelijkheden en zichtbaarheid voor de organisatie. Hierdoor zal voor de organisatie duidelijk zijn waar men terecht kan en welke hulp beschikbaar is voor medewerkers en studenten. Ook kan er hierdoor betere monitoring plaatsvinden, met als beoogd resultaat: meer preventie en, waar nodig, goede interventies op het gebied van sociale veiligheid.

In paragrafen 2.3 **Aandacht voor studentenwelzijn** en 7.1 **Human Resources** van het Bestuursverslag wordt nader ingegaan op de wijze waarop Tilburg University zich in 2023 heeft ingespannen om een veilige en inclusieve studie- en werkomgeving te bieden aan studenten en medewerkers.

3. Kennisbenutting

Impact (ofwel: van maatschappelijke betekenis zijn) vormt een belangrijke pijler voor de universitaire strategie. In 2023 is gestart met het verder uitwerken van een impact strategie voor Tilburg University, zowel op het niveau van de universiteit als binnen de faculteiten. Een lange termijn strategie is van belang omdat dit focus en inzet geeft die duurzame inzet mogelijk maakt. In de strategie wordt ook nagedacht over het meten van impact. Hierbij wordt onder andere gezien hoe impact activiteiten kunnen worden meegenomen in de Erkennen & Waarderen strategie van de universiteit en hoe het effect van onze impact in de maatschappij in kaart kan worden gebracht. Ook zal inzichtelijk worden gemaakt hoe het beleid en de strategie van de universiteit aansluiten bij de visie van OCW. De impactstrategie is naar verwachting gereed in het eerste kwartaal van 2024. Ter versteviging van de impactstrategie wordt in 2024 ook een impactvisie opgesteld voor de universiteit.

Binnen Tilburg University zijn in 2023 verschillende Impact initiatieven in uitvoering die aansluiten bij onze lange termijn doelstellingen. In ENGAGE werken we samen met onze Europese partners aan internationale Impact. Ook in de regio werken we actief samen om een positieve impact te bewerkstelligen. Dit doen we onder andere met onze academische werkplaatsen en ons programma brede welvaart. Daarnaast dragen we ook bij aan digitale en sociale ontwikkelingen met ons Digital Sciences for Society programma. Nieuwe initiatieven en samenwerkingen worden ontwikkeld in onze ecosystemen. Zie 6. **Impact en samenwerkingen** voor een nadere toelichting op deze activiteiten. Daarnaast werken onze faculteiten ook met hun eigen strategische plannen die bijdragen aan impact in hun vakgebieden, voorbeelden van deze impact staan in 1. **Onderzoek**. De onderzoekseenheden die dit werk uitvoeren worden geëvalueerd volgens het Strategy Evaluation Protocol 2021-2027 (zie ook 1. **Onderzoek**).

4. Starters- en Stimuleringsbeurzen

Doelen uit het Bestuursakkoord voor de Starters- en stimuleringsbeurzen zijn werkdrukverlaging en het stimuleren van ongebonden onderzoek. De nadere interne beleids- en besluitvorming rond de startersbeurzen heeft in 2022 plaatsgevonden. Voor de stimuleringsbeurzen is dit proces in de eerste helft van 2023 afgerond.

In juni 2023 heeft de Commissie Weckhuysen in opdracht van de minister van OCW een adviesrapport uitgebracht over het beurzen programma. Deze adviezen zijn in grote lijnen herkenbaar voor Tilburg University en sluiten aan bij onze visie op en ervaringen met de afspraken die in het Bestuursakkoord over de beurzen zijn gemaakt. Het rapport kan zodoende bijdragen aan het beter op orde krijgen van de basis van hoger onderwijs en onderzoek en aan verlaging van werkdruk. Over enkele onderdelen van het rapport heeft daarna intensief overleg plaatsgevonden tussen de sector en het ministerie. Dit heeft eind 2023 geleid tot enkele beleidswijzigingen vanuit het ministerie, met name met betrekking tot het beleid rond de Startersbeurzen. De consequenties hiervan zullen in 2024 duidelijk worden.

Startersbeurzen

De verdeling van de beurzen over de faculteiten is gebaseerd op aantallen ingeschreven studenten. In december 2022 is een groot aantal startersbeurzen toegekend, deze zijn vrij besteedbaar voor de beurshouder op basis van een deugdelijk en haalbaar bestedingsplan. De eerste lichten Universitair Docenten hebben naar aanleiding van hun toekenning deze bestedingsplannen in 2023 uitgewerkt en zijn voor een groot deel gestart met de uitvoering van deze plannen. Uit de plannen is gebleken dat bestedingen verspreid over zes jaar plaatsvinden. Dit geeft ruimte voor meer toekenningen in de eerste jaren, die benut is door het toekennen van 63 startersbeurzen in 2022 en 78 startersbeurzen in 2023.

Stimuleringsbeurzen

Ook de verdeling van de stimuleringsbeurzen over de faculteiten is gebaseerd op aantallen ingeschreven studenten. De faculteiten hebben in 2023 hard gewerkt aan het opstellen van meerjarige plannen om via toekenningen van stimuleringsbeurzen voor de vaste wetenschappelijke staf meer ruimte te creëren voor ongebonden onderzoek. Uitgangspunt is dat de beurzen worden ingezet waar de werkdruk het hoogst is en de ruimte voor ongebonden onderzoek het laagst.

De eerste lichte van 85 stimuleringsbeurzen is in 2023 toegekend, ook deze beurzen zijn vrij besteedbaar voor de beurshouder op basis van een deugdelijk en haalbaar bestedingsplan. De bestedingen zijn in 2023 nog relatief beperkt maar er wordt binnen de faculteiten nadrukkelijk aandacht besteed aan voldoende voortgang in de implementatie van de plannen en de benutting van de toegekende middelen.

5. Profilering en Samenwerking: Sectorplannen

De Sectorplannen hebben twee samenhangende hoofddoelen:

- ◆ Het stimuleren van samenwerking en gezamenlijke scherpe keuzes tussen en binnen universiteiten en UMC's over taakverdeling en profilering (onderwijs en onderzoek);
- ◆ Rust en ruimte: het versterken van de basis van onderwijs en onderzoek, waarbij wordt ingezet op een stijging van het aantal vaste contracten, werkdrukverlaging en het aantrekken, opleiden en behouden van (nieuw) wetenschappelijk talent, verbetering van de macrodoelmatigheid en aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt en de onderwijskwaliteit.

Tilburg University neemt deel aan het Sectorplan SSH, bestaande uit deelplannen voor sociale wetenschappen, geesteswetenschappen en een dwarsdoorsnijdend thema Welvaart, Participatie en Burgerschap in een Digitale Wereld. De sectorplannen zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de direct betrokken decanen (voor Tilburg University de decanen van TSB en TSHD).

In de plannen van Tilburg University ligt de focus op het creëren van kansen om interdisciplinaire samenwerking te stimuleren en om onderzoek en onderwijs in onze sectoren te versterken. In 2023 is de onderlinge samenwerking gestart binnen de thema's waarin onderzoekers actief zijn en is verbinding gezocht met collega-onderzoekers bij andere universiteiten.

Zoals in de inleiding vermeld, zijn de middelen in maart 2023 structureel toegekend conform het voorstel uit het Sectorplan SSH. Voor Tilburg University gaat dit om een geormerkt budget van M€ 6,3 structureel op jaarbasis. Bij de inzet van de middelen ligt de focus op het creëren van vaste aanstellingen voor extra UD's op de geprioriteerde thema's uit het sectorplan. Daarnaast wordt geïnvesteerd in doorstroommogelijkheden van de UD's naar UHD-posities. De effecten op de doorstroom zullen pas op langere termijn zichtbaar worden.

Voor de verantwoording over de Sectorplanmiddelen is begin 2024 landelijk een format vastgesteld.

Vanaf de zomer van 2022 hebben de faculteiten medewerkers aangesteld op de voor de universiteit beschikbare UD-posities. Eind 2023 was de stand:

Tabel 5.1.1 Aanstellingen op de beschikbare UD-posities

Deelplan	Beoogd aantal posities structureel* (Fte UD)	Op Sectorplanmiddelen aangesteld in 2023 (Fte UD)
SW		17,4
GW		16
SSH-breed		9,6
Totaal Tilburg University		43

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

6. Kennisveiligheid

Over de risico's inzake kennisveiligheid wordt in [8.3 Risicobeheersing](#) een inhoudelijk verslag gedaan. Tilburg University heeft in lijn met de afspraken in het Bestuursakkoord de voorzitter van het CvB aangesteld als portefeuillehouder en een risico-inventarisatie kennisveiligheid opgesteld. Deze risico-inventarisatie is in 2023 afgerond maar is voortdurend onderwerp van verdieping en actualisatie.

Tilburg University heeft in 2023 deelgenomen aan de nulmeting die in opdracht van OCW is uitgevoerd om tot een sectorbeeld te komen. De ontwikkelingen op het gebied van kennisveiligheid bij Tilburg University zijn in lijn met dit landelijke sectorbeeld. Per 1 december 2023 is een kwartiermaker kennisveiligheid gestart.

5.2 Aanvullende Rapportages

Doelstelling 1: Versterking van het Fundament

Ongebonden Onderzoek

Tabel 5.2.1.1 Aantal starters- en stimuleringsbeurzen naar categorie

Toekenningen (in aantallen)	Startersbeurs		Stimuleringsbeurs	
	2022	2023	2022	2023
Categorie				
Universitair docent	63	78		7
Universitair hoofddocent				27
Hoogleraar				51
Totaal	63	78	0	85

Tabel 5.2.1.2 Aantal starters- en stimuleringsbeurzen naar HOOP gebied en gender

Toekenningen (in aantallen)	HOOP gebied	Gender	Startersbeurs		Stimuleringsbeurs	
			2022	2023	2022	2023
Economie (TISEM)	Man	23	8		42	
	Vrouw	17	1		12	
Recht (TLS)	Man	10	3		7	
	Vrouw	12	7		6	
Gedrag & Maatschappij (TSB)	Man		11		2	
	Vrouw		20		3	
Taal & Cultuur (TSHD & TST)	Man	1	17		5	
	Vrouw		10		8	
Diverse (JADS)	Man		1		0	
	Vrouw				0	
Totaal			63	78	0	85

Tabel 5.2.1.3 Aantal stimuleringsbeurzen naar hoogte

Toekenningen (in aantallen)	Stimuleringsbeurs	
Hoogte stimuleringsbeurs	2022	2023
<= €50.000		25
€50.001 - €100.000		2
€100.001 - €150.000		3
€150.001 - €200.000		1
€200.001 - €250.000		8
€250.001 - €300.000		17
>= €300.000		29
Totaal	0	85

Tabel 5.2.1.4 Besteding starters- en stimuleringsbeurzen naar type en soort

Besteding beurzen (directe kosten in €1.000)		Startersbeurs		Stimuleringsbeurs	
		2022	2023	2022	2023
Aanstelling medewerker					
Promovendus	Tijdelijk		432		
Onderzoeker / Postdoc	Tijdelijk		54		12
Overig WP	Vast				14
	Tijdelijk		34		3
Ondersteunend personeel	Vast				13
	Tijdelijk		26		
Vergroting onderzoekstijd van de beurshouder			669		66
Onderzoeksfaciliteiten			255		1

Tilburg University hanteert – conform de afspraak die in het Bestuursakkoord is opgenomen – als uitgangspunten voor indirect met het onderzoek verbonden kosten:

- ◆ een maximum van 20% per toegekende beurs,
- ◆ een onderbouwing hiervan met werkelijk gemaakte kosten.
- ◆ Het CvB besluit over de 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

Tabel 5.2.2. % WP* met vaste en langdurige en tijdelijke dienstverbanden Tilburg University, per 31 december 2023

	Vast dienstverband	Langdurig, tijdelijk dienstverband > 4 jaar	Tijdelijk dienstverband ≤ 4 jaar**
Fte	663,8	107,7	223,6
%	67%	11%	22%

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

** Door groei van het WP-bestand in 2023 is er een toename van het aantal fte tijdelijk dienstverband ≤ 4 jaar. Dit betreffen deels contracten voor 12 of 18 maanden met uitzicht op vast.

Diversiteit

Genderbalans in-, door-, uitstroom (studenten en medewerkers) over academisch jaar 2023-2024.

Studenten

Instroom = externe instroom, aantal nieuwe eerstejaars (voor het eerst ingeschreven bij Tilburg University), peildatum: 1 oktober 2023.

Tabel 5.2.3 Aantal eerstejaars opgesplitst naar geslacht (eerstejaars instelling WO-I) naar fase

		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Totaal	Totaal	4161	4865	5436	6086	6450	6188	5535	5336
	M	50%	49%	49%	48%	49%	47%	47%	44%
	V	50%	51%	51%	52%	51%	53%	53%	55%
Bachelor	Totaal	2207	2539	2892	3434	3562	3399	3455	3085
	M	50%	50%	48%	47%	49%	48%	47%	46%
	V	50%	50%	52%	53%	51%	52%	53%	54%
Pre-master	Totaal	1252	1532	1651	1721	1889	1852	1244	1256
	M	57%	53%	53%	52%	49%	49%	52%	45%
	V	43%	47%	47%	48%	51%	51%	48%	55%
Master	Totaal	702	794	893	931	999	937	835	995
	M	40%	42%	44%	43%	46%	43%	42%	39%
	V	60%	58%	56%	57%	54%	57%	58%	61%

Uitstroom = aantal uitschrijvingen met diploma, peilperiode: academisch jaar 2022-2023.

Tabel 5.2.4 Diploma's naar geslacht

		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Bachelor-opleidingen	Totaal	1405	1455	1492	1554	1776	2131	2171	2634
	M	48%	49%	49%	48%	46%	43%	42%	46%
	V	52%	51%	51%	52%	54%	57%	58%	54%
Master-opleidingen	Totaal	2626	2689	2816	3233	3431	3840	3760	3768
	M	47%	50%	50%	50%	48%	48%	48%	47%
	V	53%	50%	50%	50%	52%	52%	52%	53%
Totaal initiële opleidingen	Totaal	4031	4144	4308	4787	5207	5971	5931	6402
	M	47%	50%	49%	49%	48%	46%	46%	47%
	V	53%	50%	51%	51%	52%	54%	54%	53%
Postdoctorale opleidingen	Totaal	30	70	98	101	85	93	90	104
	M	Niet leverbaar	63%	58%	66%	67%	57%	54%	63%
	V	Niet leverbaar	37%	42%	34%	33%	43%	46%	38%

Doorstroom, peildatum 1 oktober 2023.

Tabel 5.2.5 Instroom master naar herkomst. Doorstroom = instroom met onderwijskundige herkomst Tilburg University Bachelor of pre-Master.

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Master instroom	2103	2193	2402	2505	3073	3116	2615	2954
Waarvan Tilburg University bachelor	48%	40%	36%	36%	40%	41%	44%	46%
Waarvan Tilburg University pre-master	17%	23%	26%	26%	27%	28%	24%	19%
Waarvan extern	35%	37%	38%	38%	33%	31%	32%	35%

Tabel 5.2.6 Instroom master naar herkomst en geslacht. Doorstroom = instroom met onderwijskundige herkomst Tilburg University Bachelor of pre-Master.

		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Master instroom	Totaal	2103	2193	2402	2505	3073	3116	2616	2954
	M	44%	47%	45%	47%	47%	44%	43%	43%
	V	56%	53%	55%	53%	53%	56%	57%	57%
Waarvan Tilburg University bachelor	Totaal	1009	882	861	910	1220	1287	1156	1357
	M	48%	50%	49%	53%	47%	47%	43%	46%
	V	52%	50%	51%	47%	53%	53%	57%	54%
Waarvan Tilburg University pre-master	Totaal	361	508	635	654	838	875	616	543
	M	40%	50%	43%	46%	50%	41%	42%	40%
	V	60%	50%	57%	54%	50%	59%	58%	60%
Waarvan extern	Totaal	733	803	905	941	1015	954	844	1031
	M	41%	42%	44%	43%	46%	44%	42%	40%
	V	59%	58%	56%	57%	54%	56%	58%	60%

Medewerkers**Instroom:** hier rapporteren we ook over in [7.2 Kerncijfers Personeel](#).

Tabel 5.2.7 Genderbalans instroom* Tilburg University, per 31 december 2023**

WP	V	57,5%
WP	M	42,5%
OBP	V	62,6%
OBP	M	37,4%
Student-Assistent	V	67,3%
Student-Assistent	M	32,7%

* Kijkend naar de effectieve ingangsdatum spreekt men van instroom als er geen sprake is van een aaneengesloten voorafgaand dienstverband of als de werknemersgroep is gewijzigd anders dan van WP naar OBP, of andersom.

** De percentages geven het aandeel vrouwen/mannen weer onder alle instromers in het jaar 2023. De berekening is op basis van Fte.

Uitstroom: hier rapporteren we ook over in [7.2 Kerncijfers Personeel](#).

Tabel 5.2.8 Genderbalans uitstroom* Tilburg University, per 31 december 2023**

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

* Kijkend naar de dag voor de effectieve ontslagdatum spreekt men van uitstroom indien er geen sprake is van een direct aansluitend dienstverband of de werknemersgroep is gewijzigd anders dan van WP naar OBP, of andersom.

** De percentages geven het aandeel vrouwen/mannen weer onder alle uitstromers in het jaar 2023. De berekening is op basis van Fte.

Doorstroom: de reeds bestaande rapportages over genderverdeling in de verschillende WP-functies wordt hier gebruikt.

Tabel 5.2.9 Aandeel vrouw per WP functie (UFO) binnen Tilburg University (in %), per 31 december 2023*

Hoogleraar	31%
UHD	35%
UD	49%
Docent	55%
Onderzoeker	70%
PhD kandidaat	61%

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

A young woman with long dark hair, wearing a pink cardigan with small black stars, is smiling and looking towards the left. She is standing next to a bicycle. In the background, there are trees and other people, including a man in a grey jacket riding a bicycle. The scene is outdoors and appears to be a park or a public area.

6. Impact & Samenwerkingsverbanden

6. Impact & Samenwerkingsverbanden

De samenleving staat voor steeds complexere uitdagingen waarvoor oplossingen moeten worden gevonden. De wetenschappelijk kan hier een belangrijke bijdrage aanleveren door onderzoek met maatschappelijke impact. Impact wordt door NWO gedefinieerd als: “Culturele, economische, industriële, ecologische of sociale veranderingen die (mede) het gevolg zijn van door onderzoek gegenereerde kennis en kunde.”

Impact gaat om veel meer dan alleen het beschikbaar maken van kennis vanuit de universiteit voor de praktijk. Het moet gaan om co-creatie en werken in interdisciplinaire teams. De huidige maatschappelijke uitdagingen zijn niet meer vanuit een discipline op te lossen. Het moet ook gaan om een gezamenlijke aanpak vanuit universiteit en praktijk, op basis van gelijkwaardigheid. De manier om dit structureel te kunnen doen lijkt het vormen van duurzame partnerships tussen de universiteit en de praktijk. Doorbraken in wetenschappelijke kennis en maatschappelijke interventies ontstaan als we in co-creatie met diverse samenwerkingspartners en vanuit verschillende disciplines naar nieuwe oplossingen zoeken.

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.

In dit hoofdstuk wordt het instrumentarium beschreven dat we inzetten om onderzoek met impact te stimuleren en wordt een aantal voorbeelden van relevante samenwerkingsverbanden en Impactprojecten van Tilburg University beschreven.

Entrepreneurship

IQONIC is het ondernemerschapsprogramma van Tilburg University, het vertegenwoordigt en ondersteunt alle aspecten van ondernemerschap binnen de universiteit. De focus ligt hierbij op de creatie van maatschappelijke waarde. IQONIC ondersteunt en faciliteert studenten, alumni en onderzoekers bij het vertalen van creatieve en vernieuwende ideeën in kansrijke social startups.

De belangrijkste kengetallen:

- ◆ 23 student start-ups in de incubator;
- ◆ Business & impact development (introductie)gesprekken met 139 studenten en 62 onderzoekers;
- ◆ 774 deelnemers aan de Global Entrepreneurship Week;
- ◆ 60 studententeams (127 studenten) hebben deelgenomen aan de Tilburg University Challenge;
- ◆ 30 promovendi hebben geparticipeerd aan het Impact-trainingsprogramma.

Ecosystemen

Dit jaar kenmerkt zich door de ontwikkeling van onze systematische aanpak van strategische samenwerkingen met maatschappelijke partners. We werkten onze aanpak uit in onder meer ons Project-Programma-Platform-model. Parallel daaraan zijn verschillende programma's en projecten ontwikkeld met zowel bestaande als nieuwe partners. Zo werkten we intensief aan het Maatschappelijk Innovatieprogramma van Midpoint Brabant, met funding vanuit de Regio Deal van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (M€ 12,5), de Provincie, en diverse gemeenten en organisaties. Tilburg University, en dan met name het programma Brede Welvaart, is betrokken bij vijf van de negen projecten binnen dit programma, dat op die manier bijdraagt aan middelen voor onderzoek en onderwijs met maatschappelijke impact, en een netwerk dat dit ondersteunt. We ontwikkelden ook projecten in het kader van het Hoger Onderwijs Kennispact. Daarnaast ondersteunden we verschillende onderzoekers bij de ontwikkeling van hun impactplan en hun projectmatige en programmatische relaties met partners, onder andere in samenwerking met het programma Digital Sciences for Society.

Programma Brede Welvaart/Academische Werkplaatsen

In 2023 zijn vier **universiteitsbrede Academische Werkplaatsen** gestart. Het betreft werkplaatsen op het gebied van Klimaat & Energie, Digital Health & Mental Wellbeing, Inclusieve Arbeidsmarkt en (Be)sturen op Brede Welvaart. Samen met Tranzo, Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement (Netspar), het Zero Hunger Lab en het in oprichting zijnde Zero Poverty Lab vormen de werkplaatsen het Programma Brede Welvaart.

In 2023 is veel aandacht besteed aan het opbouwen van de werkplaatsen. Partners zijn geworven (doorgaans een combinatie van private en publieke partijen) en interne interdisciplinaire communities zijn gevormd. De basis van iedere werkplaats is een in co-creatie met de partners en de research-community opgesteld onderzoeks- en ontwikkelagenda. Deze geeft vorm aan de (deel) programma's en -projecten die gaan worden uitgevoerd. Inmiddels zijn er bij de diverse werkplaatsen post-docs aangesteld die deze onderdelen coördineren en worden de eerste resultaten gerealiseerd.

In 2023 is het Position Paper Werken aan Brede Welvaart gepubliceerd. Daarin staat beschreven waarom Tilburg University dit thema centraal stelt in haar strategie, alsmede de wijze waarop het programma Brede Welvaart een bijdrage aan een inclusieve, rechtvaardige en duurzame samenleving wil leveren.

Samen met de Provincie Noord-Brabant organiseerde Tilburg University op 6 november 2023 de opening van de Week van de Brede Welvaart; (be)sturen op Brede Welvaart; the next step. Bovendien werd op 16 november uitgebreid bij Brede Welvaart stilgestaan tijdens de 96ste Dies van Tilburg University.

Projecten met Maatschappelijke Relevantie

De universiteit ontwikkelt en managet projecten waar activiteiten met maatschappelijke relevantie worden gerealiseerd. Deze projecten zijn meestal interdisciplinair van aard, omdat de uitdagingen die worden opgepakt niet vanuit één kennisdiscipline zijn te beantwoorden. De projecten omvatten niet alleen onderzoek, maar het kan ook gaan om bijvoorbeeld onderwijs- en ondernemerschapsactiviteiten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ENGAGE.EU of het Digital Sciences for Society programma.

ENGAGE.EU

ENGAGE.EU is een consortium van negen vooraanstaande Europese universiteiten op het gebied van bedrijfskunde, economie en sociale wetenschappen, met als doel onze studenten de skills en vaardigheden te bieden die nodig zijn om grote maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. ENGAGE.EU inspireert tot actieve maatschappelijke betrokkenheid bij de huidige en toekomstige staat van Europa - en daarbuiten.

Enkele highlights uit 2023 zijn:

- ◆ Deelname aan meerdere Thinktanks waarin aandacht werd geschonken aan Europese subsidieregelingen voor onderzoekers.
- ◆ De deelname van Tilburgse studenten aan verschillende ENGAGE.EU Expedities in Wenen, Bergen en Sofia (vijf studenten per Expeditie).
- ◆ Het ENGAGE.EU research community platform is in april 2023 gelanceerd en heeft nu 350 gebruikers. Het platform heeft tot doel onderzoekssamenwerkingen binnen de alliantie te stimuleren en doet dat door middel van het op thema's samenbrengen van onderzoekers. Ook worden er offline events georganiseerd om de research-community bij elkaar te brengen zoals Think Tanks, PhD-events en Science Communication Workshops.

Meer informatie over ENGAGE met betrekking tot het onderwijs is te vinden in paragraaf 2.5 [Internationalisering](#).

Digital Sciences for Society

Digital Sciences is een katalysator voor de onderzoeksthema's van de universiteit 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. Het programma bestaat uit drie actielijnen: onderzoek, onderwijs en samenwerking. In 2023 zijn achttien interdisciplinaire onderzoeksprojecten met maatschappelijke relevantie gestart. Bij alle projecten zijn één of meerdere maatschappelijke partners betrokken. Het besluit is genomen om nieuwe onderwijsinitiatieven te ontwikkelen, zoals een minor en masteropleiding. De samenwerking tussen wetenschappers en externe partners is gestimuleerd door onder andere de Tilburg University AI Special Interest Group (TAISIG) community en bijeenkomsten georganiseerd door het Digital Sciences for Society programmamanagement. Tot slot is het netwerk van externe partners uitgebreid.

Samenwerking Gemeente Tilburg

Op 11 juli 2023 hebben Tilburg University en de gemeente Tilburg samen een plan van aanpak vastgesteld voor een co-creatief onderzoeksprogramma op het terrein van Brede Welvaart in de Wijk en Brede Welvaart in Bedrijf. Dit onderzoeksprogramma is een onderdeel van de afspraken tussen gemeente en universiteit om de samenwerking op een nog hoger plan te tillen. Zo leveren de partijen een bijdrage aan Tilburg Kennisstad en dragen ze bij aan de beweging om van stad met een universiteit naar een universiteitsstad te groeien.

Via het onderzoeksprogramma investeren de universiteit en de gemeente de komende vijf jaar in het vinden van wetenschappelijk onderbouwde antwoorden en oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen in onze stad, dorpen en regio. Denk daarbij aan transities in klimaat en energie, digitalisering, mobiliteit, gezondheid, arbeidsmarkt en bestaanszekerheid.

Brede welvaart staat daarbij centraal in het denken en handelen, waarbij meerdere disciplines en expertises bij elkaar komen. Onder de twee programmalijnen Brede Welvaart in de Wijk en Brede Welvaart in Bedrijf starten we met een aantal thema's. De basis hiervoor ligt in het akkoord Meer voor Elkaar 2022-2026 en de strategische visie van de universiteit Weaving Minds & Character.

Onderdeel van de samenwerking is de aanstelling van de eerste stadshoogleraar van Nederland. De stadshoogleraar geeft een impuls aan de strategische samenwerkingsrelatie tussen de universiteit en de gemeente.

Arbeidsmarktexpert en Hoogleraar Ton Wilthagen is de eerste in Nederland die de positie van stadshoogleraar bekleedt. In zijn nieuwe rol is hij algemene verbinder tussen de gemeente en Tilburg University. Daarnaast gaat hij vanuit Tilburg University en de gemeente – en met andere partners – op zoek naar innovatieve oplossingen voor uitdagingen die spelen op de arbeidsmarkt binnen Tilburg (en de regio).

Samenwerking in de Regio: Midpoint Brabant

Tilburg University is lid van het bestuur van deze regionale ontwikkelingsmaatschappij.

De samenwerkende partijen in Midpoint Brabant hebben voor de periode 2023-2027 een actieprogramma ontwikkeld met als thema's:

- ◆ Vergroten van de veerkracht van het mkb in Midden-Brabant door slim en duurzaam te ondernemen.
- ◆ Verzilveren van het unieke regionale kennisprofiel van mens, gedrag en samenleving met maatschappelijke innovaties.

Om dit mogelijk te maken zetten we in op het ontwikkelen van talent en het versterken van het vestigingsklimaat in Midden-Brabant.

MindLabs

MindLabs is een samenwerkingsverband van kennisinstellingen (Tilburg University, Fontys Hogescholen en ROC Tilburg), overheden, bedrijven, maatschappelijke instellingen en start-ups gericht op de ontwikkeling van human centered AI. In 2023 is MindLabs verhuisd van het Deprezgebouw in de Spoorzone naar een gloednieuw pand tegenover het Centraal Station, naast de LocHal. In het gebouw huurt de universiteit collegezalen, kantoren en ruimte voor vier onderzoekslabs. 2023 stond in het teken van de verhuizing, de voorbereiding van de opening van het gebouw en de in gebruik name van de labs. Ook sloten zich afgelopen jaar negen nieuwe partners bij MindLabs aan. Het gebouw is een magneet voor events (70) en bijeenkomsten, waarvan vele door en voor Tilburg University collega's en studenten.

In 2023 heeft MindLabs een deelvoorstel ingediend en gehonoreerd gekregen in het kader van de RegioDeal Brede Welvaart. MindLabs steekt in op twee sporen: 1) de verdere ontwikkeling van de Spoorzone als innovatiedistrict en 2) de ontwikkeling van kennis over (de toepassingen van) Virtual Humans in interdisciplinaire (onderzoeks)projecten.

Good Practices: Onderzoeksprojecten met Impact

De Tilburg University Impact Awards worden jaarlijks uitgereikt aan drie projecten die op een innovatieve manier maatschappelijke impact maken en geven een mooi inzicht in de onderzoeken met impact van Tilburg University. Het zijn slechts voorbeelden van de vele onderzoeken met maatschappelijke relevantie die Tilburg University samen met haar partners uitvoert. Hierover wordt regelmatig gepubliceerd in het Tilburg University Magazine. Dit is het online magazine van Tilburg University over het onderwijs en onderzoek van de universiteit en de impact daarvan op de samenleving.

De ingezonden projecten voor de Impact Award zijn beoordeeld door Jantine Schuit (vice rector magnificus) samen met de twee externe juryleden Esmah Lahlah (wethouder Gemeente Tilburg) en Natasja Leijser (voorzitter VNO-NCW Midden-Brabant).

Het onderzoeksproject van Diana van Hout heeft dit jaar de Tilburg University Impact Award gewonnen. Het onderzoek richt zich op de verbetering van rechtshulp in belastingzaken aan min- en onvermogende burgers in Nederland. “Wat we mooi vinden aan deze inzending is hoe een wetenschappelijk artikel de start was van een enorm impactvolle beweging. Het feit dat het onderdeel is geworden van het regeerakkoord en dat de vereniging van belastingadviseurs zelf contact op heeft genomen met Diana spreekt hiervoor. Dit project is een voorbeeld hoe je met wetenschappelijk onderzoek langdurig en tastbare impact maakt door samenwerking van verschillende partijen. De spin-off is erg groot geweest en betekent veel voor minder draagkrachtige burgers.”

Het promotie-onderzoek van Gercoline van Beek (TSB), *Mea culpa: The complexity of financial problems among probation clients* (in samenwerking met Dike van de Mheen en Vivienne de Vogel), was de tweede genomineerde voor de Impact award. Het onderzoek heeft zich gericht op de complexiteit van financiële problemen onder delinquenten. Vroegtijdige, systematische en structurele samenwerking is nodig voor een effectieve aanpak van schulden onder delinquenten, zo liet het onderzoek zien. De onderzoeksresultaten zijn breed opgepikt vanuit onderzoek, onderwijs, praktijk, media en politiek en hebben reeds geleid tot belangrijke stappen richting verbetering.

De derde genomineerde voor de Impact award, Rebecca Bogaers, richtte zich met haar onderzoek, samen met een breed team van TSB, TSHD en het Ministerie van Defensie op het stigma op psychische problemen binnen de Nederlandse Krijgsmacht. De resultaten van dit onderzoek zijn direct opgepakt door de Nederlandse Krijgsmacht. Zo is er onder andere een workshop ontwikkeld voor leidinggevenden, een e-learning voor medewerkers, en is er financiering beschikbaar gesteld voor het verder onderzoeken van destigmatiserende interventies.



7. Campus & Gemeenschap

7.1 Human Resources

Tilburg University wil een inspirerende gemeenschap zijn waarin de kernwaarden *Caring, Curious, Connected* en *Courageous* centraal staan en waar onze medewerkers zich mee verbonden voelen. Een gemeenschap waarin je kunt werken en leren in een veilige omgeving met aandacht voor het welzijn van onze medewerkers. Waar je je talenten kunt ontwikkelen en je persoonlijk leiderschap kunt versterken. Om dit te realiseren zijn in 2023 weer verschillende stappen gezet binnen de strategische thema's: Use (y)our Talents!, (Connected Leading en Erkennen & Waarderen), sociale veiligheid, D&I, en wellbeing. Daarnaast zijn er mooie stappen gezet in het creëren van baankansen voor medewerkers binnen de participatiedoelgroep. Tot slot hebben we dit jaar de uitrol van het nieuwe duurzame mobiliteitsbeleid gerealiseerd.

Use (Y)our Talents!

Talent en (persoonlijk) leiderschapsontwikkeling vormen voor onze universiteit de basis. We investeren fors in de ontwikkeling van medewerkers en we erkennen en waarderen de diversiteit aan talent dat bij ons werkzaam is. In 2023 zijn er een aantal mooie mijlpalen uit de Uitwerkingsnotitie Use (Y)our Talents het vermelden waard:

1. *Run the business*-initiatief: inmiddels hebben meer dan 700 mensen hun eigen strengths-profiel gekregen. De meeste trainingsprogramma's die vanuit Connected Leading zijn georganiseerd, waren goed gevuld. Er is veel interesse voor (persoonlijk) leiderschap en talentontwikkeling.
2. *Change the business*: pilot Strategische PersoneelsPlanning (SPP). Tijdens een SPP-traject integreren we bedrijfsvoeringsprocessen met het strategische aspect: hoe ziet onze divisie/departement/faculteit van de toekomst eruit en wat vraagt die toekomst van ons en onze medewerkers? De evaluatie van deze pilot door meerdere faculteiten en divisies waren zeer positief.
3. Er is een nieuw leiderschapsprogramma ontwikkeld, Leading Through Values. Het programma heeft als basis de vier kernwaarden van de universiteit. In het programma kunnen leidinggevendenden hun vaardigheden en gedrag verder ontwikkelen rond de thema's persoonlijk leiderschap, sociale veiligheid, Erkennen & Waarderen en welzijn. In het najaar van 2023 hebben we de externe partij geselecteerd die het programma gaat verzorgen (TIAS), waardoor de eerste groepen in het eerste kwartaal van 2024 kunnen beginnen.
4. Met Use (y)our Talents willen we nieuwe initiatieven in de dagelijkse (HR- en overige) praktijk integreren. Dit jaar werkten we samen aan de volgende thema's.
 - ◆ Aandachtspunten uit Erkennen & Waarderen zijn opgenomen in SPP en in het leiderschapsprogramma;
 - ◆ De faculteiten hebben wetenschappelijke loopbaantrajecten of accenten beschreven;
 - ◆ AS, HR en LIS werken samen aan een visie op Team Science, Impact en Open Science;
 - ◆ HR en M&C communiceren op een positieve, aansprekende manier over de veranderingen;
 - ◆ HR en AS zijn samen betrokken bij vernieuwing van hoogleraren-, docenten- en PhD-beleid.

Een Veilige Omgeving

Sociale veiligheid (zoals eerder benoemd in 2.3 Aandacht voor studentenwelzijn, houdt dit onderwerp ons ook bezig voor medewerkers) en D&I zijn beide 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 in een uitvoeringsnotitie die begin dit jaar is vastgesteld. Dit jaar zijn de eerste activiteiten uit deze notitie uitgerold en deze worden ook in 2024 vervolgd. De aandacht is vooral gegaan naar activiteiten om bewustwording van het onderwerp sociale veiligheid te vergroten door middel van trainingen voor alle medewerkers, maar ook voor vertrouwens(contact)personen. In 2024 volgen alsmede theatervoorstellingen. Daarnaast lag de focus in 2023 op het werken aan de opzet van een veiligheidsnetwerk. Er zijn belangrijke stappen gezet en we gaan hiermee verder in 2024.

D&I blijft net als voorgaande jaren een belangrijk aandachtspunt. In 2023 heeft een ronde langs alle faculteiten plaatsgevonden om input op te halen rondom het thema D&I. Ook is gestart met het verbreden van onze aanpak op D&I, van focus op gender naar een meer intersectionele blik, om overlappende vormen van ongelijkheid tegelijk aan te kunnen pakken. Hiertoe is een projectleider D&I gestart met onder andere de opdracht om een visie op D&I te ontwikkelen in lijn met het Nationaal Actieplan en beleid te ontwikkelen voor onze medewerkers en studenten. In 2024 wordt hier verder werk van gemaakt. De visie wordt gebaseerd op basis van de vijf dimensies van D&I van de Sociaal-Economische Raad (SER; gender, leeftijd, LHBTIQ+, etnisch-culturele achtergrond en fysieke- en neurodiversiteit) en richt zich integraal op studenten, medewerkers en onderwijs & onderzoek.

Het trainingsaanbod voor deze onderwerpen dat vorig jaar is opgezet, is in 2023 ook weer met succes ingezet in de gehele organisatie en zal daarom in 2024 worden vervolgd. Denk bijvoorbeeld aan de Active Bystander training en een training om onbewuste bias herkenbaar te maken.

In 2023 zien we verder een positieve trend in het aantal vrouwelijke hoogleraren (31%), UHD's (34%) en UD's (48%).

Tabel 7.1.1 Streefcijfers vrouwelijke hoogleraren

	Streefcijfer	Percentage op 31 dec 2023
Tilburg University	28%	31,4%
TiSEM	21%	16,4%
TLS	30%	33,4%
TSB	37%	52,3%
TSHD	45%	42,4%
TST	25%	34,1%

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. Onze definitie van welzijn is, zoals vastgesteld in 2023: "Het in balans zijn op fysiek, mentaal en sociaal-emotioneel vlak en/of, in geval van disbalans, het vermogen om zelfstandig of door het vragen van ondersteuning deze balans weer op duurzame wijze terug te vinden, om goed te kunnen functioneren binnen je studie, werk of persoonlijke leven." We vinden het belangrijk dat studenten en medewerkers zich goed voelen en eigen regie over hun welzijn kunnen nemen.

We doen al veel aan welzijnsbevordering. Echter vroeg de toegenomen welzijnsproblematiek in 2023 om een herijking van ons aanbod. Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? We zoeken naar een duurzame oplossing en focussen ons op het beter bekend maken van ons aanbod, zodat we in 2023 én daarna een transitie kunnen maken naar een meer preventieve aanpak en het scheppen van voorwaarden voor welzijn.

Daarnaast zijn in 2023 weer diverse nieuwe faciliteiten aangeboden, zoals het webinar Grip op je Geld, de mogelijkheid tot individuele budgetcoaching, het aanbieden van het periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek en de tweede versie van de Inspire (Y)ourself week. Lopende activiteiten die ook in 2023 wederom plaats hebben gevonden zijn bijvoorbeeld de Golden Rules, Health & Lifestyle program, inzet company counselor en een uitgebreid training en coaching aanbod. Ook zijn dit jaar de campusrondleidingen onder leiding van onze historicus weer goed bezocht.

Het ziekteverzuimpercentage is ten opzichte van vorig jaar iets gedaald (2022: 3,69%, 2023: 3,25%). Het verzuim onder ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) ligt iets hoger dan vorig jaar (2022: 4,72%, 2023: 4,91%). Voor het WP daalt het percentage (2022: 2,91%, 2023: 2,01%). Het ziekteverzuim is onder het niveau van de gehele onderwijsbranche uit 2023, dat 5,55% bedroeg (bron: Zorg van de Zaak). Verzuimbegeleiding op de verschillende niveaus is geborgd binnen de organisatie en wordt uitgevoerd in samenwerking met de arbodienst. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen management, HR en professionals van de arbodienst. Ziekteverzuim en vitaliteit zullen ook het komende jaar een onderwerp zijn voor leidinggevenden en HR, zeker voor de ondersteunende divisies.

Participatiebanen

Als universiteit zetten we ons in om aan medewerkers met verschillende werkcapaciteiten baankansen te bieden. In 2023 lag de focus op het creëren van banen voor hoogopgeleide kandidaten met een arbeidsbeperking ter ondersteuning van het WP, ook met het doel de werkdruk van het WP te verlagen.

Daarnaast is geïnvesteerd in het verder stimuleren en enthousiasmeren van faculteiten en divisies om banen voor de doelgroep te creëren, in kennisdeling, in het vergroten van draagvlak en in de begeleiding/jobcoaching. Inmiddels telt Tilburg University drie vaste jobcoaches die via werkgeversservicepunt Midden-Brabant fysiek op de campus van Tilburg University werkzaam zijn voor de begeleiding van zowel de participatiemedewerker als de buddy/leidinggevende.

Dankzij deze inzet telt Tilburg University in 2023 ruim 77 participatiebanen, verdeeld over nagenoeg alle faculteiten en divisies. Daarmee is 79% van ons verplicht banenquotum eind 2025 gerealiseerd en lopen we voor op de andere universiteiten. Een mooi resultaat waar Tilburg University trots op is. Onze ambitie is verder te groeien naar 90 participatiebanen eind 2025, conform het wettelijk banenquotum overheidswerkgevers.

Duurzaam Mobiliteitsbeleid

Eind 2019 is door het CvB de beleidsnotitie over duurzame mobiliteit vastgesteld. Doel is een stapsgewijze reductie van de CO₂-emissie van mobiliteit tot uiteindelijk nul. Woon-werkverkeer van medewerkers en het woon-studieverkeer van studenten vormen het leeuwendeel van de CO₂-footprint van Tilburg University.

Met ingang van 1 januari 2023 is voor medewerkers een nieuwe regeling van kracht geworden voor de vergoeding van de kosten van het woon-werkverkeer. Uitgangspunt is dat de universiteit alleen voor duurzame woon-werkmobiliteit een vergoeding verstrekt. Aan medewerkers wordt een NS-businesscard ter beschikking gesteld wanneer zij gebruik maken van het openbaar vervoer. Wanneer zij te voet of met de fiets naar het werk komen, ontvangen zij een fiets-/wandervergoeding van € 0,21 per kilometer. Voor (zittende) medewerkers voor wie de fiets of het openbaar vervoer echt geen optie is, bijvoorbeeld omdat goed openbaar vervoer niet beschikbaar is, is er een overgangsregeling. Deze medewerkers kunnen voor vergoeding een beroep blijven doen op de fiscale uitruil van het keuzemodel arbeidsvoorwaarden.

Om duurzaam woon-werkverkeer verder te bevorderen en te faciliteren is de fietsregeling verruimd, met name voor e-bikes, en wordt er gewerkt aan verbetering van de campusvoorzieningen voor fietsers. Ook worden er nieuwe mogelijkheden voor duurzaam reizen verkend, zoals ride-sharing, deelvervoer, e-lease en wordt er in het overleg met andere partijen in de stad gesproken over verdere verbetering van de aansluiting op het openbaar vervoer.

Nevenwerkzaamheden

Afgelopen jaren heeft Tilburg University fors geïnvesteerd in de registratie en publicatie van nevenwerkzaamheden en monitoring hiervan. Conform de Sectorale Regeling Nevenwerkzaamheden zijn alle medewerkers en (bijzonder) hoogleraren niet in loondienst verplicht toestemming te hebben van de universiteit voor hun nevenwerkzaamheden, en deze nevenwerkzaamheden (of het ontbreken daarvan) digitaal te registreren. Nevenwerkzaamheden worden automatisch gepubliceerd op de wetenschappelijke profielpagina van de wetenschapper. Hierdoor bestaat geen risico op inconsistenties.

Jaarlijks ontvangen wetenschappers, CvB-leden en directeurs in het voorjaar een mail met het verzoek om hun registratie van nevenwerkzaamheden te controleren, zo nodig te actualiseren, en de verklaring te ondertekenen dat de registratie van hun nevenwerkzaamheden actueel is (zie ook de [nevenwerkzaamheden van het CvB](#) en het [Stichtingsbestuur](#) in de bijlage van dit jaarverslag). In 2023 heeft meer dan 88% van de doelgroep de verklaring ondertekend. Daarnaast vindt er jaarlijks een interne audit plaats waarbij middels deelwaarnemingen en data-analyses gekeken wordt of er sprake is van juiste, volledige en tijdige registratie. Naar aanleiding van de audit worden diverse acties ondernomen. Zo is bijvoorbeeld een handreiking opgesteld voor medewerkers om hen te helpen bij het registreren van nevenwerkzaamheden. Voor decanen, leidinggevenden en HR-adviseurs is een handreiking opgesteld voor de goedkeuring van nevenwerkzaamheden. Ook in 2023 heeft een audit plaatsgevonden.

Door middel van deze diverse initiatieven is Tilburg University in staat op een zorgvuldige wijze bij te dragen aan de maatschappelijke verantwoordingsplicht en transparantie te bieden over nevenwerkzaamheden van onze wetenschappers. Nevenwerkzaamheden blijven evenwel onze continue aandacht vragen. Ook landelijk is er veel aandacht voor dit onderwerp.

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.

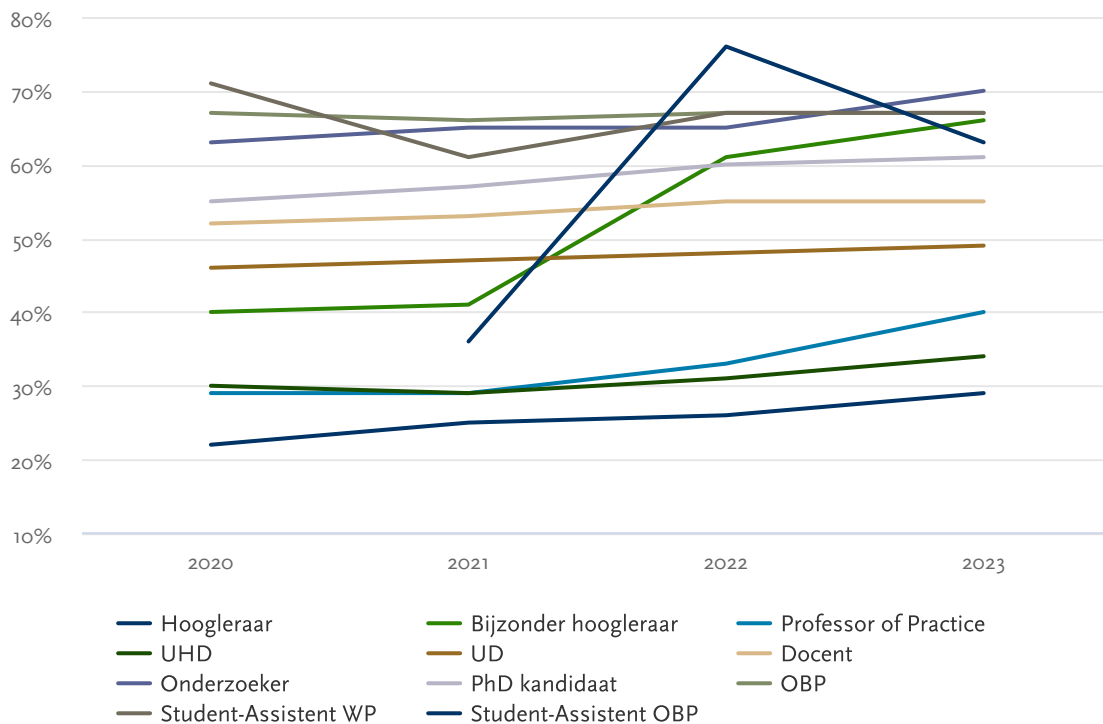
	2020		2021		2022		2023	
WP	1.084,2	57%	1.102,3	56%	1.159,4	55%	1.295,0	56%
OBP	772,0	40%	819,3	41%	880,4	42%	964,4	41%
Student-Assistent	54,2	3%	54,6	3%	60,5	3%	64,6	3%
Totaal	1.910,4	100%	1.976,2	100%	2.100,3	100%	2,324,0	100%
Totale personele lasten (in m€)	175,0		187,0		202,0		237	

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

		2020		2021		2022		2023	
WP*	Hoogleraar	151,6	14%	144,5	13%	143,2	12%	151	12%
	Bijzonder Hoogleraar	10,2	1%	9,9	1%	15,8	1%	13,1	1%
	Professor of Practice	0,7	0%	0,7	0%	0,6	0%	0,5	0%
	UHD	109,2	10%	114,3	10%	129,7	11%	136,9	11%
	UD	270,7	25%	275,8	25%	320,1	28%	359,4	28%
	Docent	147,8	14%	197,2	18%	203,0	18%	215,4	16%
	Onderzoeker	102,9	9%	88,9	8%	87,7	8%	118	9%
	PhD kandidaat	291,2	27%	271,2	25%	259,4	22%	300,7	23%
			1.084,2	100%	1.102,3	100%	1.159,4	100%	1295
OBP	OBP	772,0	100%	819,3	100%	880,4	100%	964,4	100%
		772,0	100%	819,3	100%	880,4	100%	964,4	100%
Student-Assistent*	Student-Assistent WP	54,2	100%	53,2	97%	51,5	85%	55,7	86%
	Student-Assistent OBP			1,4	3%	9,0	15%	8,9	14%
		54,2	100%	54,6	100%	60,5	100%	64,6	100%
Totaal		1.910,4	100%	1.976,2	100%	2.100,3	100%	2324	100%

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

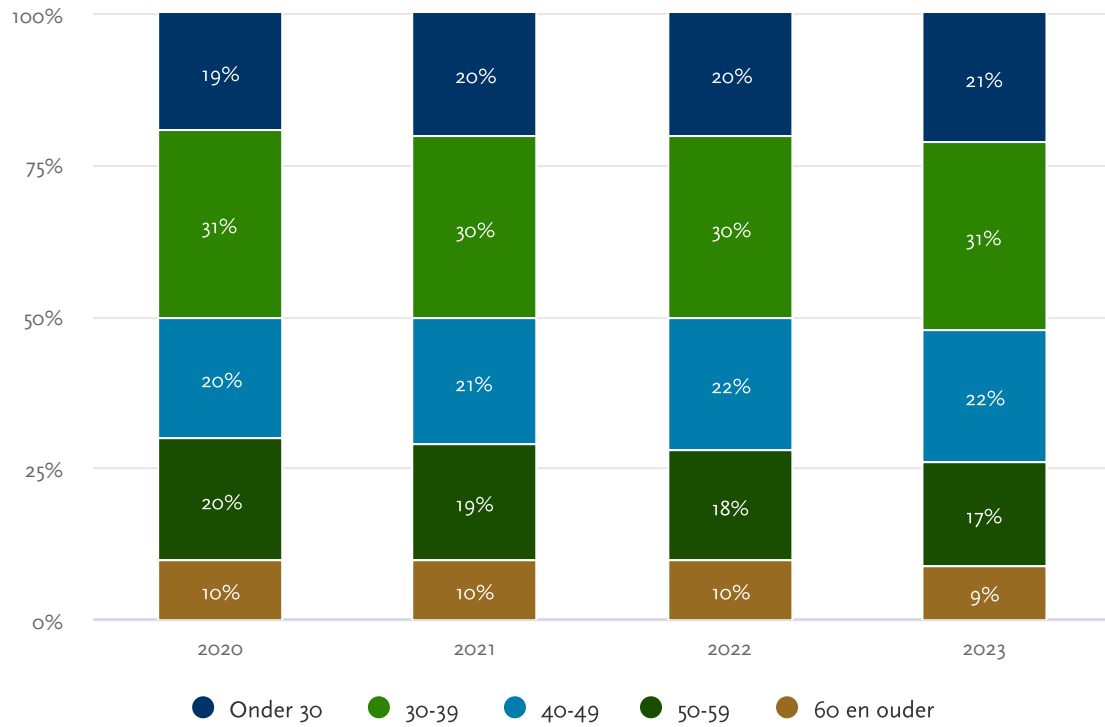
Figuur 7.2.1 Aandeel vrouw per positie binnen Tilburg University (in %), per 31 december.



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

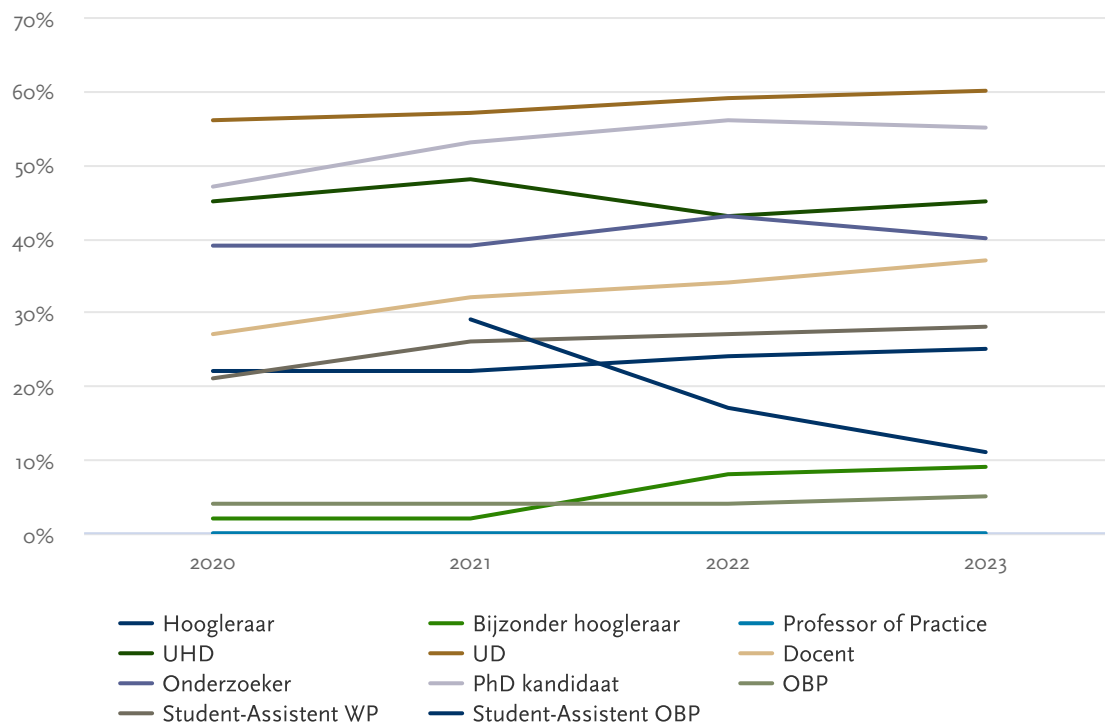
Voor alle wetenschappelijke functies geldt dat het aandeel vrouw afgelopen jaren is gegroeid. Bij promovendi is 61% vrouw. Bij hoogleraren is 31% vrouw (bij gewoon hoogleraren 29% vrouw, bij bijzonder hoogleraren 66% vrouw) Daarmee heeft Tilburg University haar streefcijfer vrouwelijke hoogleraren voor 2025 behaald. We zien hoe hoger op de academische ladder, hoe kleiner het aandeel vrouwen. In het kader van D&I blijven stappen gezet worden om het aandeel vrouwen over de gehele breedte te bevorderen, met specifieke aandacht voor het aantal vrouwelijke UHD's en hoogleraren. Daarnaast is er ook aandacht voor andere aspecten op het gebied van D&I.

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



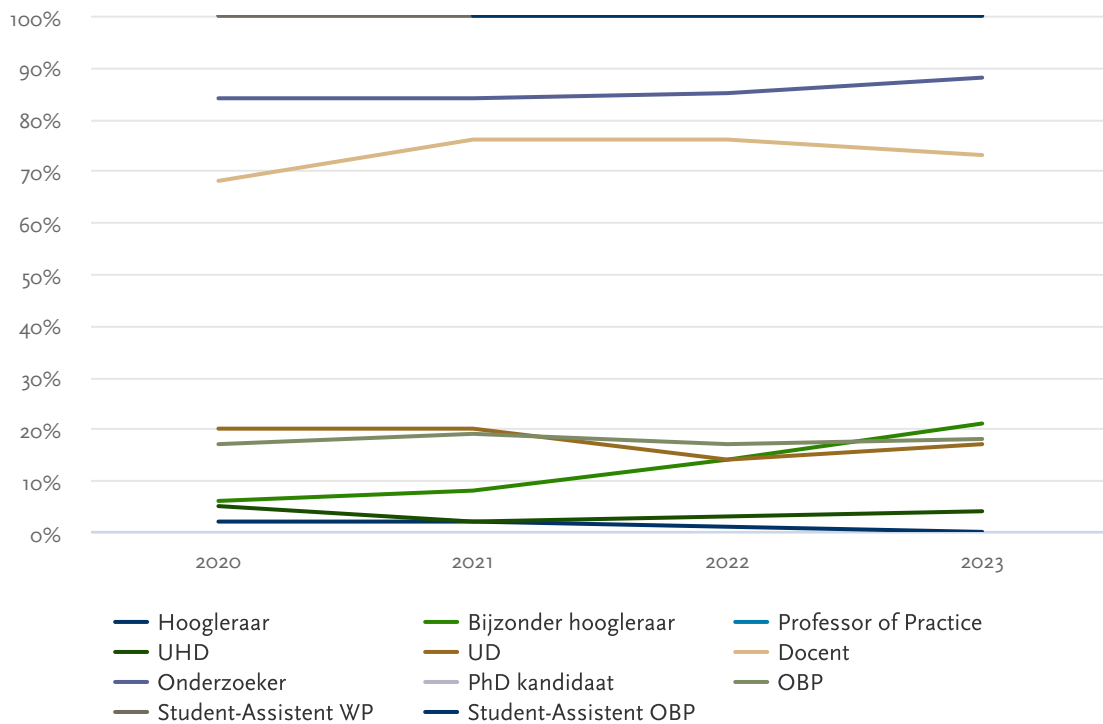
Noot. Onder personeel is meegenomen WP, OBP en studentassistenten. Percentage is berekend op basis van Fte.

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



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

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



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

Binnen de functiegroepen HGL, UHD en UD alsook binnen het OBP zien we dat het aandeel contracten voor onbepaalde tijd over de afgelopen vier jaren redelijk gelijk is gebleven. Binnen de functiegroepen docent en onderzoeker zien we relatief meer tijdelijke dienstverbanden.

In 2023 is het aandeel docenten met een contract voor bepaalde tijd licht afgenomen (76% in 2022; 73% in 2023). De flexibele schil van docenten is een belangrijk aandachtspunt, mede in relatie tot de nieuwe 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.

	2020		2021		2022		2023	
	Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%	Instroom	%
WP	205,8	19%	186,8	17%	229,7	20%	289,9	22%
OBP	115,0	15%	121,4	15%	149,9	17%	176,8	18%
Student-Assistent	72,9	134%	76,8	141%	85,7	141%	89,3	138%
Totaal	393,7	21%	385,0	20%	465,3	22%	556,0	24%

* Kijkend naar de effectieve ingangsdatum spreekt men van instroom als er geen sprake is van een aaneengesloten voorafgaand dienstverband of als de werknemersgroep is gewijzigd anders dan van WP naar OBP, of andersom. De definitie van instroom is herzien in 2023, hetgeen zorgt dat de cijfers niet geheel overeenkomen met de cijfers in rapportages van eerdere jaren. Het instroompercentage wordt uitgedrukt als percentage van het totaal aantal Fte in dezelfde functie op 31 december van het betreffende jaar.

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

		2020		2021		2022		2023	
		%		%		%		%	
		Instroom	Instroom	Instroom	Instroom	Instroom	Instroom	Instroom	Instroom
WP*	Hoogleraar	3,1	2%	2,7	2%	6,4	4%	4,0	3%
	Bijzonder hoogleraar	0,0	0%	0,4	4%	1,2	8%	0,0	0%
	Professor of Practice	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,1	20%
	UHD	3,9	4%	3,6	3%	4,0	3%	5,9	4%
	UD	50,2	19%	33,1	12%	55,0	17%	61,6	17%
	Docent	38,7	26%	78,1	40%	59,8	30%	54,8	25%
	Onderzoeker	50,7	49%	29,6	33%	36,5	42%	55,1	47%
	PhD kandidaat	59,2	20%	39,3	15%	66,8	26%	108,4	36%
		205,8	19%	186,8	17%	229,7	20%	289,9	22%
	OBP	OBP	115,0	15%	121,4	15%	149,9	17%	176,8
		115,0	15%	121,4	15%	149,9	17%	176,8	18%
Student-Assistent*	Student-Assistent WP	72,9	134%	75,4	142%	74,5	144%	82,6	148%
	Student-Assistent OBP			1,4	100%	11,2	124%	6,8	76%
		72,9	134%	76,8	141%	85,7	141%	89,3	138%
Totaal	393,7	21%	385,0	20%	465,3	22%	556,0	24%	

* 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.

		2020		2021		2022		2023	
		%		%		%		%	
		Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom	Uitstroom
WP		162,0	15%	159,5	15%	156,2	14%	159,5	12%
OBP		77,3	10%	89,0	11%	89,1	10%	93,7	10%
Student-Assistent		63,8	119%	78,5	144%	86,2	142%	90,9	140%
Total		303,1	16%	327,0	17%	331,5	16%	344,1	15%

* Kijkend naar de dag voor de effectieve ontslagdatum spreekt men van uitstroom indien er geen sprake is van een direct aansluitend dienstverband of de werknemersgroep is gewijzigd anders dan van WP naar OBP, of andersom. De definitie van uitstroom is herzien in 2023, hetgeen zorgt dat de cijfers niet geheel overeenkomen met de cijfers in rapportages van eerdere jaren. Het uitstroompercentage wordt uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal Fte per personen in dezelfde functie op 31 december van het betreffende jaar.

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

		2020		2021		2022		2023	
		Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%	Uitstroom	%
WP*	Hoogleraar	14,20	9%	9,20	6%	7,80	5%	8,50	6%
	Bijzonder hoogleraar	0,00	0%	0,20	2%	0,30	2%	1,00	8%
	Professor of Practice	0,20	40%	0,00	0%	0,10	17%	0,20	40%
	UHD	8,70	8%	10,00	9%	6,00	5%	9,10	7%
	UD	18,90	7%	23,80	9%	17,60	6%	17,60	5%
	Docent	30,90	21%	33,70	17%	46,60	23%	33,70	16%
	Onderzoeker	39,60	39%	36,00	41%	26,60	30%	31,90	27%
	PhD kandidaat	49,50	17%	46,60	17%	51,20	20%	57,50	19%
		162,00	15%	159,50	15%	156,20	14%	159,50	12%
	OBP	OBP	77,30	10%	89,00	11%	89,10	10%	93,70
		77,30	10%	89,00	11%	89,10	10%	93,70	10%
Student- Assistent*	Student- Assistent WP	63,80	119%	78,50	144%	79,50	154%	84,40	151%
	Student- Assistent OBP					6,70	75%	6,50	73%
		63,80	119%	78,50	144%	86,20	142%	90,90	140%
Totaal		303,10	16%	327,00	17%	331,50	16%	344,10	15%

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

In 2023 is opnieuw het instroomcijfer ruim hoger dan het uitstroomcijfer. Dit is vooral terug te zien in de functiecategorieën Universitair Docent en PhD-kandidaat. Dit is mede het effect van de investeringen in sectorplannen en het bestuursakkoord.

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

7.3 Facilitaire Zaken

Campus & Facilities

In 2023 werd hard doorgewerkt aan de verschillende projecten die opgenomen zijn in de campusvisie 2040. Onze campus reikt inmiddels tot aan de spoorzone. Dit jaar zijn zowel Mindlabs als het Deprezgebouw in gebruik genomen. Eind 2021 is de gebiedsvisie Kenniskwartier vastgesteld. De gebiedsvisie wordt onder regie van de gemeente nu verder uitgewerkt in een structuurvisie en in stedenbouwkundige deelplannen. In de gebiedsvisie 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, de herontwikkeling van de Meerkoldreef en het bijdragen aan het realiseren van studentenhuisvesting. We werken met de gemeente Tilburg aan de concretisering van onze projecten in het gebied Kenniskwartier. Op basis van interne en externe ontwikkelingen wordt bekeken of de toekomstige behoefte aan ruimte in combinatie met stabilisatie van instroom ook leidt tot bijstelling van het lange termijn huisvestingsplan.

We werken vanuit onze nieuwe campusvisie naar een vooruitstrevende rol op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Een bouwmethode die we de komende jaren gaan uitbreiden en welke het fundament zal vormen bij doorontwikkeling en renovatie van onze gebouwen en terreinen. Zo is in 2023 het nieuwe Marga Klompé gebouw gerealiseerd, volledig volgens de principes van circulariteit. Het gebouw is begin 2024 in gebruik genomen. Daarnaast realiseerden we in 2023 een succesvolle aanbesteding Vending die een duidelijke stap zette in verdere verduurzaming op campus.

We zien nog steeds hoge prijzen in de bouwsector, hoge energieprijzen en lange levertijden voerden ook in 2023 nog de boventoon. De verwachting is dat deze ontwikkeling voortzet in de komende jaren wat ons dwingt kritisch te kijken naar de toekomst en op welke wijze we onze vastgoedprojecten gaan ontwikkelen en realiseren. We streven naar energiereductie en doen dat niet enkel in de vorm van eigen opwekking en energiereducerende systemen, maar bijvoorbeeld ook in beperktere openstelling van gebouwen en een betere benutting van gebouwen. In 2023 werd meer en meer aandacht besteed aan het delen van de kantooromgeving en de beweging naar activity based working. Ook zetten we in op een gebalanceerder gebruik van de onderwijsruimtes. In 2023 werden de keuken van het Restaurant en het gehele Montesquieugebouw van het gas af gehaald. Daarnaast plaatsten we zonnepanelen op het dak van de Library.

Tot slot stelden we met het CvB en de Universiteitsraad de nieuwe risico-inventarisatie en -evaluatie vast. Ook het nieuwe crisismanagementbeleid werd vastgesteld en het BHV-beleid werd herzien en geïmplementeerd.

Sustainability Horeca & Vending

Ongeveer 70% van de verkochte maaltijden en banqueting zijn inmiddels vegetarisch. Door een goed aanbod van kwalitatief hoogwaardige en ook lekkere producten zien we deze duurzame beweging natuurlijk ontstaan. De klanttevredenheid over de kwaliteit van de producten is hoog en de producten worden goed gewaardeerd.

In 2023 werd de vending, onze warme dranken en snackautomaten, vernieuwd na een Europese aanbesteding. We koersten duurzaamheidsbewust op minder suiker en zout, maar tegelijkertijd ook naar hoogwaardige koffie en thee. Alle machines malen de bonen vers en verpakkingsmateriaal wordt tot een minimum gereduceerd. Zo werden onder andere single-use-plastics verder teruggedrongen. We zijn daarmee de eerste universiteit met herbruikbare bekers in de automatische bekeruitgifte bij studentautomaten. Het is gelukt om de koffieprijs nagenoeg gelijk te houden. Alle koffieautomaten zijn na deze aanbesteding voorzien van plantaardige melk.

Sport, Beweging en Well-being

Het plan is om te vernieuwen én uitbreiden vanwege de hoge druk op de faciliteiten. Een enquête onder gebruikers kende een hoge respons, waardoor deze representatief is voor de gehele universitaire gemeenschap. De uitkomsten zijn besproken met het CvB en medezeggenschapfracties en gaven de input voor het gewenste programma, de locatie van het nieuw te ontwikkelen sportgebouw en de abonnementsgelden die men bereid is te betalen. Een derde sporthal, dubbel zo veel fitness, een zwembad, cross-fit en padelmogelijkheden.

Eerder in 2022 stelden we met elkaar vast dat we de oude locatie van het huidige Sports Center gaan verlaten voor nieuwbouw op een andere plek. Een locatie met meer ruimte om het nieuwe gebouwprogramma goed te kunnen intekenen. De opbrengst van de oude locatie zetten we in ter dekking van het nieuwe gebouwprogramma.

We werken met de gemeente Tilburg aan een finale locatiestudie die begin 2024 moet leiden tot de definitieve locatie. 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

In 2023 werken we met samenwerkingspartijen verder aan dit dossier. We verruimen met de gemeente de woningopgave in het gezamenlijke convenant, maar zien in de breedte ook dat ontwikkelingen nog niet snel genoeg gaan. We zijn afhankelijk van vrijkomende grondposities, of gebouwen in de stad en de bereidheid van de gemeente om deze voor ombouw tot studentenwoningen te vergunnen.

Twee eigen grondposities worden in de campusvisie aangewezen voor toekomstige realisatie van studentenhuisvesting (Meerkoldreef en Olympia). We zagen in 2023 een lichte uitbreiding in de stad en realiseerden ook (voortgang op) andere initiatieven zoals hospita-initiatief, kamerruil en flexwonen.

7.4 Digitalisering

Het jaar 2022 stond in het teken van het hybride werken en verder optimaliseren van de dienstverlening. In 2023 is verder richting gegeven aan de koers in relatie tot digitalisering van de domeinen Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering. Ook is het plan Tilburg University – Digitaal Voorwaarts tot stand gekomen.

Op basis van het plan Tilburg University - Digitaal Voorwaarts is een roadmap voor de komende jaren 2023-2027 opgesteld. De roadmap is (onder meer) gericht op het maken van strategische keuzes en beleidsontwikkeling, gewenste governance en benodigde organisatiestructuur, organisatieontwikkeling, de benodigde cultuur- en werkwijzeverandering, en onder architectuur te maken technologiekeuzes waarbij harmonisatie en standaardisatie een voorname rol spelen. Het belangrijkste doel is door middel van digitalisering de domeinen Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering verder te flexibiliseren, wendbaarder te maken en om beter en sneller te kunnen innoveren.

Een belangrijke mijlpaal in 2023 is behaald door middel van de totstandkoming van de IT Board voor Tilburg University. Op basis van het inzichtelijk gemaakte portfolio met betrekking tot de domeinen Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering is Tilburg University in staat duidelijke keuzes te maken en prioriteiten te stellen aan welke vooronderzoeken, programma's en projecten op het gebied van digitalisering gewerkt dient te worden.

In 2023 is de aanzet gegeven tot een andere wijze van werken door het Agile gedachtengoed te omarmen binnen LIS.

Een belangrijk en blijvend aandachtspunt voor Tilburg University is om de digitale weerbaarheid en digitale volwassenheid te blijven verhogen. Binnen Tilburg University wordt aan bewustwording gewerkt via Awareness campagnes en gerichte trainingen voor medewerkers en studenten. Uitbreiding van diensten als multi-factor authenticatie (MFA) en identity- en accessmanagement zijn belangrijke mijlpalen. Belangrijke stappen zijn gezet in het verder professionaliseren van business continuity management door middel van crisismanagement- en calamiteitenplannen, deelname aan het grootschalige OZON 2023 programma binnen de sector onderwijs evenals bijbehorende trainingen. Een fors aantal processen zijn ingevoerd en aangescherpt op het gebied van incident-, probleem-, configuratie en verandermanagement. Het onderwerp digitale weerbaarheid en digitale volwassenheid blijft de komende tijd hoog op de agenda staan voor Tilburg University.

De IT-organisatie leverde een belangrijke bijdrage aan nieuwbouw en verbouwingen, het beantwoorden en oplossen van gebruikersvragen en incidenten, verdere uitbreiding van audiovisuele mogelijkheden in college- en vergaderzalen, het aanpakken van legacy-vraagstukken om daarmee het ICT-landschap te vereenvoudigen, het vernieuwen van de images van de studentenwerkplekken, inrichting en gebruik maken van cloud-oplossingen en op software-ontwikkelgebied te versnellen door middel van een bewuste technologiekeuze te maken en agile werken te adopteren.

Het IRAP-programma is in 2022 van start gegaan en nadert de eindfase. In 2023 is het technisch fundament ingericht en is een start gemaakt met de vervanging van de huidige data warehouse omgeving. Brondata voor Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering zijn in belangrijke mate ontsloten en zijn via dashboards beschikbaar gemaakt. In november 2023 is het IRAP gelanceerd en beschikbaar gesteld aan de organisatie. Vanaf dat moment was de data beschikbaar voor interne sturing,

besluitvorming, verantwoording, visitaties en accreditaties. IRAP levert op deze manier een belangrijke bijdrage om beschikbare data optimaal te kunnen benutten. Tevens zijn de voorbereidingen gestart voor de afronding van het programma en overdracht naar de lijnorganisatie, dat voor de zomer van 2024 zal plaatsvinden. Bij de structurele inbedding wordt uitgegaan van een multidisciplinaire samenwerking onder de beleidsverantwoordelijkheid van F&C. Er is een team gevormd dat zelfstandig in staat moet zijn om de producten te beheren, verder uit te breiden en te kunnen blijven ontwikkelen.

Met verschillende studentenfracties zijn we elk kwartaal in gesprek over de ontwikkelingen die gaande zijn binnen het IT-domein wat gerelateerd is aan Onderwijs en Onderzoek.

Ondersteuning Onderwijs

Het hybride onderwijs krijgt steeds meer vorm en via de ICT-infrastructuur wordt dat steeds beter ondersteunt. Belangrijke stappen zijn gezet in het vergroten van het aantal toetswerkplekken waardoor er meer capaciteit is gerealiseerd zodat studenten en docenten meer mogelijkheden hebben om digitaal te tentamineren. Met de invoering van het pakket ANS wordt tevens het beoordelen van de digitale tentamens minder intensief voor de docenten.

Ondersteuning Onderzoek

Het Tilburg University Digital Competence Center is verder doorontwikkeld, de samenstelling van het interdisciplinair team van specialisten is uitgebreid en het adopteren van agile werken heeft plaatsgevonden. Ondersteuning werd gegeven op de digitaliseringsvraagstukken richting onderzoekers met thema's als datamanagement, research software engineering, aanbieden ICT-oplossingen in een breed spectrum, het vergroten open-access publicaties en het verzorgen van trainingen.

Na definitieve besluitvorming is op niveau van Tilburg University de daadwerkelijke uitvoering van het programma Research Infrastructure in gang gezet. Het programma omvat vijf onderdelen; te weten Research data management, Research IT, Tilburg University Labs, Research Community Tilburg University+ en Research Support. De programmaorganisatie is ingericht (stuurgroep, programmamanager en bemensing) en de eerste projecten zijn gestart. Alle onderdelen worden in nauwe samenwerking met onderzoekers van alle faculteiten uitgewerkt en geïmplementeerd.

Bibliotheek

De bibliotheek is een bruisende omgeving waar studenten elkaar ontmoeten maar ook in alle rust kunnen studeren en waar we elke dag honderden bezoekers verwelkomen. De digitale data-collectie wordt elk jaar vernieuwd en/of uitgebreid in overleg met de faculteiten zodat hier op juiste manier gebruik kan worden gemaakt door docenten, onderzoekers, medewerkers en studenten.

De Brabant-Collectie verwierf de collectie Pennings, een prachtige aanvulling op de al aanwezige collectie. In samenwerking met partners is de Beeldmix tentoonstelling en AEB Tagung tot stand gekomen.

Informatieveiligheid

Tilburg University heeft en zal activiteiten blijven ontplooiën om de informatieveiligheid te optimaliseren. De bedreigingen van buitenaf blijven steeds verder toenemen en door het open karakter van onze organisatie blijven we dan ook kwetsbaar, wat vraagt om extra inspanningen om veilig informatiebeheer te optimaliseren. Dit zijn enerzijds technische maatregelen, bijvoorbeeld gericht op verdere toegangsbeveiliging van fysieke locaties en/of het verhogen van onze weerbaarheid op ICT-gebied, zoals de verdere implementatie van MFA, maar ook activiteiten op het gebied van bewustzijn bij onze studenten, onderzoekers en overige medewerkers. Periodiek uitgevoerde awareness campagnes inclusief een training veilig werken dragen bij aan kennis en bewustzijn op het gebied van informatiebeveiliging bij onze medewerkers en studenten. Zo heeft in 2023 een groot deel van de medewerkers de training voltooid. In het eerste kwartaal van volgend jaar worden de laatste organisatieonderdelen uitgenodigd. Ook is de capaciteit op het gebied van awareness uitgebreid, zodat hier een versnelling en verbetering in kan worden aangebracht.

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, te weten:

- ◆ Centraal Loket Geschillen en Klachten (CLGK), ten behoeve van:
 - Klachten;
 - Beroepen t.a.v. het College van Beroep voor de Examens (CBE);
 - Bezwaren t.a.v. de Commissie van Advies voor de Bezwaar- en Beroepschriften (CABB);
- ◆ Klachtencommissie Ongewenst Gedrag;
- ◆ Geschillencommissie werknemers;
- ◆ Ombudsfunctionaris werknemers en studenten;
- ◆ Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI)

Hieronder wordt elk contactpunt nader toegelicht. Op de website [Gedrag en integriteit | Tilburg University](#) is hier meer informatie te vinden.

Centraal Loket Geschillen en Klachten

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 (AS) en het beroepen- en bezwarenloket door de afdeling Legal Affairs (ES).

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 2023 zijn er 92 klachten ingediend, een afname van negen ten opzichte van 2022. Er is een afname van klachten te zien bij TiSEM en AS en een toename van klachten bij TLS en TSB. Bij TLS zijn er meerdere klachten ingediend over tentamens. Bij TSB gingen de meeste klachten over tentamens. De onderwerpen van de klachten zijn min of meer hetzelfde gebleven. Er is een duidelijke afname bij de rubriek diversen.

10% van de klachten waren gegrond en 32% van de klachten was deels gegrond en deels ongegrond. Overige klachten zijn doorverwezen naar andere instanties of betrof ontevredenheid over een situatie of beleidskeuze, waarover tekst en uitleg is gegeven door de klachtafhandelaars. 64% van de klachten wordt binnen de termijn van zes weken afgehandeld.

Tabel 7.5.1 Aantal klachten CLGK

Klachten over / afgehandeld door	2022	2023
TiSEM	37	16
TSHD	6	6
TST	0	0
TLS	23	33
TSB	7	17
FS	1	3
LIS	1	3
AS	24	14
F&C	2	0
Totaal	101	92

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		2			2
Corona onderwijs		1			1
Didactische vaardigheid docent				2	2
Onderwijsorganisatie	1		1	5	7

Tabel 7.5.2.2 Inhoudelijke typering klachten hoofdcategorie tentamens (absolute getallen)

Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	Tentamen organisatie	Totaal
Bekendmaking uitslag	3			2	4	9
Planning en organisatie	1	1		6	9	17
Beoordeling (inhoudelijk)	1	3		12	5	21
Niveau (representativiteit)	3	1			6	10

Tabel 7.5.2.3 Inhoudelijke typering klachten hoofdcategorie scriptie (absolute getallen)

Subcategorie klacht	TiSEM	TSHD	TLS	TSB	Totaal
Begeleiding		1		1	2
Toewijzing begeleider				1	1

Tabel 7.5.2.4 Inhoudelijke typering klachten overig (absolute getallen)

Hoofdcategorie klacht	Subcategorie klacht								AS	Tentamen	Totaal	
		TiSEM	TSHD	TLS	TSB	F&C	FS	SA	LIS	education		organisatie
Diversen	Diversen							1		2		3
Diversen	Inschrijvingen collegegeld								2			2
Examencommissie	Beslissingen en procedures	1										1
Examencommissie	Facultaire regelgeving	1				1						2
Medewerkers Tilburg University	Gedrag, service	1		4	1							6
Voorzieningen Tilburg University	Capaciteit, kwaliteit en functioneren algemene voorzieningen							2	3		1	6

Tabel 7.5.3 Resultaat afhandeling (absolute aantallen)

Afhandeling klacht 2023	Totaal
Klacht gegrond	10
Klacht deels gegrond, deels ongegrond, maatregelen proportioneel genomen	30
Klacht ingetrokken	4
Klacht ongegrond, geen verdere actie	17
Klager verwezen naar andere instantie (o.a. bezwaar/beroep)	11
Tekst en uitleg gegeven	92

Tabel 7.5.4 Duur afhandeling klacht

Afhandeling	2022	2023
binnen 6 weken	62	59
na 6 weken	39	33
Totaal	101	92
Binnen 6 weken afgehandeld	0,62	0,64

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. 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](#).

In 2023 is een kleine stijging van het aantal beroepen te zien ten opzichte van 2022 (2022: 172, 2023: 207). Het aantal beroepen waarin door het CBE uitspraak is gedaan, is ook gestegen, van 36 in 2022 naar 42 in 2023. Het aantal gegronde uitspraken is zes in 2023, wat ook een stijging is ten opzichte van 2022 met drie gegronde uitspraken. Dit houdt in dat 14% van de beroepen waarover het CBE uitspraak deed, gegrond zijn verklaard. 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

2022

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

2023

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke schikking	Ingetrokken	In behandeling	Uitspraak
207	7	48	104	6	Totaal – 42 Gegrond – 6 Ongegrond – 32 Niet ontvankelijk – 4

Tabel 7.5.6 Uitspraken CBE naar onderwerp

Onderwerp uitspraak CBE	2022	2023
Aanvullende voorwaarden afstuderen	0	1
Bachelor programma	1	0
Beoordeling tentamen	5	8
Beoordeling thesis	1	7
Bindend studieadvies	9	2
Extra tentamengelegenheid	6	7
Fraude/tentamenonregelmatigheid	9	10
Toelating opleiding	1	6
Vrijstelling	4	1
Totaal	36	42

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 2023 zijn er in totaal negentien bezwaren ingediend (2022: 13, 2021: 15). Net als bij het CBE is hier een stijging te zien in het aantal bezwaren dat binnen is gekomen in 2023. In de tabel hieronder 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

2022

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB	Besluit CvB
13	1	0	8	2	Totaal – 2	Totaal – 2
					Gegron – 1	Gegron – 1
						Niet ontvankelijk – 0

2023

Totaal	Doorgezonden	Minnelijke Schikking	Ingetrokken	Nog in behandeling	Advies CABB	Besluit CvB
19	1	2	13	1	Totaal – 2	Totaal – 2
					Gegron – 1	Gegron – 0
						Niet ontvankelijk – 1

De bezwaren waarover de CABB in 2023 adviezen heeft uitgebracht – en waarover het CvB vervolgens een besluit heeft genomen – hadden betrekking op toelating tot een bacheloropleiding, en het verschuldigde collegegeld.

Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State

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

Er wordt een toename signaleerd van het aantal beroepen dat ingesteld wordt bij de Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State (voorheen het CBHO). In 2022 was er tweemaal beroep ingesteld; in 2023 is er zevenmaal beroep ingesteld tegen een beslissing van het CBE dan wel CABB. Daarvan zijn zes beroepen door de Afdeling ongegrond verklaard en een beroep is ingetrokken door de student.

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 2023 één klacht ongewenst gedrag ingediend door een medewerker (2022: 1; 2021: 0). De afhandeling van die klacht vindt plaats in 2024.

Geschillencommissie werknemers Tilburg University

Ten behoeve van de beslechting van geschillen tussen werknemers en de universiteit is in 2021 de Geschillencommissie werknemers in het leven geroepen.

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 2023 geen klacht ingediend (2022:0, 2021:1).

Ombudsfunctionaris

In 2023 heeft een ontwikkeling plaatsgevonden voor wat betreft de rol van ombudsfunctionaris. Deze rol is per 1 oktober uitgebreid, evenals het bijbehorende reglement ombudsfunctionarissen. Zo is er nu, naast de ombudsfunctionaris voor medewerkers ook een ombudsfunctionaris die zich specifiek richt op studenten. Beide rollen zijn per 1 oktober ingevuld met nieuwe medewerkers, te weten Jellienke Stamhuis en Eugène van der Heijden. Myriam Nijssen, de vorige ombudsfunctionaris, is per 1 november j.l. met pensioen gegaan.

De ombudsfunctionaris heeft oog voor de belangen van de medewerker, de student en de organisatie en zet zich in om een gezond en professioneel werkklimaat te bevorderen. De ombudsfunctionaris kan dit doen door het bieden van ondersteuning en begeleiding, (gevraagd en ongevraagd) advies geven en kan bemiddelen, of verwijzen. Verder kan hij of zij onderzoek doen als dit relevant is. Daarnaast adviseert de ombudsfunctionaris het CvB over ongewenste patronen op het gebied van sociale veiligheid.

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

In 2023 heeft het CvB inzake vier in 2022 ingediende klachten een definitief oordeel vastgesteld. In 2023 heeft de CWI geen klachten ontvangen.

De geanonimiseerde versies van de adviezen van de CWI zijn te vinden op de [website](#).



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 2023 vergeleken met de begroting en de realisatie van het voorgaande jaar.

Tabel 8.1 Exploitatie op hoofdpijnen (bedragen x € 1.000)

	2023	Begroting 2023	Vershil 2023	2022
Baten				
Rijksbijdragen	205.545	210.143	-4.598	196.694
Wettelijke college- / cursus- / examengelden	46.413	47.309	-896	33.135
Baten werk in opdracht van derden	53.843	54.945	-1.102	50.826
Overige baten	13.344	12.139	1.205	10.641
Totaal Baten	319.145	324.536	-5.391	291.296
Lasten				
Personeelslasten	250.425	253.332	-2.907	214.906
Overige lasten	77.189	80.871	-3.682	69.815
Totaal lasten	327.614	334.203	-6.589	284.721
Saldo baten en lasten	-8.469	-9.667	1.198	6.575
Saldo financiële baten en lasten	3.138	-	3.138	-24
Belastingen	-15	-168	153	147
Resultaat deelnemingen	1	-	1	4
Resultaat aandeel derden	187	-14	201	-84
Exploitatieresultaat	-5.128	-9.849	4.385	6.324

Tilburg University heeft 2023 afgesloten met een geconsolideerd tekort van -/- M€ 5,1 tegen -/- M€ 9,9 begroot.

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

Rijksbijdrage

- ◆ De bestedingen van de rijksbijdrage zijn lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de wijze waarop de middelen uit het Bestuursakkoord (starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen) dienen te worden verantwoord. Deze middelen worden alleen in de exploitatie opgevoerd voor zover ze ook daadwerkelijk besteed zijn. Doordat er M€ 4,6 minder besteed is dan begroot, is deze post naar beneden bijgesteld. Gebleken is dat er meer voorbereidingstijd nodig is, om te komen tot besteding van de middelen uit het Bestuursakkoord. Van belang hierbij is om aan te tekenen dat de toewijzing van Startersbeurzen en Stimuleringsbeurzen op schema ligt. De niet-bestede middelen worden als vooruit ontvangen baten op de balans geplaatst (niet-normatief) en blijven in latere jaren beschikbaar voor de doelen van het Bestuursakkoord. Eind 2023 is M€ 26,7 van de ontvangen rijksbijdrage op de balans geplaatst.

Collegegelden

- ◆ De collegegeldbaten zijn lager dan bij de begroting was verwacht. De afwijking op deze post is voornamelijk het resultaat van een hogere uitstroom in het academisch jaar 2022-2023 en een lager dan verwachte instroom in het academisch jaar 2023-2024.

Baten in opdracht van derden

- ◆ De realisatie ligt in lijn met de begroting. Er is sprake van een beperkte verschuiving tussen baten in opdracht van derden en overige baten. Zo heeft het Universiteitsfonds Tilburg een omvangrijke donatie ontvangen ter hoogte van M€ 1,5.

Personele lasten

- ◆ Het beeld wat betreft de personeelslasten is gemengd. De nieuwe CAO leidt tot een stijging van de personele lasten. Daartegenover hebben faculteiten en divisies te maken met vacatures die lastig in te vullen zijn en daardoor langer openstaan. In 2023 is het aantal medewerkers met 209 Fte toegenomen. Per saldo is de WP-bezetting in 2023 met 129 Fte toegenomen. In 2022 was dit per saldo 60 Fte. Van de 217 WP vacatures in 2023, zijn er 48 (nog) niet ingevuld; ter vergelijking in 2022 betrof het 195 geplaatste WP vacatures waarvan er 44 niet ingevuld konden worden. Het OBP is in 2023 met 79,5 Fte toegenomen. Bij het OBP zijn 21 vacatures niet ingevuld van in totaal 254 uitgezette vacatures. De observatie dat de arbeidsmarkt nog steeds erg krap is, wordt hiermee bevestigd. Eveneens is geconstateerd dat de vacatureruimte bij de begroting zeer ruim is ingeschat, welke uiteindelijk niet geheel is ingevuld in 2023. De dotatie aan personele voorzieningen is circa M€ 5 hoger dan begroot. Zo is er een voorziening in het kader van het vitaliteitspact gevormd en zijn de sociale lasten en pensioenlasten opgenomen in de voorzieningen voor zover van toepassing. Op totaalniveau vertaalt het geheel aan positieve en negatieve effecten zich per saldo in lagere personeelslasten dan begroot.

Overige lasten

- ◆ De overige lasten liggen nagenoeg in lijn met de begroting. Op onderdelen is het beeld wisselend. Onder andere door vertraging in de realisatie van de strategische projecten zijn er binnen deze categorie minder kosten gerealiseerd. De afschrijvingslasten vallen eveneens lager uit dan begroot. De vertraging in realisatie van meerdere ICT- projecten is een belangrijke oorzaak hiervan. Met name als gevolg van vertraging in plannings en de krapte op de arbeidsmarkt voor gespecialiseerd personeel zijn de afschrijvingskosten lager uitgevallen. Daartegenover staat dat de reis- en verblijfkosten gestegen zijn ten opzichte van de periode voor COVID-19; deze kosten zijn ook hoger dan begroot. Tegen de achtergrond van de toename van 129 Fte binnen de wetenschappelijke staf, is deze stijging goed verklaarbaar.

Financiële baten en lasten

- ◆ Als gevolg van de oplopende rente, zijn er met name op de bij de schatkist uitstaande liquiditeiten rente-inkomsten gegenereerd van ruim M€ 3,1. Deze baten waren bij de begroting nog niet geraamd.

Het geconsolideerde exploitatieresultaat 2023 is uitgekomen op een tekort van -/-M€ 5,1 (2022: +/+ M€ 6,3). Gecorrigeerd voor bijzondere posten is het resultaat -/- M€ 7,2 waarmee het positieve verschil met de begroting in lijn ligt het met de verschillen in voorgaande jaren.

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

	2023	2022
Resultaat jaarrekening	-5.128	6.324
Compensatie halvering collegegeld 1e haars HO		-3.014
Vorming vitaliteitspact voorziening	2.680	
Rentebaten	-3.229	
Omvangrijke donatie Universiteitsfonds Tilburg	-1.500	
Resultaat gecorrigeerd voor bijzondere posten	<u>-7.177</u>	<u>3.310</u>

De volgende tabel geeft een beeld van de balansontwikkeling in 2023:

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

Activa	31-12-2023	31-12-2022
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	917	1.272
Materiële vaste activa	170.693	152.256
Financiële vaste activa	1.545	1.507
Totaal Vaste activa	173.154	155.035
Vlottende activa		
Vorderingen	27.869	21.729
Liquide middelen	102.458	98.091
Totaal Vlottende activa	130.327	119.820
Totaal Activa	303.481	274.854
Passiva		
Groepsvermogen	144.396	149.535
Aandeel derden	605	792
Totaal Eigen vermogen	145.001	150.327
Voorzieningen	12.537	7.702
Kortlopende schulden	145.943	116.826
Totaal Passiva	303.481	274.854

- ◆ 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 gecontroleerd door de externe accountant.
- ◆ De materiële vaste activa betreft gebouwen, terreinen, terreininrichting, inventaris en apparatuur. In 2023 staat tegenover een investering van M€ 30,9 een afschrijving van M€ 12,5, waardoor de boekwaarde per ultimo 2023 M€ 170,7 bedraagt.
- ◆ De financiële vaste activa betreffen alleen vastrentende obligaties. Door herwaardering is de waarde met K€ 11 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 licht gestegen met M€ 4,4 tot M€ 102,5. De kasstroom uit operationele activiteiten is M€ 35,0 positief (2022: +/- M€ 45). Deze positieve kasstroom wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de nog niet bestede bestuursakkoord middelen en ontvangen rentebaten. Door hogere investeringen in materiële vaste activa (met name gerelateerd aan het Marga Klompé gebouw) is de kasstroom uit investeringsactiviteiten sterker negatief dan in 2022, met -/- M€ 30,6 in 2023 ten opzichte van M€ -/-13,3 in 2022. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is 0 doordat er net zoals in 2022 geen langlopende schulden zijn in 2023.

- ◆ De voorzieningen zijn per saldo met M€ 4,8 toegenomen en bedragen M€ 12,5. De personele voorzieningen voor reorganisatie, wachtgeld, het eigen risico Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikte (WGA), en langdurige ziekte zijn gestegen, met name als gevolg van de vanaf 2023 opgenomen sociale lasten en pensioenlasten in de berekeningen (voor zover van toepassing). Naast deze toename is er een voorziening getroffen voor het vitaliteitspact, hetgeen een dotatie van M€ 2,7 met mee zich mee brengt. Tegenover deze stijgingen heeft het contant maken van alle voorzieningen een dalend effect gehad. De voorziening voor jubilea is hierdoor per saldo gedaald. De overige voorziening in verband met asbest is op het niveau van 2022 gebleven.
- ◆ De stijging van de kortlopende schulden per ultimo 2023 tot M€ 145,9 hangt voornamelijk samen met de nog niet bestede middelen uit het bestuursakkoord (M€ 26,7). Deze middelen zijn niet-normatief toegewezen en op de balans geplaatst als vooruit ontvangen baten. Deze middelen zijn hierdoor beschikbaar voor besteding in latere jaren. Daarnaast is het vooruit ontvangen collegegeld op de balans met M€ 3,6 toegenomen.

Het eigen vermogen (exclusief aandeel derden) is gedaald naar M€ 144,4. De solvabiliteit (solvabiliteit 2) is in 2023 als gevolg van het negatieve exploitatieresultaat en de toename van de vooruit ontvangen bedragen op de balans iets gedaald naar 0,52 (signaleringswaarde Onderwijsinspectie is 0,3). De current ratio is eveneens met name door toename van de vooruit ontvangen bedragen op de balans afgenomen naar 0,89 (signaleringswaarde Onderwijsinspectie is 0,5). Tilburg University bewaakt de posities ten opzichte van de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs ten aanzien van solvabiliteit current ratio en rentabiliteit scherp. De interne normen van Tilburg University voor solvabiliteit en current ratio zijn dan ook strikter dan de landelijke signaleringgrenzen.

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 in december 2023 goedgekeurde begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028. De balans is daar ook op gebaseerd, maar vertrekt vanuit de balans per ultimo 2023 volgens de jaarrekening.

Sinds de begroting 2024 is vastgesteld zijn er (externe) ontwikkelingen waarvan we verwachten dat deze impact hebben op de financiële kaders van de universiteit. We zijn hier ons van bewust en zijn ons daarop momenteel al aan het voorbereiden. Zo is inmiddels bekend dat de gerealiseerde studentenaantallen per 1 oktober 2023 lager liggen dan verwacht bij de begroting en dat er eerder sprake zal zijn van stabilisatie dan van groei. Daarnaast dient ons lange termijn huisvestingsplan geactualiseerd te worden, hetgeen gevolgen zal hebben voor de toekomstige financieringsbehoefte. Bij de begroting 2025 worden deze ontwikkelingen meegenomen.

De prognose van het aantal ingeschreven studenten en de personeelsbezetting (exclusief verbonden partijen) is in onderstaande tabel weergegeven. Deze aantallen zijn gebaseerd op de ramingen in de begroting 2024 en gaan nog uit van groei.

Tabel 8.4 Prognose aantal studenten en personele bezetting

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aantal studenten	19.497	19.750	20.781	21.082	21.320	21.484
Personele bezetting in fte						
- Bestuur / Management	39	39	39	39	39	39
- Personeel primair proces	1.295	1.393	1.411	1.422	1.411	1.377
- Ondersteunend personeel	996	989	976	975	964	957
Totaal personele bezetting	<u>2.330</u>	<u>2.421</u>	<u>2.426</u>	<u>2.436</u>	<u>2.414</u>	<u>2.373</u>

Na het negatieve exploitatieresultaat van M€ 5,1 in 2023, is er voor 2024 eveneens een negatief exploitatieresultaat begroot. De volgende elementen vormen de grootste verklaring:

- ◆ Faculteiten investeren ten laste van opgebouwde reserves (M€ 3,2)
- ◆ De Strategie 2027 is op gang gekomen. Voor de strategie geldt dat de onderbesteding van eerdere jaren via een bestemde reserve beschikbaar is voor de lopende strategische projecten (in 2024 wordt naar verwachting M€ 1,9 van de bestemde reserve ingezet).
- ◆ Het aandeel externe inhuur in de personele lasten is groot en komt terug bij alle beheerseenheden. In 2024 wordt dit nader geanalyseerd en zullen maatregelen worden getroffen om dit aandeel terug te brengen.

- ◆ Tilburg University heeft te maken met structureel hogere energielasten (in 2024 +M€ 3,3 geraamd). De ontwikkeling van deze lasten wordt nog steeds gemonitord en waar mogelijk wordt getracht het energieverbruik en de bijbehorende kosten te reduceren.

De genoemde factoren samen met overige plussen en minnen leidt tot het verwachte tekort in 2024 van M€ 7,3.

Bovenstaande ontwikkelingen worden in de tabel op de volgende pagina in meer detail weergegeven. Het betreft voor 2024 een begroting en voor de jaren 2025 tot en met 2028 een raming. In 2025 wordt nog een beperkt negatief exploitatieresultaat verwacht, om vervolgens vanaf 2026 jaarlijks op een klein positief exploitatieresultaat uit te komen. Dit is gerelateerd aan het feit dat de oorzaken voor de tekorten in 2023 en 2024 grotendeels van tijdelijke aard voorzien zijn. Daarnaast zullen de gestegen energielasten, voor zover structureel van aard en niet met genomen of nog te nemen maatregelen gecompenseerd, op de langere termijn opgevangen worden binnen het beschikbare middelenkader, waarmee een verdere verslechtering van het resultaat vanaf 2025 voorkomen wordt.

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

	2023 (Begroting)	2023 (Realisatie)	2024	2025	2026	2027	2028
Baten							
Rijksbijdragen	210.143	205.545	225.407	230.826	236.033	236.429	233.080
Collegegelden	47.309	46.413	50.686	52.743	53.441	53.992	54.351
Baten werk in opdracht van derden	54.945	53.843	61.717	63.931	65.195	64.807	64.281
Overige baten	12.139	13.344	11.226	12.468	13.164	12.560	14.779
Totaal Baten	324.536	319.145	349.036	359.968	367.833	367.788	366.491
Lasten							
Personeelslasten	253.332	250.425	277.241	277.281	281.991	279.729	273.875
Afschrijvingen	14.960	12.467	15.273	16.873	16.730	18.140	19.430
Huisvestingslasten	20.224	18.277	18.710	16.698	16.318	16.469	16.348
Overige lasten	45.687	46.445	48.224	49.980	51.017	50.834	52.156
Totaal lasten	334.203	327.614	359.448	360.832	366.056	365.172	361.809
Saldo baten en lasten	-9.667	-8.469	-10.412	-864	1.777	2.616	4.682
Saldo financiële baten en lasten	-	3.138	3.302	311	-699	-1.965	-3.273
Belastingen	-168	-15	163	246	262	237	190
Resultaat deelnemingen	-	1					
Resultaat aandeel derden	-14	187	-6	-59	-68	-83	-98
Exploitatieresultaat	-9.849	-5.128	-7.279	-858	748	331	1.121
Resultaat uitgesplitst naar							
- inzet facultaire reserves		4.926	-2.625	-873	-562	-368	-
- inzet reserves divisies		-4.979	-6.506	203	-197	419	390
- reguliere exploitatie		-5.075	1.852	-188	1.507	280	731
		-5.128	-7.279	-858	748	331	1.121

In de tabel op de volgende pagina wordt de geconsolideerde balansprognose 2024-2028 van Tilburg University gepresenteerd. De toename van de materiële vaste activa ligt in lijn met de balansprognose van eerdere jaren en komt voort uit geplande investeringen in met name huisvesting.

Nieuwbouwprojecten, zoals het gereed gekomen Marga Klompé onderwijsgebouw, aankomende grootschalige renovaties en in de toekomst voorziene projecten (met name niet onderwijsgebouwen) in lijn met het Lange Termijn Huisvestingsplan vragen om substantiële investeringen. De eerste jaren kunnen deze investeringen nog volledig met eigen liquide middelen gefinancierd worden. Dit heeft ook te maken met de middelen vanuit het Bestuursakkoord, welke jaarlijks ontvangen worden, maar waar de bestedingen in de eerste jaren op gang dienen te komen (zichtbaar in de oplopende kortlopende schulden, in de vorm van vooruit ontvangen baten). Vanaf 2026 zal een gedeelte naar verwachting met vreemd vermogen gefinancierd worden, zoals te zien is aan de toename van de langlopende schulden vanaf dat jaar.

In lijn met de verwachte exploitatietekorten in 2023 en 2024 zal het eigen vermogen in die jaren afnemen, doordat (bestemde) reserves worden ingezet, c.q. aangesproken. De jaren daarna zal het eigen vermogen stabiliseren. Er is daarbij geen sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen als gekeken wordt naar de signaalwaarde die de Onderwijsinspectie hiervoor hanteert¹.

¹ De Onderwijsinspectie hanteert voor onderwijsinstellingen een rekenmethode waarin drie onderdelen meegewogen worden voor het bepalen van het eigen vermogen dat redelijkerwijs nodig wordt geacht: gebouwen, overige materiële vaste activa en een risicobuffer. Indien het publiek eigen vermogen (exclusief privaat vermogen) boven de berekende waarde uit zou komen, is er sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Tabel 8.6 Prognose Balans per 31 december (bedragen x € 1.000) (bron: begroting 2024-2028)

	2023 (Realisatie)	2024	2025	2026	2027	2028
Activa						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	917	562	207	-	-	-
Materiële vaste activa	170.693	167.239	173.086	202.946	233.155	264.628
Financiële vaste activa	1.545	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal Vaste activa	<u>173.154</u>	<u>169.301</u>	<u>174.293</u>	<u>203.946</u>	<u>234.155</u>	<u>265.628</u>
Vlottende activa						
Vorderingen	27.869	23.271	24.167	24.804	25.071	25.232
Effecten en Liquide middelen	102.458	99.763	95.014	86.836	83.163	82.636
Totaal Vlottende activa	<u>130.327</u>	<u>123.034</u>	<u>119.181</u>	<u>111.640</u>	<u>108.234</u>	<u>107.868</u>
Totaal Activa	<u>303.481</u>	<u>292.335</u>	<u>293.474</u>	<u>315.586</u>	<u>342.389</u>	<u>373.496</u>
Passiva						
Eigen vermogen	<u>145.001</u>	<u>137.722</u>	<u>136.864</u>	<u>137.612</u>	<u>137.943</u>	<u>139.064</u>
Algemene reserve	129.084	130.930	130.683	132.122	132.319	132.952
Bestemde reserve	15.312	6.181	5.511	4.752	4.803	5.193
Aandeel derden	605	611	670	738	821	919
Voorzieningen	12.537	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Langlopende schulden	-	-	-	24.000	54.000	85.000
Kortlopende schulden	<u>145.943</u>	<u>142.113</u>	<u>144.110</u>	<u>141.474</u>	<u>137.946</u>	<u>136.932</u>
Totaal Passiva	<u>303.481</u>	<u>292.335</u>	<u>293.474</u>	<u>315.586</u>	<u>342.389</u>	<u>373.496</u>

De verwachte externe financieringsbehoefte, waar zoals gezegd in de huidige balansprognose vanaf 2026 sprake van is, loopt in de planperiode vooralsnog op naar M€ 85 in 2028. De vertaling van de balansprognose naar financiële ratio's wordt in onderstaand overzicht weergegeven. In lijn met de substantiële geplande investeringen dalen de ratio's de komende jaren:

- ◆ De current ratio¹ daalt de eerste jaren als gevolg van de financiering van met name vastgoedprojecten vanuit de eigen liquide middelen en stabiliseert vanaf 2026 met behulp van de externe financiering rond de door Tilburg University gestelde norm;
- ◆ In de huidige prognose komen de solvabiliteitsratio's² in 2028 onder de door Tilburg University gestelde normen uit. Dit komt doordat het eigen vermogen stabiliseert in de latere jaren van de planperiode, terwijl het vreemd vermogen (en totale vermogen) als gevolg van externe financiering (en investeringen in materiële vaste activa) stijgt.
- ◆ De financiële ratio's blijven echter wel ruim boven de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie.

Tabel 8.7 Financiële ratio's (geconsolideerd)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Signaleringswaarde Onderwijsinspectie	Norm Tilburg University
Current ratio	0,89	0,87	0,83	0,79	0,78	0,79	Lager dan 0,50	Minimaal 0,75
Solvabiliteit 1	0,48	0,47	0,46	0,43	0,40	0,37	n.v.t.	Minimaal 0,40
Solvabiliteit 2	0,52	0,51	0,51	0,47	0,44	0,40	Lager dan 0,30	Minimaal 0,425

Concluderend kan gesteld worden dat de balanspositie van Tilburg University op dit moment gezond is. Er is voldoende ruimte om de investeringen en exploitatietekorten van de komende jaren te dragen. Over enkele jaren zal de universiteit naar verwachting wel behoefte hebben aan externe financiering om de liquiditeiten op het gewenste niveau te houden. Tegen deze achtergrond is de onlangs verkregen creditrating (Fitch AA+) van belang.

Kijkend naar de langere termijn vormt de externe financieringsbehoefte aan het einde van de planperiode en de bijbehorende daling van de solvabiliteitsratio's onder de door Tilburg University gestelde normen een punt van aandacht. Tegelijkertijd is dit wel een signaal dat meegenomen zal worden door het CvB in de afweging van toekomstige (grootschalige) investeringsplannen.

Tilburg University staat voor de nodige uitdagingen in de huidige begroting. Onder andere op het gebied van IT, (informatie)veiligheid, uitvoering van de Strategie 2027, energie en landelijke ontwikkelingen vanuit de politiek. Het CvB is zich bewust van deze uitdagingen, houdt ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en is toegewijd om de uitdagingen aan te pakken. Doordat de financiële ratio's nog ver verwijderd zijn van de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie is het financiële risico in de planperiode beperkt. Er is ruimte en tijd om de uitdagingen nu aan te gaan en eventuele kansen te benutten, in afweging met de risico's zoals aangegeven.

¹ De current ratio is een indicator die aangeeft in hoeverre de universiteit aan de financiële (kort)lopende verplichtingen kan voldoen; het geeft de verhouding tussen de liquide middelen en kortlopende schulden weer.

² De solvabiliteitsratio's geven inzicht in de financiële gezondheid van de universiteit op de lange termijn en kijken naar de verhouding tussen het eigen vermogen (incl. voorzieningen voor Solvabiliteit 2) en het totale vermogen.

8.3 Risicobeheersing

Governance

De bestuursstructuur van de stichting is vastgelegd in de structuurregeling die verder uitgewerkt is in het bestuurs- en beheersreglement. Deze is gebaseerd op integraal management op decentraal niveau. Het Stichtingsbestuur is als toezichthouder belast met de goedkeuring van de strategie en de begroting, de vaststelling van het jaarverslag en is nauw betrokken bij majeure beleidsbeslissingen. Vanuit het Stichtingsbestuur, houdt de Audit, Risk & Compliance (ARC) Commissie toezicht op de aanwezigheid en werking van de processen en systemen voor risicomanagement, interne beheersing en de financiën. De Onderwijs, Onderzoek en Impact (OOI) Commissie ziet toe op de primaire processen.

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

Tilburg University handelt in lijn met de principes van goed bestuur zoals vastgelegd in de code of conduct van Tilburg University¹ en de voor de Nederlandse universiteiten geldende Code Goed Bestuur.

Visie op risicomanagement en interne beheersing

Tilburg University heeft de wens om zoveel mogelijk te sturen op basis van vertrouwen, waarbij er in grote mate verantwoordelijkheid wordt gelegd bij lijnverantwoordelijken om de juiste keuzes te maken en gewenst gedrag te stimuleren. Dit dient de wetenschappelijke vrijheid en de creativiteit in het primaire proces, en de ondersteunende processen dienen tevens – voor zover mogelijk – in lijn met dat doel te opereren. Om dit vertrouwen te rechtvaardigen is er een minimaal fundament ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing nodig op basis waarvan gestuurd kan worden. Dat begint bij voldoende inzicht in en transparantie over risico's en de volwassenheid van processen, waarbij er vervolgens keuzes kunnen worden gemaakt over investeringen op het gebied van bewustwording, kaderstelling en de nodige checks & balances om gedrag te monitoren en bij te sturen. Hierin wordt een expliciet onderscheid gemaakt tussen minimale vereisten vanuit wet- en regelgeving of zaken die de license to operate van de universiteit raken en de processen en/of activiteiten waar de organisatie meer vrijheid heeft om haar eigen keuzes te maken en die de uitvoering van het primaire proces stimuleren. De cost of control is hierbij ook altijd een belangrijke factor, zeker in het licht van het rechtmatig en doelmatig besteden van publieke middelen.

De komende jaren wil Tilburg University meer investeren in het (door-)ontwikkelen van een gedegen risicomanagement proces en de daaruit voortvloeiende keuzes ten aanzien van de interne beheersing. Door middel van een continue dialoog tussen faculteiten, divisies, het CvB, de ondersteunende specialisten op het gebied van risicomanagement en interne beheersing en de interne en externe toezichthouders, zal er worden gezocht naar een balans tussen vertrouwen en controle die aansluit van de huidige organisatie.

¹ Zie code of conduct | Tilburg University

Three lines model

Vanuit de gedachte van goed bestuur, en het inbouwen van gebalanceerde kracht en tegenkracht in de besluitvormingsprocessen, streeft Tilburg University naar een volwaardige werking van de Three Lines in de organisatie. Hiervoor dienen onder andere de verantwoordelijkheden goed en duidelijk verdeeld te zijn, zodat iedere laag zijn rol kan spelen om de interne beheersing naar het gewenste niveau te brengen. In de basis is hiervoor binnen de organisatie het nodige ingericht, maar dat verdient de komende jaren nog meer aandacht, voornamelijk ten aanzien van:

- ◆ Het bewustzijn rondom risicomanagement en interne beheersing in de eerste lijn;
- ◆ Het steviger positioneren van de tweede lijn als support-, advies- en in sommige gevallen regiefunctie;
- ◆ Het steviger positioneren van de derde lijn, waarvoor Internal Audit in september 2023 onafhankelijk in de organisatie is gepositioneerd.

Figuur 8.1 Three Lines-model



- ◆ CvB/Decanen: Het CvB en de decanen zorgen ervoor dat de organisatie over voldoende middelen beschikt om doelen te halen, kansen te realiseren en risico's te mitigeren en stimuleren een cultuur van ethisch en verantwoord gedrag. Het CvB bepaalt de universitaire kaders voor risicobereidheid en legt verantwoording af aan het Stichtingsbestuur.
- ◆ Eerste lijn: Het management (vice-decanen, directeuren, leidinggevendenden) is als eerste lijn integraal verantwoordelijk voor de bedrijfsactiviteiten. De eerste lijn geeft leiding en sturing en is voortdurend in dialoog met het CvB en de decanen over de realisatie van de doelstellingen en kansen en de risicobeheersing.
- ◆ Tweede lijn: Het management wordt ondersteund door advies en controlefuncties in de tweede lijn die support bieden bij het inrichten van processen en beheersmaatregelen en met behulp van interne beheersingssystemen over de voortgang rapporteren en risico's monitoren. De coördinatie en monitoring van risicomanagement, is ondergebracht bij de afdeling Governance, Risk & Compliance (GRC).
- ◆ Derde lijn: Als onafhankelijke derde lijn beoordeelt Internal Audit de kwaliteit van risicomanagement en interne beheersing. Dit doet de afdeling op basis van onderzoeksopdrachten die onderdeel zijn van een risico gebaseerd jaarplan wat is geaccordeerd door het CvB en de ARC Commissie. Internal Audit rapporteert periodiek naar het CvB en de ARC Commissie over de bevindingen van de onderzoeken en de voortgang van verbeterinitiatieven.

Per september 2023 is de afdeling Internal Audit afgesplitst van de afdeling GRC, met eigen medewerkers voor beide teams, waarmee Internal Audit formeel onafhankelijk binnen de organisatie is geplaatst met een directe rapportagelijijn naar het CvB en de ARC Commissie van het Stichtingsbestuur. Deze afsplitsing is in lijn met de wens om de organisatie verder te professionaliseren op het gebied van risicomanagement en interne beheersing, waarbij er uiteindelijk een zuivere verdeling ontstaat tussen de rol van de tweede lijn (support- en adviesfunctie[s]) en derde lijn (controle en aanjaagfunctie). GRC en Internal Audit zullen in beginsel in veel gevallen in gezamenlijke afstemming adviseren en aanjagen op het gebied van risicomanagement en interne beheersing, zodat er een basis ontstaat waarbij de rolverdeling zuiver kan worden ingevuld. In continue overleg met het CvB en de ARC Commissie worden hier door het Hoofd Internal Audit de nodige safeguards voor ingebouwd, zodat onafhankelijkheid wordt gewaarborgd.

Cultuur en gedrag

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

Risicomanagement

De laatste jaren is er, in de ontwikkeling die Tilburg University doormaakt, meer aandacht gekomen voor risicomanagement en interne beheersing. Hoewel er nog onvoldoende invulling wordt gegeven aan de formele en integrale invulling hiervan, alsmede integratie in de Planning & Control Cyclus en besluitvormingsprocessen, worden de noodzaak en toegevoegde waarde onderkend en wordt er ad-hoc op operationeel niveau invulling gegeven aan risicoanalyse en -mitigatie, met ondersteuning vanuit de tweede lijn.

Binnen de overlegstructuren van het CvB met faculteiten en divisies is er impliciet aandacht voor strategische en tactische risico's en daarnaast hebben de Directeur ES en Hoofd GRC toegang tot CvB om, op ad-hoc basis, specifieke risicogebieden en casuïstiek te bespreken. Ditzelfde geldt voor het Hoofd Internal Audit vanuit de onafhankelijke toezichtrol. Risicobeheersing, Compliance, ICT staan naast Finance & Control alsmede Audit standaard op de agenda van de ARC Commissie.

Het management van iedere beheerseenheid rapporteert op ad-hoc basis over specifieke risico's en genomen mitigerende acties. Het inrichten van een structureel karakter voor deze rapportage en monitoring in lijn met de Planning & Control Cyclus vormt nog een ambitie voor de organisatie.

Vanuit de Divisie ES wordt er centrale ondersteuning geboden op het gebied van risico identificatie, analyse, prioritering en beheersing. Dit wordt verzorgd vanuit de afdeling GRC en daarnaast de specialisten op het gebied van Informatiebeveiliging, Data Privacy en Kennisveiligheid. De ondersteuning heeft zowel een reactief als proactief (anjaag-)karakter.

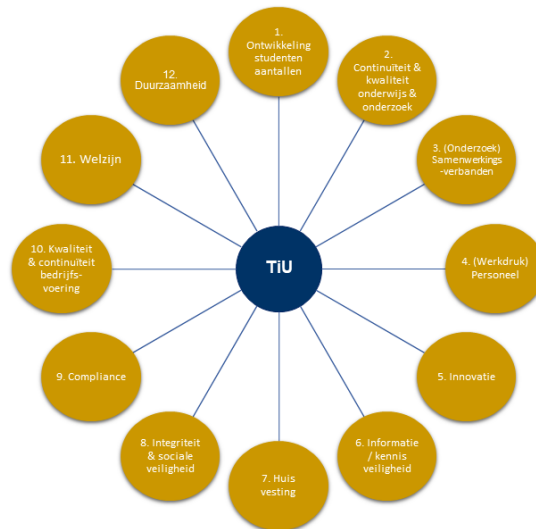
Tilburg University onderkent de volgende strategische en externe risico's:

Strategische risico's Tilburg University

Het strategische risicolandschap voor Tilburg University is niet gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, wat betekent dat dezelfde twaalf strategische risico's nog worden onderkend. Binnen deze risicogebieden zijn er wel belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie.

Tilburg University heeft de volgende strategische risico's gedefinieerd:

Figuur 8.2 Strategische risico's



De strategische risicoanalyse wordt binnen Tilburg University gebruikt om een risicodialoog op tactisch niveau te houden met de faculteiten en divisies. Voor deze dialoog wordt aangehaakt op de Planning & Control Cyclus en worden de business controllers van faculteiten en divisies jaarlijks gevraagd een risk assessment uit te voeren op basis van de strategische risico's. De resultaten worden verwerkt in de begroting van Tilburg University.

Ontwikkeling studentenaantallen. Het risico is driedelig – (1) een afnemende instroom heeft effect op de baten uit collegegelden en op termijn invloed op de rijksbijdrage (2) een te forse groei kan mogelijk een negatief effect hebben op de onderwijskwaliteit en (3) de bekostiging van onze opleidingen schiet tekort. De strategie van Tilburg University is gericht op gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden. Door de verwachte landelijke maatregelen inzake internationalisering, de demografische ontwikkelingen in combinatie met het keuzegedrag van potentiële studenten (hbo in plaats van wo) en de krapte op de arbeidsmarkt (uitstroom met bachelordiploma in plaats van masterdiploma) staan de studentenaantallen onder druk. Wij besteden de afgelopen jaren veel aandacht aan de ontwikkeling van de student-stafratio omdat dit een risico vormt voor de werkdruk (en welzijn) en kwaliteit van onderwijs. Het verschil met andere universiteiten wordt mede veroorzaakt door de lage bekostiging van onze opleidingen en de lagere vaste voet. Met het Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap 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.

Continuïteit en 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 faculteiten gebruiken diverse monitoringssystemen om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren. Zo zijn er binnen de faculteiten in 2023 stappen gezet om de kwaliteit van afstudeeropdrachten en toetsing nog beter te waarborgen door het versterken van de onafhankelijke toetsing onder de vlag van de examencommissies. 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.

(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. De beheersing van deze risico's verdient in de komende jaren nog meer aandacht, waarbij er in 2024 gestart zal worden met een volledige inventarisatie die ook ondersteunend is aan vereisten rondom bijvoorbeeld kennisveiligheid (zie punt 6).

(Werkdruk) Personeel. Het risico inzake Personeel is tweeledig – (1) het niet kunnen voorzien in de gewenste (kwaliteit van) onderwijstaken en (2) hoge werkdruk, als gevolg van de lastige arbeidsmarkt. Voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek moet Tilburg University kunnen beschikken over voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel. Door onder andere onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en vergrijzing van het 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 zowel wetenschappelijk als OBP onverminderd hoog is. Tilburg University heeft inmiddels diverse initiatieven die gericht zijn op werkdruk en welzijn van personeel zoals bijvoorbeeld Erkennen & Waarderen en Connected Leading, welke zijn samengevoegd in Use (y)our talents. Naast het aantrekken en behouden van personeel kijkt de organisatie ook naar het anders inrichten van processen en sturing, waarbij expliciete keuzes en prioritering van activiteiten tevens voor lastenverlichting kan zorgen en meer oog voor kwaliteit.

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. Maar ook ontwikkelingen op het gebied van AI volgen we op de voet, om deze op een verantwoorde wijze in te bedden in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. 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 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.

Informatie-/kennisveiligheid. Nederlandse universiteiten zijn kwetsbaar voor cybercrime (externe dreiging) doordat ze traditioneel open en toegankelijk zijn. Dit betekent een hoger risico voor de informatiebeveiliging en kennisveiligheid. Tilburg University is zich hiervan terdege bewust. Toegankelijkheid blijft het uitgangspunt maar niet tegen elke prijs. Tilburg University heeft een risicogebaseerd verbeterplan gedefinieerd (Information Security Improvement Program, ISIP) om de informatiebeveiliging te verbeteren. Naast de implementatie van preventieve technische maatregelen om de weerbaarheid te vergroten omvat dit plan ook de inrichting van een Information Security Management System (ISMS) Framework om deze risico's te monitoren en beheersen. Ook jaarlijkse externe audits zijn onderdeel van dit programma. Het ISIP programma heeft in 2023 voor verbeteringen gezorgd, maar nog niet op het geambieerde tempo. Daarom zal het programma in 2024 heringericht worden, waarbij er nieuwe prioriteiten worden gesteld op basis van het risicoprofiel van de organisatie. Naast informatiebeveiliging zijn universiteiten kwetsbaar op het gebied van kennisveiligheid. Onderzoek kan interessant zijn voor statelijke actoren zowel op het gebied van kennis maar mogelijk ook om resultaten te beïnvloeden (zogenaamde heimelijke beïnvloeding). Internationale samenwerkingen zijn cruciaal voor onderzoek en academisch onderwijs en brengen kansen maar ook kennisveiligheidsrisico's met zich mee. We hebben conform landelijke afspraken een risicoanalyse uitgevoerd op kennisveiligheidsrisico's van onderzoeksgebieden en een inventarisatie van samenwerkingen met hoog-risicolanden. Ondanks dat de risico's ten aanzien van kennisveiligheid 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 hebben we in 2023 een kwartiermaker kennisveiligheid aangesteld en diverse activiteiten ontplooid om bewustzijn op het gebied van kennisveiligheid te vergroten.

Huisvesting. De kwantitatieve en kwalitatieve ruimtebehoefte verandert door de ontwikkeling van de studentenaantallen 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 hoge 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, hoewel deze uitdaging niet een omvang heeft die vergelijkbaar is met de meeste andere universitaire steden. Desalniettemin zet dit druk op de ontwikkeling van de studentenaantallen. Via een convenant met onder andere de gemeente en actieve betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen zetten we hierop in.

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. Bewustwording van bias en het vergroten van onze interculturele kennis en vaardigheden dragen eveneens bij aan het mitigeren van dergelijke risico's. Integriteitszaken worden besproken binnen CvB alsmede de adviescommissies van het Stichtingsbestuur (ARC Commissie en/of OOI Commissie) Daarnaast zijn er diverse programma's om bewustzijn inzake (wetenschappelijke) integriteit en sociale veiligheid 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. In het komende jaar wordt de processen die ondersteunend zijn aan het waarborgen van de sociale veiligheid binnen Tilburg University herzien.

Compliance. Tilburg University voldoet aan uitgebreide en zeer diverse wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld de WHW, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Wet Normering Topinkomens (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 2023 haar Tax Control Framework en risicomatrix opgesteld en mede daardoor een Horizontaal Toezicht convenant met de belastingdienst afgesloten. Het opgestelde raamwerk en het daarbij horende proces verdienen komend jaar nog additionele aandacht om er voor te zorgen dat specifieke regelingen ten aanzien van het verantwoorden van kostensoorten goed zijn ingebakken waarbij er ook een antwoord moet worden gevonden op de administratieve lasten die dat met zich meebrengt.

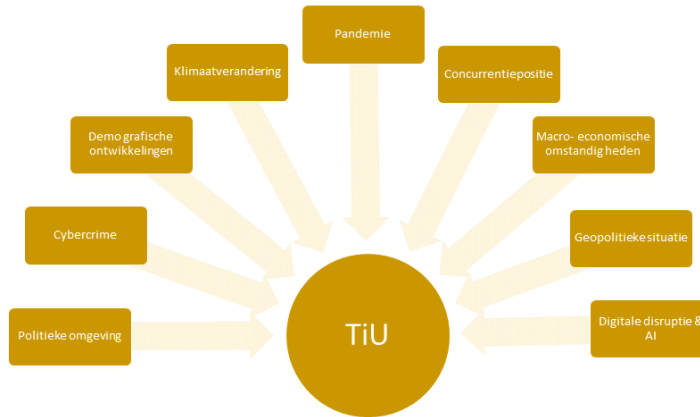
Kwaliteit en continuïteit bedrijfsvoering. Kwaliteit en continuïteit van de ondersteunende dienstverlening is cruciaal voor het leveren van goed onderwijs en onderzoek. Aantrekkelijk zijn voor de juiste ondersteunende medewerkers van een voldoende kwalitatief niveau wordt bij de krapte op de arbeidsmarkt 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. In 2024 zal een integrale doorlichting plaatsvinden die dient om de effectiviteit en efficiëntie van ondersteunende processen te verhogen.

Welzijn. Door onder andere de onderwijsintensivering, hoge kwaliteitsambities en externe vereisten 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 nog altijd aanwezige naweën 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 & 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.

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 SDGs. In de strategie op weg naar 2027 zijn duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd en tegelijkertijd willen we versneld grote stappen maken in de duurzaamheid van onze gebouwen en terreinen. Duurzaamheid is voor Tilburg University breder dan de 'groene' doelstellingen. De sociale component van duurzaamheid is voor een organisatie van publiek belang als onze universiteit minstens zo belangrijk. In de komende jaren dienen deze doelstellingen, en de daarbij horende targets, stevig verankerd te worden in de bedrijfsvoering. Hiervoor zal een organisatie breed programma worden opgestart.

Belangrijke (externe) dreigingen en onzekerheden.

Figuur 8.3 Externe dreigingen



Belangrijke ontwikkelingen van strategische risico's vs externe dreigingen in 2023

Zoals hierboven zichtbaar wordt, zijn er ook in 2023 diverse dreigingen herkent en erkent door Tilburg University, die effect hebben op de primaire en ondersteunende processen van de universiteit. Hoewel deze allemaal de aandacht van de organisatie dragen, hebben er een aantal prioriteit:

Politieke omgeving

Vanuit de politiek en overheid zijn er diverse ontwikkelingen die een strategisch risico's vormen voor Tilburg University. Daarnaast zorgt de val van het kabinet in 2023 ervoor dat er onzekerheid is over de te nemen koers vanuit de politiek in een demissionaire status.

- ◆ *Internationalisering*: De beperking van de internationalisering houdt verband de strategisch risico's ten aanzien van Instroom & Kwaliteit Onderwijs alsmede de werkdruk onder personeel. De voorziene terugdringing van het aantal internationale studenten zal een financiële impact op de universiteit hebben in de komende jaren. Daarnaast zorgen nieuwe regels ervoor dat huidige opleidingen moeten worden aangepast op het nieuwe beleid. Denk aan het leren van Nederlands voor medewerkers, zowel docerend als niet-docerend personeel. Dit kan zorgen voor een domino-effect op de ervaren werkdruk onder het personeel, alsmede een toename in de kosten voor de organisatie.
- ◆ *Bezuinigingen Onderwijs*: In 2023 heeft de Stuurgroep begrotingsruimte een advies uitgebracht waarmee het komende jaar tot wel 17 miljard euro bezuinigd kan worden. De verwachting hierbij is dat, samen met de huidige kabinetsformatie, het effect op het onderwijs voelbaar zal zijn. Deze ontwikkeling raakt de continuïteit van het primaire proces. Samen met UNL zal Tilburg University het belang van goed onderwijs en onderzoek blijven benadrukken. Een andere ontwikkeling op dit vlak is dat steeds meer middelen geoormerkt worden, waardoor de verantwoordingsdruk vergroot wordt maar ook de autonomie van sturing wordt beïnvloed. Tilburg University onderzoekt waar we moeten bijsturen om deze financiële onzekerheid te kunnen dragen. Hiervoor worden in 2024 diverse scenario's ontwikkeld.

- ◆ *Compliance vereisten:* Universiteiten hebben te maken met een toename van de compliance vereisten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de vereisten op het gebied van verantwoordingsverplichtingen die het gevolg zijn van toenemende oormerking van middelen, maar ook aan vereisten die gerelateerd zijn aan veiligheidsaspecten. Een voorbeeld hiervan is de NIS2 richtlijnen (netwerk- en informatiesystemen) op het gebied van informatiebeveiliging, die mogelijk ook op universiteiten van toepassing worden. Ook op het gebied van kennisveiligheid nemen de vereisten toe.

Demografische ontwikkelingen

- ◆ *Studentenaantallen:* De verwachting is dat op lange termijn het aantal potentiële studenten in Europa zal dalen. Daarnaast denken Eurostat en het CBS dat het aantal 18-jarigen in Nederland zal dalen of zeker consolideren, waarbij er grotere verschillen per regio zullen zijn. Op kortere termijn verwacht OCW dat het aantal studenten in het WO nog licht zal stijgen de komende jaren, maar daarna zal afvlakken. Het stabiliseren of zelfs dalen van studentenaantallen heeft een direct effect op de eerstelijns bekostiging van Tilburg University. De universiteit zal zich meer moeten onderscheiden door aantrekkelijker te zijn voor studenten, maar ook de focus leggen op tweede en derde lijn bekostiging.
- ◆ *Arbeidsmarkt:* Vanaf 2025 zal het aantal mensen dat beschikbaar is voor werk stagneren. De voornaamste reden hiervoor is de vergrijzing van de arbeidsmarkt. Daarentegen verwacht het UWV dat de vraag naar personeel alleen maar zal blijven stijgen. Tilburg University zal zich moeten blijven aanpassen om aantrekkelijk te blijven als werkgever. Niet alleen arbeidsvoorwaarden waarbij de concurrentie met commerciële instellingen lastig is, maar ook vooral als maatschappelijk betrokken werkgever die duurzaamheid en inclusiviteit hoog in het vaandel heeft staan.
- ◆ *Inflatie:* DNB verwacht dat de komende jaren de inflatie weer naar een stabielere niveau gaat dalen. De 11,6% in 2022 was uitzonderlijk hoog. In 2023 was dit 4,1% en de verwachting is dat dit in 2024 verder gaat dalen naar 2,9%. De hoge inflatie van de afgelopen jaren heeft gezorgd voor een significante stijging van de kosten voor zowel personeel als energieverbruik. Het matigen van de inflatie zal naar verwachting een positief effect met zich meebrengen en vooral ook zorgen voor meer financiële stabiliteit.

Digitale disruptie & Artificial Intelligence

Een van de dreigingen die het afgelopen jaar een prominentere invloed heeft gekregen op de kwaliteit van onderwijs en informatieveiligheid is digitale disruptie en dan voornamelijk het effect van AI. Openbare functionaliteiten als ChatGPT zorgen bijvoorbeeld voor een verhoogd frauderisico bij het schrijven van een paper of scriptie. Daarnaast wordt AI steeds meer toegepast in het verfijnen van cybercrime zoals het verbeteren van frauduleuze e-mails. Vanuit het primaire proces van onderwijs en onderzoek, maar ook het efficiënter maken van ondersteunende processen wordt het toepassen van AI echter ook gezien als een kans. Dit maakt het zorgdragen voor een optimale balans tussen toepassing en beheersing van essentieel belang voor Tilburg University. Tilburg University heeft hiervoor een werkgroep ingericht die ervoor moet zorgen dat we een goed afgewogen keuze maken bij de implementatie van AI in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Nederlandse universiteiten zijn kwetsbaar voor cybercrime (externe dreiging) waarbij de belangrijkste externe dreigen bestaan uit (1) ransomware, (2) third party risk en (3) dreigingen op het gebied van kennisveiligheid. 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, welke periodiek wordt geëvalueerd, op basis van actuele inzichten vanuit Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten (SURF) en/of overige externe experts. Naast de implementatie van preventieve technische en organisatorische maatregelen omvat dit plan ook de inrichting van een ISMS-Framework om deze risico's te monitoren en beheersen. Dit verbeterplan wordt periodiek herijkt en waar nodig bijgesteld. Middels een jaarlijkse audit en review wordt de kwaliteit en ontwikkeling in beheersing getoetst en beheerst.

Universiteiten hebben ook te maken met zogenaamde kennisveiligheidsrisico's. Onderzoeken die worden uitgevoerd binnen Tilburg University zijn mogelijk interessant voor statelijke actoren en daarbij kan ook sprake zijn van risico's op heimelijke beïnvloeding door deze partijen. Internationale samenwerkingen zijn cruciaal voor onderzoek en academisch onderwijs maar brengen naast kansen ook kennisveiligheidsrisico's met zich mee.

We hebben conform landelijke afspraken een risicoanalyse uitgevoerd op kennisveiligheidsrisico's van onderzoeksgebieden en een inventarisatie van samenwerkingen met hoog-risicolanden uitgevoerd om op deze manier bewustzijn te vergroten van de risicogebieden en om waar nodig (beheers)maatregelen te kunnen treffen. 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 onderzoekers toe. In 2023 hebben we weer diverse stappen gezet op het gebied van kennisveiligheid in het kader van de risicoanalyse en creëren van bewustzijn. Eind 2023 hebben we de capaciteit op het gebied van kennisveiligheid uitgebreid zodat we hier een versnelling op kunnen gaan aanbrengen. Belangrijkste aandachtspunten zijn het implementeren van een formeel adviesteam, verdieping van de risicoanalyse en verder vergroten van bewustzijn (awareness).

Operationele risico's

Tilburg University hanteert voor het in kaart brengen van operationele risico's per proces, thema of aandachtsgebied een Risk Control Framework. De afdeling GRC biedt voor het opstellen van deze raamwerken support en advies aan de eerste lijn.

In 2023 is er in aanvulling op de reeds bestaande Risk Control Frameworks voor IT en integriteit gewerkt aan een Tax Control Framework in het kader van de beheersing van de fiscale risico's. Dit heeft erin geresulteerd dat we in november 2023 een convenant horizontaal toezicht met de belastingdienst hebben gesloten.

Vooruitblik Risicomanagement 2024

Het vraagstuk voor de organisatorisch inrichting ligt voor 2024 op tafel, waarbij de rol van de tweede lijn als centrale advies- en regiefunctie verdere invulling moet krijgen. Daarnaast staan er in 2024 meerdere trajecten gepland om binnen belangrijke aandachtsgebieden operationele risico's te identificeren, te analyseren en een Risk Control Framework op te zetten die gestructureerde risicomitigatie binnen processen mogelijk maakt.

Het proces voor strategisch en tactisch risicomanagement moet opnieuw worden geëvalueerd, met als doelstelling om meer structuur te geven aan de inhoud en het periodieke karakter zodat het beter past in de Planning & Control Cyclus van de organisatie en zodoende beter bij kan dragen aan het besluitvormingsproces. Het bewerkstelligen van transparantie rondom risico's en (voortgang van) verbeteracties op strategisch en tactisch niveau, alsmede het faciliteren van het goede gesprek hierover, is daarbij essentieel. Een ander aandachtspunt daarbij zal zijn de consistentie over de organisatieonderdelen heen en harmonisering van de taxonomie; het spreken van dezelfde taal.

Specifieke financiële risico's

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 eerste lijn worden ondersteund door controllers die hiërarchisch onder de directeur F&C vallen. De afwijkingen ten opzichte van de begrote exploitatieresultaten en de omvang van de financiële reserves bij de beheerseenheden zijn genormeerd. Korte termijn fluctuaties van de exploitatiebaten worden opgevangen door tijdelijke inzet van reserves. Voor de universiteit als geheel zijn ondergrenzen voor de liquiditeit (current ratio) en de solvabiliteit vastgesteld.

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 groot 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 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 conform de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het Treasurystatuut is in 2022 geactualiseerd en op 30 mei 2022 goedgekeurd door het Stichtingsbestuur.

Tilburg University heeft alle liquiditeiten ondergebracht bij de schatkist van het Ministerie van Financiën. De beleggingsportefeuille bevat per 31-12-2023 nog één obligatie, welke aangehouden mag worden tot einde looptijd in 2025. 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. Investerings in vaste activa worden indien mogelijk uit eigen middelen gefinancierd. Voor deze planning wordt een prognosemodel gebruikt.

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

In 2023 heeft Tilburg University een Credit Rating aangevraagd bij Fitch Ratings. De Credit Rating van Tilburg University is uitgekomen op AA+. Deze rating stelt Tilburg University in staat om tegen gunstige tarieven te opereren op de financiële markten. De rating wordt jaarlijks geactualiseerd.

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 2023 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 2023 bedraagt de reserve K€ 46. Jaarlijks is via het intern verdeelmodel een bedrag van K€ 848 beschikbaar voor het Profileringsfonds. De volgende tabel geeft een overzicht van de vergoedingen in 2023. Van het totale bedrag was 67% bestemd voor studenten met een bestuursfunctie.

Tabel 8.8 Vergoedingen Profileringsfonds 2023 per categorie

Categorie	Aantal aanvragen	Aantal ontvangen	Vergoeding (in €)	Gemiddelde hoogte van de vergoeding (in €)	Gemiddelde duur van de vergoeding in maanden
Bestuur	517	517	755.533	1.461	4
Overmacht	119	119	202.642	1.703	7
Overig	73	73	161.344	2.210	3

8.6 Flexibel onderwijs

Tilburg University neemt vanaf studiejaar 2017-2018 deel aan de pilot flexstuderen. Daardoor kunnen studenten tegen gereduceerde collegegeldtarieven in een aangepast tempo een opleiding volgen. Het bedrag per studiepunt is afgeleid van het wettelijk collegegeldtarief. Voor studiejaar 2022-2023 was dit inclusief de wettelijke opslag van 15%, € 42,34. De pilot is bedoeld voor studenten met een erkende status als topsporter, ondernemer, mantelzorger, een chronische ziekte, studenten die zwanger zijn en/of studenten met kinderen. Het programma geldt niet voor studenten van premasterprogramma's en joint programma's. Voor studiejaar 2022-2023 zijn 31 studenten toegelaten tot de pilot (2021-2022: 29), van 37 studenten die interesse hebben getoond.

De pilot is afgelopen op 31 augustus 2023. Voor het collegejaar 2023-2024 konden student zich niet weer aanmelden voor de pilot. Wel is er vanuit OCW een compensatieregeling opgesteld waar student die in 2022-2023 deelnamen aan de pilot, en dit in 2023-2024 ook hadden gewild voor in aanmerking kunnen komen. Er is een bedrag van OCW hieraan gealloceerd van € 983,45 per persoon gebaseerd op 25 mogelijke aanvragen. De afhandeling van deze compensatieregeling vindt plaats in kalenderjaar 2024.

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 OCW d.d. 29 augustus 2003 en de aanvulling daarop van 27 augustus 2004.

1. Uitbesteding (delen van) Croho-geregistreeerde opleidingen

Tilburg University heeft in 2023 geen geregistreeerde opleidingen uitbesteed aan private organisaties en andere instellingen.

2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Met ingang van het verslagjaar 2023 dienen de universiteiten voor het eerst volgens de nieuwe beleidsregel Investeren van Publieke Middelen in Private Activiteiten, van OCW, verantwoording af te leggen. Deze beleidsregel vervangt thema 2 uit de helderheidsnotitie uit 2003, 2004 en latere publicaties van OCW.

De beleidsregel werd in 2021 gepubliceerd, maar over de reikwijdte van toepassing en interpretatie van de beleidsregel, evenals de controle en verantwoording is bij zowel de instellingen als de accountants nog veel onduidelijkheid. De minister heeft de landsadvocaat om advies gevraagd over de beleidsregel en zal zich op basis daarvan beraden op eventuele besluitvorming over de beleidsregel naar de toekomst toe. In verband met deze onduidelijkheid en het aan de landsadvocaat gevraagde advies heeft de minister besloten om universiteiten voor het verslagjaar 2023 ruimte te bieden voor verantwoording afwijkend van de beleidsregel.

We houden de ontwikkelingen met betrekking tot de beleidsregel nauwlettend in de gaten en zullen het proces voor de verantwoording volgend jaar in afstemming met de sector nog verder verbeteren in lijn met de intentie van de beleidsregel.

Aan de hand van de nu beschikbare informatie over toepassing van de beleidsregel heeft Tilburg University een uitgebreide inventarisatie van in dit kader relevante activiteiten gedaan bij alle eenheden. Op basis van de uitgangspunten zoals in de beleidsregel opgenomen, zijn op basis van de externe beschikbare informatie en richtlijnen de activiteiten in beeld gebracht en beoordeeld.

Met onderstaande toelichting legt Tilburg University verantwoording af in lijn met de beleidsregel Investeren van Publieke Middelen in Private Activiteiten met in achtname van de ruimte die de minister heeft geboden. De genoemde bedragen zijn gebaseerd op de jaarrekeningcijfers 2023 voor consolidatie.

De relevante activiteiten inclusief hun baten en bijbehorend resultaat worden nader toegelicht. Alle hieronder genoemde activiteiten vinden plaats onder eindverantwoordelijkheid van het CvB en het Stichtingsbestuur van Tilburg University en vallen onder het universitaire risicobeleid en beheersreglement. De afdeling Internal Financial Control voert gedurende het jaar en bij de jaarrekeningcontrole steekproefsgewijze controles uit op de juistheid van de financiële verantwoording betreffende verschillende activiteiten.

Contractonderzoek

Binnen Tilburg University worden ten behoeve van de bekostigde taak onderzoek en valorisatie projecten uitgevoerd voor onder andere internationale organisaties, NWO, overheden en het bedrijfsleven. In de projectadministratie wordt vastgelegd of een project een publiek of privaat karakter heeft. De beoordeling het publieke of private karakter vindt plaats binnen de afdeling Project Control, voor deze beoordeling is een leidraad opgenomen in het door Project Control gehanteerde Projectstatuut. Daar waar in onderzoek met een publiek karakter naast ontvangen subsidies publieke middelen ingezet worden, gaat het om voor een universiteit reguliere onderzoeksactiviteiten waarbij de onderzoeksresultaten openbaar zijn en eventuele financiële resultaten ten goede van het publiek vermogen van de universiteit komen. Voor zover de activiteiten privaat van aard zijn, is de handleiding externe activiteiten van toepassing. Hierin wordt een standaard calculatiemodel voor het berekenen van uurtarieven, gebaseerd op de integrale kostprijs, beschreven. De handleiding wordt jaarlijks geüpdatet. Positieve en negatieve resultaten uit privaat contractonderzoek worden toegevoegd, dan wel onttrokken aan het privaat eigen vermogen van de universiteit.

Contractonderwijs

Het contractonderwijs dat plaatsvindt binnen de beheerseenheden van Tilburg University wordt uitgevoerd in het kader van Leven Lang Ontwikkelen. Voorbeelden zijn de postacademische opleiding Accountancy bij de faculteit TiSEM en taalcursussen bij de divisie AS. Binnen de universiteit vindt bij de faculteiten aanschuifonderwijs plaats waarvoor de tarieven gebaseerd zijn op de instellingscollegegeldtarieven. De contractonderwijs activiteiten zijn nauw verweven met de bekostigde wettelijke taken van Tilburg University zoals kennisvalorisatie en kennisdeling met de maatschappij. Voor contractonderwijs is de handleiding externe activiteiten van toepassing. Gezien bij contractonderwijs sprake is van een private activiteit wordt een commercieel tarief voor deze activiteiten gehanteerd, gebaseerd op de integrale kostprijs.

Sport Center

In het kader van activiteiten die gerelateerd zijn aan het onderwijs wordt het Sport Center, waar sportvoorzieningen worden aangeboden, geëxploiteerd door de divisie FS. Deze voorzieningen zijn met name gericht op het welzijn van de studenten en medewerkers van Tilburg University. In tijden van toenemende (psychosociale) ervaren stress door studenten en werkdruk van medewerkers wordt deze voorziening nog meer dan voorheen van belang geacht, vanuit de verantwoordelijkheid als onderwijsinstelling en werkgever voor zorg voor haar studenten en medewerkers. Er wordt een gedifferentieerd tarief gerekend (met het laagste tarief voor studenten). Naast het beoefenen van sport wordt het Sport Center ook gebruikt als tentamenlocatie. Deze activiteit kwalificeert zich derhalve als een publieke taak. Het beheer van het Sport Center is als aparte interne (financiële) eenheid ondergebracht bij FS en loopt mee in de universitaire Planning & Control Cyclus.

Detacheringen

Als onderdeel van de overige baten wordt voor detacheringen geen expliciet onderscheid gemaakt in publieke en private detacheringen. Detacheringen vinden plaats onder verantwoordelijkheid van de beheerseenheid van de gedetacheerde. Voor de detacheringen die als privaat aan te merken zijn, is de handleiding externe activiteiten van toepassing. Hierin wordt een standaard calculatiemodel voor het berekenen van uurtarieven, gebaseerd op de integrale kostprijs, beschreven. Private detacheringen vinden plaats wanneer een medewerker, in het verlengde van zijn werkzaamheden van de universiteit,

zijn kennis inzet bij een andere organisatie. Publieke detacheringen zijn gericht op meerwaarde voor de bekostigde taak onderwijs (bijvoorbeeld gastcolleges en gastsprekers) of onderzoek (bijvoorbeeld projectsamenwerking). Gezien voor detacheringen een onderscheid tussen publieke en private detacheringen niet expliciet gemaakt is en de omvang beperkt is, wordt de realisatie voor detacheringen in 2023 volledig als private activiteit meegenomen in het navolgende overzicht.

Verhuur

De verhuur van (onderwijs-)ruimtes vindt plaats bij andere externe partijen (inclusief verbonden partijen) voor diverse doeleinden, waaronder studieondersteuning, horeca en ondernemerschap. Voor zover de verhuur als private activiteit aan te merken is, worden er marktconforme en kostendekkende tarieven gerekend waarbij jaarlijks een voor- en nacalculatie jaarlijks gemaakt. Het dagelijks beheer van de gebouwen alsmede de berekening van de huurtarieven wordt uitgevoerd door de divisie FS.

Bovenstaande activiteiten vertalen zich op de volgende wijze naar baten en berekend resultaat.

Tabel 8.9 *Indicatief resultaat van publieke en private activiteit*

Publieke activiteit	Baten	indicatief resultaat
Sport Center	M€ 2,0	-/- M€ 0,5
Private activiteit	Baten	indicatief resultaat
Privaat contractonderzoek	M€ 0,8	-/- M€ 0,2
Contractonderwijs	M€ 2,9	+/+ M€ 0,4
Detacheringen	M€ 0,8	+/+ M€ 0
Verhuur	M€ 1,6	+/+ M€ 0,4

De activiteiten binnen het Sport Center zijn publiek van aard, het tekort op deze activiteit wordt derhalve gedekt met publieke middelen.

Het tekort op privaat contractonderzoek wordt onttrokken aan het private eigen vermogen en is als zodanig verwerkt in de jaarrekening 2023.

Zoals in de verantwoording hierboven getoond is het indicatieve resultaat op de overige (private) activiteiten nihil of positief, waarmee er geen sprake is van investering van publieke middelen.

Verbonden partijen

Tilburg University heeft drie deelnemingen op haar balans staan die verantwoord worden onder het private vermogen. TIAS B.V., Stichting Universiteitsfonds Tilburg en TiU Holding B.V.

TIAS B.V. verzorgt voornamelijk contractonderwijs (M€ 22,4). Deze activiteiten worden verzorgd in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen. De B.V. waarin de universiteit een 80% deelneming heeft, heeft haar eigen financiële bedrijfsvoering. Het vermogen van TIAS Business School wordt verantwoord onder het private vermogen. TIAS Business School dient als losstaande organisatie kostendekkend te opereren en is verantwoordelijk voor een sluitende meerjarige exploitatie.

De activiteiten van TiU Holding B.V. bestaan voornamelijk uit detacheringen uitgevoerd door KCS B.V. (M€ 3,1). KCS B.V. detacheert personeel primair ten behoeve van de ondersteuning van de bedrijfsvoering van de universiteit waarvoor transfer pricing wordt gehanteerd, conform fiscale regelgeving.

De inkomsten van het Universiteitsfonds Tilburg (M€ 1,8) worden geschaard onder activiteiten in het kader van het genereren van extra inkomsten welke ingezet worden ten behoeve van de uitvoering van de wettelijke publieke taken onderwijs, onderzoek en valorisatie. Het Universiteitsfonds slaat een brug tussen universiteit en maatschappij voor initiatieven die steun nodig hebben en waarin de overheidsfinanciering niet (geheel) voorziet. Steun voor innovatieve onderzoeksprojecten, voor onderwijsinitiatieven en voor activiteiten en faciliteiten voor studenten en alumni. De kosten van de ondersteuning van het Universiteitsfonds Tilburg komen voor rekening van de universiteit. Hiertegenover staat dat de verkregen inkomsten van het Universiteitsfonds Tilburg voor het overgrote deel ten goede komen van Tilburg University. Deze activiteiten maken onderdeel uit van de publieke taak van de universiteit.

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 OER. Vrijstellingen worden geregistreerd in het studentdossier.

4. Bekostiging van buitenlandse studenten

Tilburg University schrijft buitenlandse studenten alleen in als student indien 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 Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

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

De inschrijfprocedures van Tilburg University zijn conform de wet- en regelgeving rond dit thema. Tilburg University besteedt geen rijksbijdrage aan het op enige manier compenseren van het door studenten zelf 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 2023 hebben in totaal 876 medewerkers ingeschreven gestaan voor het volgen van onderwijs aan Tilburg University. Zij hebben allen 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 2023 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 het 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 College van Bestuur

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 wetenschappelijk onderwijs.

OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten voor het bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen. Tilburg University valt in 2023 met 19 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 4 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum voor klasse G bedraagt K€ 223 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

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

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

Tabel 8.10 Bezoldigingen College van Bestuur (in €)

	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Drs. W.L.M. de Koning - Martens
Periode	1 jan 2023 - 31 dec 2023	1 jan 2023 - 31 dec 2023	1 jan 2023 - 31 aug 2023	15 nov 2023 - 31 dec 2023
Bezoldiging	221.789	216.890	152.336	26.465

8.9 Declaraties College van Bestuur

In 2023 bestond het CvB van Tilburg University uit drie personen – rector magnificus/voorzitter, vice rector magnificus en vice-voorzitter met een full-time dienstverband.

De volgende tabel geeft een overzicht van de declaraties van de door de CvB-leden vooruitbetaalde onkosten, de rechtstreeks door de universiteit betaalde rekeningen en de onkosten die met een universitaire creditcard betaald zijn. Tilburg University kent een regeling Vergoeding Onkosten leden CvB. De verantwoording van de onkosten is opgesteld conform de 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.

Tabel 8.11 Declaraties College van Bestuur 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	Drs. W.L.M. de Koning - Martens
Reis- en verblijfkosten binnenland	11.074	17.729	7.258	38
Reis- en verblijfkosten buitenland	2.725	2.192	2.468	133
Representatiekosten	498	25	139	42
Representatiekosten algemene vaste onkostenvergoeding	2.700	2.700	1.800	345
Overige kosten				
Totaal 2023	16.997	22.646	11.665	557

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 totaal over 2023 bedroeg M€ 1,6. Het 50% aandeel van Tilburg University over 2023 is derhalve -/- M€ 0,8.

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 Hoger Onderwijs Voor Ouderen (HOVO) Brabant Seniorenacademie

Voorts is sprake van een drietal zogeheten steunstichtingen:

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

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

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 Stichtingsbestuur.

Het aangaan en continueren van strategische samenwerkingen en verbindingen geschiedt steeds in het belang van de ervaren maatschappelijke opdracht van Tilburg University. In lijn met Hoofdstuk 8 van de Code goed bestuur universiteiten (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 2023 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.

8.12 Verslag Stichtingsbestuur

Inleiding: 2023, een dynamisch Jaar voor Tilburg University

In 2023 heeft Tilburg University haar status als gerenommeerde academische instelling zowel op nationaal als internationaal gebied behouden. Dit was mogelijk door haar focus op wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. De universiteit heeft haar verantwoordelijkheden naar de gemeenschap serieus genomen en streefde ernaar haar missie te vervullen en strategische doelen te behalen. Dit deed zij door flexibel te blijven in het aangaan van uitdagingen en het benutten van kansen.

Het jaar stond in het teken van de strategie Weaving Minds & Characters: Strategy Towards 2027, met speciale aandacht voor studentenontwikkeling en het vergroten van de academische en maatschappelijke impact. Tilburg University zette zich in voor het bevorderen van kennis over sociale structuren en streefde naar het realiseren van welvaart voor iedereen.

In de aanloop naar het eeuwfeest benadrukte het Stichtingsbestuur het belang van constante zelfevaluatie en innovatie. Het erkent en waardeert de toewijding van het CvB, de decanen, directeuren, de Universiteitsraad, en alle medewerkers en studenten voor hun inzet en bijdragen aan onderzoek en onderwijs met maatschappelijke meerwaarde. De uitvoering van Strategy 2027 en de actieve betrokkenheid van de gehele universitaire gemeenschap hebben hoge waardering ontvangen.

Het Stichtingsbestuur zette zich in voor een doordachte en geïntegreerde benadering van het universiteitsbestuur, met aandacht voor zowel korte- als langetermijnstrategieën. Het nam een dynamische en responsieve houding aan om zowel interne veranderingen als externe ontwikkelingen aan te pakken.

De aandacht van het Stichtingsbestuur voor strategische, operationele en compliancevraagstukken onderstreepte de nauwgezetheid waarmee het zijn taken vervulde, ten behoeve van de toekomstige ontwikkeling van Tilburg University. In 2023 stond de academische gemeenschap, bestaande uit studenten, academici, medewerkers en bestuurders, centraal in alle activiteiten van het Stichtingsbestuur, verenigd door gedeelde waarden van . Deze waarden waren het fundament voor onze aanhoudende inzet om te innoveren en uit te dagen.

Specifiek richtte het Stichtingsbestuur zich op het bevorderen van de financiële en operationele stabiliteit van de universiteit, naast het streven naar academische excellentie en integriteit. De veelomvattende agenda van het Stichtingsbestuur in 2023, die onderwerpen besloeg van financiële planning tot sociale veiligheid en de impact van externe gebeurtenissen, illustreerde de breedte van de aandachtspunten. De betrokkenheid van experts en belanghebbenden bij specifieke thema's onderstreepte de toewijding aan inclusiviteit en zorgvuldigheid in besluitvorming.

Tilburg University heeft zich in 2023 gericht op het navigeren door uitdagingen in het academische landschap, met name op het gebied van internationalisering en de krappe arbeidsmarkt. Ondanks deze uitdagingen is het de universiteit gelukt om de student-stafratio te verbeteren. Deze verbetering weerspiegelt een succesvolle strategie in het aantrekken en behouden van hooggekwalificeerd personeel, evenals een efficiënte allocatie van middelen om aan de behoeften van een groeiende en diverser wordende studentenpopulatie te voldoen.

De samenleving wordt momenteel gekenmerkt door toenemende polarisatie. Tilburg University heeft actief stappen ondernomen om een brug te slaan tussen verdeelde gemeenschappen en bij te dragen aan een constructieve maatschappelijke discussie. De universiteit heeft zich ingezet om via wetenschappelijke analyses en feiten bij te dragen aan het debat, met als doel het bevorderen van een meer geïnformeerd en genuanceerd publiek discours. Tilburg University heeft initiatieven genomen en platforms geboden waar kritische, maar respectvolle, dialoog kan plaatsvinden. Deze initiatieven zijn essentieel in het streven naar een samenleving waarin besluitvorming wordt geïnformeerd door betrouwbare kennis en waarin gemeenschappen ondanks verschillen verbonden blijven.

Terugblikkend op 2023 was het een jaar van significante vooruitgang en productieve samenwerkingen. Het Stichtingsbestuur is dankbaar voor de inzet, toewijding en het vertrouwen van iedereen binnen en buiten Tilburg University. Samen blijven we toegewijd aan een toekomst waarin Tilburg University excelleert als een centrum voor kennis, innovatie en maatschappelijke bijdrage.

Samenstelling van het Stichtingsbestuur: Diversiteit en Dialoog

Het Stichtingsbestuur ondersteunt en borgt de instandhouding van de kernwaarden van Tilburg University, bevordert een cultuur van dialoog en diversiteit, en zet zich in voor de voortdurende ontwikkeling van de universiteit. Het Stichtingsbestuur onderschrijft de unieke Katholieke identiteit van Tilburg University, met een open houding ten opzichte van alle regies en levensbeschouwingen. Het Stichtingsbestuur weerspiegelt een breed spectrum aan academische en maatschappelijke stromingen, waarbij grote waarde wordt gehecht aan genderdiversiteit en andere vormen van inclusiviteit. Onder de bestuursleden bevinden zich tevens alumni van de universiteit.

Met vijf leden functioneert het Stichtingsbestuur op basis van persoonlijke verdiensten, vrij van externe invloeden. De huidige samenstelling van het Stichtingsbestuur omvat:

- ◆ Mr. H. (Hugo) Reumkens als voorzitter,
- ◆ Drs. J.H.P.M. (Jos) van Lange,
- ◆ Drs. M.R. (Manon) Leijten,
- ◆ Prof. dr. E. (Eva) Demerouti, en
- ◆ Prof. dr. Ir. W.M.P. (Wil) van der Aalst (dienend tot 1 oktober 2023), opgevolgd door
- ◆ Prof. dr. G.J. (Gerard) van den Berg (vanaf 1 oktober 2023).

Het Stichtingsbestuur neemt de kwaliteit van zijn beslissingen en de samenstelling ervan uiterst serieus, handelend met transparantie en betrokkenheid van belangrijke stakeholders zoals het CvB en de Universiteitsraad.

De beloning van de bestuursleden is in overeenstemming met de WNT, waarborgend dat compensatie passend en gereguleerd is.

De efficiënte werking van het Stichtingsbestuur wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, mw. mr. R. van Leeuwaarde, die deze rol bekleedt naast haar functie als Hoofd Legal Affairs van Tilburg University, sinds 1 januari 2023.

Actieve Betrokkenheid en Strategische Besluitvorming in 2023

Gedurende 2023 kwam het Stichtingsbestuur zes maal in volledige samenstelling bijeen, waarbij de vergaderagenda's de brede en intensieve betrokkenheid bij zowel de strategische als operationele facetten van de universiteit weerspiegelden. Deze bijeenkomsten richtten zich op de algemene stand van zaken binnen de universiteit, waaronder regulier toezicht op administratieve en financiële zaken, maar ook op specifieke thema's zoals sociale veiligheid en onderwijskwaliteit. Centraal stonden het bevorderen van transparantie, verantwoordelijkheid, en strategische planning.

Bijna alle reguliere vergaderingen begonnen met een presentatie van een van de decanen, gericht op de uitdagingen, successen, en engagementstrategieën van hun respectieve faculteiten. Deze betrokkenheid van de decanen bij de vergaderingen versterkte de communicatie en samenwerking tussen de faculteiten en het bestuur, en benadrukte de inzet van het Stichtingsbestuur om samenwerking en communicatie binnen de universiteit te bevorderen, met een nadruk op inclusiviteit en gezamenlijke besluitvorming.

In 2023 nam het Stichtingsbestuur ook het initiatief voor themabijeenkomsten, gericht op specifieke onderwerpen. Deze bijeenkomsten onderstreepten het vermogen van het Stichtingsbestuur om snel te reageren op belangrijke ontwikkelingen, externe rapportages en maatschappelijke zorgen, en toonden de proactieve aanpak in het adresseren van uitdagingen waarmee Tilburg University geconfronteerd wordt. Deze themabijeenkomsten boden niet alleen een platform voor discussie, maar fungeerden ook als katalysatoren voor het vormen van concreet beleid en het implementeren van nieuwe strategieën, verder versterkend de dynamische en responsieve aard van het bestuurlijke werk aan Tilburg University.

Dynamiek binnen de Commissies van het Stichtingsbestuur

Het Stichtingsbestuur heeft de werking van zijn gespecialiseerde commissies geoptimaliseerd om scherp toezicht te houden op diverse kritieke gebieden. De ARC Commissie, met experts onder leiding van drs. J.H.P.M. van Lange en met drs. M.R. Leijten als lid, speelt een cruciale rol in het waarborgen van financiële integriteit en compliance. De Governance & Remuneratie (G&R) Commissie, voorgezeten door prof. dr. E. Demerouti, met mr. H. Reumkens als lid, zet zich in voor solide governance en een passende remuneratie. Tot 1 oktober 2023 leidde prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst de OOI Commissie, met prof. dr. E. Demerouti als lid, om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te waarborgen. Per 1 oktober 2023 heeft prof. dr. G.J. van den Berg prof. dr. ir. W.M.P. van der Aalst opgevolgd als voorzitter van deze commissie.

Deze commissies brengen expertise samen voor gedetailleerd toezicht op gebieden als auditing, operationele integriteit, en de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Dit systeem van gespecialiseerde commissies benadrukt het commitment van Tilburg University aan multidisciplinaire samenwerking en het integreren van diverse expertise, essentieel voor het bevorderen van de universitaire doelstellingen.

Feedback van deze commissies over audits en IT-beveiliging onderstreept de proactieve betrokkenheid van het Stichtingsbestuur bij het toezicht op en de bescherming van de digitale infrastructuur van de universiteit. Dit is fundamenteel voor het handhaven van de digitale veiligheid en integriteit.

In 2023 heeft het Stichtingsbestuur veel aandacht geschonken aan financiële transparantie en accountability. De samenwerking met de externe accountant (PwC) en de intensieve communicatie reflecteren een diepgaande evaluatie van het financiële welzijn en de prestaties van de universiteit, cruciaal voor financiële stabiliteit en het naleven van regelgeving.

Versterking van Onderwijs en Onderzoek: Kernprioriteiten van het Stichtingsbestuur

In 2023 richtte het Stichtingsbestuur zijn aandacht sterk op het primair proces, met een nadrukkelijke focus op de kwaliteit van toetsverwerking en normering. Dit onderstreept het commitment aan onderwijskwaliteit en het waarborgen van betrouwbare beoordelingsprocessen.

Het Stichtingsbestuur spande zich in om zowel de kwaliteit van onderwijs als van onderzoek te monitoren en te verbeteren. Het verkennen van juridische uitdagingen en het verzekeren van wetenschappelijke integriteit werden als essentieel beschouwd voor het handhaven van de ethische normen van de universiteit. In dit licht legde het Stichtingsbestuur in 2023 een bijzondere nadruk op wetenschappelijke integriteit, risicobeoordeling en de bescherming van kennis.

De actieve rol van het Stichtingsbestuur in het toekennen van eredoctoraten belicht zijn toewijding aan academische erkenning en samenwerkingen. Dit draagt significant bij aan de reputatie en academische uitmuntendheid van Tilburg University, onderstrepend hoe essentieel deze elementen zijn voor de voortdurende groei en ontwikkeling van de universiteit.

Strategische Evaluatie: Tussenbalans en KPI's

In 2023 legde het Stichtingsbestuur een sterke nadruk op de constante evaluatie van haar strategische richting en de specifieke, meetbare indicatoren die de vooruitgang bijhouden. Deze aanpak is essentieel voor het nauwkeurig bijstellen van strategische doelen en het waarborgen van succes op de lange termijn. De discussie over de strategische voortgang en de operationele uitdagingen die daaruit voortvloeien, stond centraal in de agenda's van het Stichtingsbestuur gedurende het jaar, waarmee de toewijding aan continue verbetering en aanpassing aan veranderende omstandigheden werd onderstreept.

Prioriteit aan Sociale Veiligheid

Het Stichtingsbestuur heeft in 2023 consequent aandacht besteed aan het bevorderen van sociale veiligheid, een speerpunt dat het belang onderstreept van een veilige en inclusieve gemeenschap binnen de universiteit. De nadruk op sociale veiligheid weerspiegelt de toewijding van het Stichtingsbestuur aan het creëren van een omgeving waarin iedereen zich gerespecteerd en veilig voelt.

Op 2 oktober 2023 organiseerde het Stichtingsbestuur een themabijeenkomst over grensoverschrijdend gedrag, een proactieve respons op de groeiende zorgen en het verhoogde bewustzijn rondom dit onderwerp binnen de academische wereld in Nederland. Deze bijeenkomst, geïnspireerd door onthullingen in de media, waaronder die van Argos over incidenten op Nederlandse universiteiten, benadrukte de urgentie van het vraagstuk.

De focus van deze themabijeenkomst lag op het verhogen van bewustzijn over grensoverschrijdend gedrag, het faciliteren van de uitwisseling van informatie, het bespreken van preventieve maatregelen en het verkennen van strategieën om de universiteit tot een nog veiligere en meer inclusieve plek te maken. Het initiatief onderstreept de institutionele verantwoordelijkheid die het Stichtingsbestuur neemt in het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag, bevestigend dat de universiteit een veilige leer- en werkomgeving moet zijn voor iedereen.

De themabijeenkomst van 2 oktober 2023 toonde de serieuze benadering van Tilburg University ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en haar toewijding aan het waarborgen van een veilige academische gemeenschap. Dit initiatief markeert een belangrijke stap in de inzet om dergelijk gedrag aan te pakken en te verminderen, in lijn met bredere maatschappelijke en academische inspanningen om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Financiële Verantwoordelijkheid en Innovatie

Het Stichtingsbestuur heeft de Begroting voor 2024 goedgekeurd en, in samenspraak met de externe accountant, het Jaarverslag en de Jaarrekening van 2022 doorgelicht. Tijdens deze sessies werden ook het Controleplan 2023, het Accountantsverslag, en de jaarlijkse Management Letter besproken, waarbij de goedkeuring van het Internal Audit Charter en het Jaarplan Internal Audit 2024 een voorbeeld is van de zorgvuldige financiële planning en controle. Deze beslissingen, voorbereid door de ARC Commissie, benadrukken de toewijding aan transparantie en financiële integriteit.

Verkenning van Internationalisering en de Toekomst van Hoger Onderwijs

In 2023 richtte het Stichtingsbestuur zich intensief op het debat over internationalisering en de toekomst van het hoger onderwijs in Nederland, wat het strategisch belang van internationalisering en langetermijnplanning in het hoger onderwijs onderstreept. Discussies over de Wet Internationalisering in Balans belichten de complexiteit van dit onderwerp binnen de hedendaagse academische en politieke landschappen.

Campusontwikkeling en Duurzaamheid

Een vermeldenswaardige gebeurtenis was het werkbezoek op 9 juni 2023, waarbij het Stichtingsbestuur de voortgang van de bouw van het Marga Klompé gebouw evalueerde. Dit pand vertegenwoordigt een toonbeeld van tijdloze architectuur en toewijding aan duurzaamheid, en benadrukt de rol van Tilburg University als voorloper op het gebied van milieuvriendelijke bouwpraktijken. De nadruk op circulariteit, getoond door de inzet van een hergebruikbare houten constructie en innovatieve natuursteen gevels, toont een progressieve visie op duurzame ontwikkeling. Genoemd naar Marga Klompé, de eerste vrouwelijke minister in Nederland en eredoctoraatontvanger van de toenmalige Katholieke Hogeschool Tilburg, belichaamt het gebouw sociale betrokkenheid en de ambitie voor een zinvolle maatschappij.

De voltooiing van het Marga Klompé gebouw versterkt de visie van Tilburg University op campusontwikkeling en bevestigt de universiteit als pionier in het vormgeven van duurzame en innovatieve educatieve ruimtes. Dit gebouw zal een belangrijke toevoeging zijn aan de universitaire faciliteiten.

Versterking van Audit, Risicobeheer en Compliance

De ARC Commissie van het Stichtingsbestuur speelt een cruciale rol in de financiële strategie en het risicomanagement van de universiteit. Deze commissie houdt zich bezig met de financiële rapportages, scenarioanalyses en stresstests, gericht op een uitgebreide financiële planning en effectief risicobeheer. De ARC Commissie onderstreept het belang van interne audits om de integriteit en efficiëntie van Tilburg University's operaties te garanderen.

In 2023 kwam de ARC Commissie viermaal formeel bijeen, aangevuld met twee themaverzamelingen die zich specifiek richtten op ICT-gerelateerde onderwerpen. Deze bijeenkomsten boden toezicht en gaven advies op diverse gebieden, waaronder compliance, huisvestingsbeleid, ICT, cybersecurity, kennisveiligheid, strategisch risicomanagement, financiële planning (FIRMa), uitgevoerde audits, duurzame verslaglegging, en de functie van interne audits. Er werd met tevredenheid kennisgenomen van het ondertekenen van het convenant voor horizontaal toezicht met de Belastingdienst, evenals van een positieve uitkomst van het credit rating proces voor de universiteit. Daarnaast heeft de ARC een besloten sessie gehouden met PwC, waarbij geen vertegenwoordigers van Tilburg University aanwezig waren, om specifieke onderwerpen verder te verkennen en te bespreken.

Specifieke aandachtspunten in 2023 omvatten:

- ◆ FIRMa 2024-2028: Discussies over de lange termijn financiële planning, benadrukkend de strategische financiële stabiliteit en vooruitzichten van de universiteit.
- ◆ Toekomstscenario's: Een proactieve benadering in het anticiperen op en voorbereiden voor diverse toekomstige scenario's voor de universiteit.
- ◆ Reservebeleid: Overleg over het beleid omtrent reserves en ratio's, wat de aandacht voor financiële gezondheid en risicomanagement illustreert.
- ◆ Fitch Credit Rating: Analyse van de credit rating resultaten en de communicatiestrategie, onderstrepd het belang van financiële reputatie en de invloed op stakeholders.
- ◆ Voorjaarsmarap 2023: Een actieve betrokkenheid bij het evalueren van voortgang in relatie tot jaarlijkse doelstellingen.
- ◆ Controleplan PwC: Samenwerking met de externe accountant, die essentiële inzichten verschaft in de financiële gezondheid en interne controles van de universiteit, cruciaal voor het handhaven van financiële stabiliteit en naleving van regelgeving.

Deze initiatieven van de ARC Commissie weerspiegelen de toewijding van Tilburg University aan een robuust systeem van financieel beheer en risicopreventie, essentieel voor het voortdurende succes en de integriteit van de universiteit.

Versterking van Governance en Remuneratie Beleid

De G&R Commissie van het Stichtingsbestuur heeft in 2023 driemaal vergaderd, met bijzondere aandacht voor onderwerpen als nevenwerkzaamheden, de WNT, en sociale veiligheid. Deze bijeenkomsten dienden ook ter voorbereiding op de selectie van een nieuw bestuurslid, wat de zorgvuldige benadering van governance en bestuursdynamiek binnen de universiteit benadrukt.

Op basis van het voorwerk van de commissie heeft het Stichtingsbestuur het functioneren en de nevenfuncties van het CvB geëvalueerd en beoordeeld volgens de gestelde governance-normen. Dit proces waarborgt dat de beloningsnormen, zoals voorgeschreven door de WNT, strikt worden nageleefd, onderstrepend het commitment aan transparantie en rechtvaardigheid in remuneratiepraktijken.

Specifieke aandachtspunten van de G&R Commissie in 2023 omvatten:

- ◆ Wijzigingen in Bestuurs- en Beheersreglement (BBR): Deze wijzigingen, voortkomend uit de beslissing om de functie SU/AD/Directeur ES te splitsen, tonen het vermogen van het Stichtingsbestuur aan om flexibel op organisatorische veranderingen in te spelen en governance-structuren aan te passen ter bevordering van efficiëntie en effectiviteit.
- ◆ Herpositionering van CISO en Screening van Personeel: De informatiebeveiliging en het screenen van personeel reflecteert een proactieve aanpak in risicomanagement en integriteit binnen de universiteit, essentieel voor het behoud van een veilige en vertrouwde academische omgeving.
- ◆ Strategisch Personeelsbeleid en Jaarverslagen van Vertrouwenspersonen: Deze onderwerpen benadrukken het belang dat het Stichtingsbestuur hecht aan HR-beleid en de sociale veiligheid op de werkvloer. De nadruk op een strategisch personeelsbeleid illustreert een langetermijnvisie gericht op talentmanagement en het welzijn van werknemers.

Deze initiatieven van de G&R Commissie benadrukken Tilburg University's toewijding aan het handhaven van hoge standaarden in bestuurspraktijken, het bevorderen van een veilige en inclusieve werkomgeving, en het waarborgen van een passende en transparante beloningsstructuur.

Onderwijs, Onderzoek en Impact

In 2023 kwam de OOI Commissie van Tilburg University driemaal bijeen en organiseerde een reeks werkbezoeken langs de diverse faculteiten. Deze bezoeken, gericht op een diepgaande interactie met diverse geledingen binnen de universiteit, onderstrepen het commitment aan het bevorderen van onderwijskwaliteit, onderzoeksexcellentie en maatschappelijke impact.

Gedurende het jaar richtte de commissie zich specifiek op thema's als bestuurlijk informatiemanagement, kwaliteitsafspraken, het debat rondom internationalisering, beleid voor hoogleraren inclusief externe financiering en nevenwerkzaamheden, en de opkomst van LLMs. De commissie blijft aandacht vragen voor de achterblijvende tweede en derde geldstroom. Deze thema's weerspiegelen de veelzijdige benadering van de commissie om Tilburg University's academische en maatschappelijke bijdrage continu te verbeteren.

Deze activiteiten van de OOI Commissie tonen een actieve en betrokken aanpak in het adresseren en verbeteren van kernaspecten van de academische missie en operationele efficiëntie van Tilburg University, met als doel een stimulerende en ondersteunende leer- en werkomgeving te handhaven en verder te ontwikkelen.

Werkbezoeken en Interne Reflectie

Twee leden van het Stichtingsbestuur voerden in 2023 een grondig werkbezoek uit langs alle divisies van Tilburg University, met als doel de dialoog met divisiedirecteuren en medewerkers over toekomstige speerpunten te versterken. Dit tweejaarlijkse bezoek onthulde een algemeen positieve werksfeer, met een nadrukkelijke focus op de kernwaarden van de universiteit: de 4C's. Echter, uitdagingen zoals werkdruk, financiële ontwikkelingen en organisatorische inefficiënties werden ook benadrukt, naast spanningen tussen verschillende faculteiten en divisies.

De OOI Commissie merkte tijdens haar rondgang een voortzetting van de positieve atmosfeer op, met erkenning voor verbeteringen in de bestuurlijke processen. Desondanks bleef onder het personeel de perceptie van werkdruk, ondanks dat er meer personeel is aangenomen, een belangrijk aandachtspunt, evenals onder promovendi. Ook werd weerstand tegen Evalytics en andere methoden van onderwijsevaluatie, zoals blijkt uit lage responspercentages en negatieve feedback, als een dringend vraagstuk geïdentificeerd.

Benoeming Nieuwe Vice-voorzitter

De benoeming van drs. Wilma de Koning als nieuwe vice-voorzitter van het CvB vanaf 15 november 2023 is een strategische stap die meerdere positieve implicaties heeft voor de universiteit. Haar terugkeer naar Tilburg University benadrukt een sterke band met de instelling en belooft continuïteit en vernieuwing.

De benoeming volgt op het vertrek van drs. Paulina Snijders, die 1 september 2023 naar de Raad van Bestuur van het UMC Groningen is vertrokken. Wij wensen haar daar veel succes en danken haar voor haar vele inspanningen voor Tilburg University.

Vernieuwing in het Stichtingsbestuur

Met ingang van 1 september 2023 is prof. dr. Gerard van den Berg benoemd tot nieuw lid van het Stichtingsbestuur. Zijn uitgebreide academische achtergrond en ervaring in Nederland en internationaal, evenals zijn lidmaatschap van de KNAW, brengen een rijke bron van kennis en perspectief naar het Stichtingsbestuur. Zijn rol als voorzitter van de OOI Commissie, in samenwerking met prof. dr. Evangelia Demerouti, duidt op een focus op het versterken van de kernactiviteiten van het Stichtingsbestuur in onderzoek, onderwijs, en maatschappelijke impact.

Het afscheid van prof. dr. Wil van der Aalst na acht jaar lidmaatschap van het Stichtingsbestuur markeert het einde van een tijdperk waarin hij significante bijdragen heeft geleverd aan Tilburg University. Zijn vertrek betekent het verlies van zijn expertise en visie voor het Stichtingsbestuur, maar opent ook deuren voor nieuwe ideeën en benaderingen.

Versterkte Samenwerking met Medezeggenschap

De intensieve overleggen met de Universiteitsraad en het Dagelijks Stichtingsbestuur rondom de werving en selectie van prof. dr. Gerard van den Berg en drs. Wilma de Koning benadrukken de nauwe samenwerking en transparantie tussen het Stichtingsbestuur en de vertegenwoordigers van de medezeggenschap van Tilburg University. Deze overleggen spelen een cruciale rol in het waarborgen van de integriteit van het benoemingsproces en het versterken van het vertrouwen binnen de universiteit.

Door intensief overleg met de Universiteitsraad te voeren, bijvoorbeeld over belangrijke benoemingen, toont het Stichtingsbestuur zijn toewijding aan transparantie en het opbouwen van vertrouwen. Dit stelt de Universiteitsraad in staat om een actieve rol te spelen in het besluitvormingsproces, wat bijdraagt aan een meer inclusieve universitaire governance.

Het betrekken van de Universiteitsraad bij belangrijke processen helpt bij het vergroten van de legitimiteit en het creëren van een breder draagvlak binnen de universitaire gemeenschap. Dit zorgt ervoor dat belangrijke stakeholders zich gehoord, erkend en gewaardeerd voelen in het proces rondom Stichtingsbestuur en toezicht.

Door te overleggen met de Universiteitsraad krijgt het Stichtingsbestuur waardevolle feedback en inzichten vanuit verschillende perspectieven binnen de universiteit. Dit kan leiden tot beter geïnformeerde beslissingen die de belangen en behoeften van de gehele universitaire gemeenschap weerspiegelen.

Strategische Dialoog en Samenwerking

In 2023 markeerde het overleg tussen de voorzitters van de Nederlandse universiteiten en OCW een sleutelmoment in de gezamenlijke inspanningen om nationale onderwijs- en onderzoeksagenda's af te stemmen en gemeenschappelijke uitdagingen aan te pakken. Deze interacties zijn essentieel voor het uitwisselen van best practices, het bereiken van consensus over sectorbrede vraagstukken, en het versterken van de samenwerking tussen universiteiten en de overheid. Door gezamenlijk op te treden, versterken universiteiten hun positie bij het adresseren van belangrijke thema's zoals financiering, regelgeving, en de kwaliteit van hoger onderwijs en onderzoek.

De bijdrage van OCW biedt een directe lijn voor universiteiten om invloed uit te oefenen op de nationale beleidsvorming, waarbij specifieke behoeften en uitdagingen van het hoger onderwijs en onderzoek worden meegenomen. De dialogen van 2023 vormen een fundament voor een coherente en collaboratieve aanpak binnen het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek, essentieel voor het adresseren van gemeenschappelijke uitdagingen, het vormgeven van beleid, en het versterken van de kwaliteit en internationale positie van Nederlandse universiteiten.

Ontwikkeling van Academische Ecosystemen

Het Stichtingsbestuur juicht de aanhoudende inzet van het CvB, faculteiten, en onderzoekers voor de ontwikkeling van academische ecosystemen, werkplaatsen en multidisciplinair onderzoek toe. Deze inspanningen dragen bij aan de kernwaarden van de universiteit en bevorderen een balans tussen openheid voor samenwerking en het strategisch duiden van deze samenwerkingsverbanden. Het belang van excellent onderzoek, ook binnen individuele disciplines, blijft een prioriteit in het licht van internationale concurrentie, waarbij het aantrekken van topwetenschappers, zowel nationaal als internationaal, cruciaal is.

Focus op Kwaliteitsafspraken en Bestuursakkoorden

Het CvB heeft aanzienlijke energie gestoken in de uitvoering van het Bestuursakkoord van juni 2022, de monitoring van Kwaliteitsafspraken, en het NPO. Door het traject van deze initiatieven nauwlettend te monitoren en hierover regelmatig in overleg te treden met het CvB, benadrukt het Stichtingsbestuur zijn betrokkenheid bij en toewijding aan het verhogen van de onderwijskwaliteit en het bevorderen van academische excellentie. Een effectief systeem van sturing en monitoring, ondersteund door actieve medezeggenschap, garandeert dat de voortgang van deze afspraken op koers ligt, waarbij de uitvoering van plannen onder het NPO en het Bestuursakkoord in nauwe samenwerking met de faculteiten verloopt.

Actieve Samenwerking met Externe Partijen en Stakeholders

In 2023 heeft het Stichtingsbestuur intensief overleg gevoerd met een verscheidenheid aan externe partijen en stakeholders, waaronder het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Tilburg, het Provinciale bestuur van de provincie Noord-Brabant, en vertegenwoordigers van de Nederlandse Bisschoppenconferentie. Deze interacties benadrukken de brede en actieve betrokkenheid van het Stichtingsbestuur met zowel lokale en religieuze gemeenschappen als met de regionale overheid. Dergelijke samenwerkingen onderstrepen de multidimensionale aanpak van het Stichtingsbestuur om bij te dragen aan de educatieve, onderzoeksgerichte en maatschappelijke doelen van Tilburg University.

Engagement met Studenten en Alumni

De betrokkenheid van het Stichtingsbestuur bij een breed scala aan activiteiten gericht op studenten en alumni, waaronder de deelname aan belangrijke bijeenkomsten en de keuze voor diverse vergaderlocaties zoals MindLabs in de Spoorzone, toont de veelzijdige inzet van het Stichtingsbestuur voor de universitaire gemeenschap. De actieve deelname aan evenementen van studie- en studentenverenigingen, de Studentenkerk Maranatha, en alumni-activiteiten, zoals de lustrumviering van Vrienden van Cobbenhagen, illustreert de betrokkenheid van het Stichtingsbestuur bij het welzijn, de ontwikkeling en de engagement van studenten en alumni. Deze inzet bevordert innovatie, samenwerking en openheid, versterkt de gemeenschapszin binnen de universiteit, en ondersteunt de missie van Tilburg University om een positieve maatschappelijke impact te genereren.

Reactie op Globale Ontwikkelingen

Het Stichtingsbestuur heeft de ontwikkelingen rond het conflict in het Midden-Oosten nauwlettend gevolgd, erkennend de complexiteit van zowel de emotionele als intellectuele uitdagingen die dit met zich meebrengt. Het Stichtingsbestuur heeft ook met grote bezorgdheid de aanhoudende zorgwekkende situatie in Oekraïne en de gevolgen voor onze zusteruniversiteit in Lviv gevolgd. Deze conflicten benadrukken het belang van Tilburg University als een veilige plek waar open dialoog en gedachtenwisseling centraal staan, essentieel voor het bevorderen van een inclusieve en ondersteunende academische omgeving.

Reflectie op een jaar van significante vooruitgang en productieve samenwerkingen

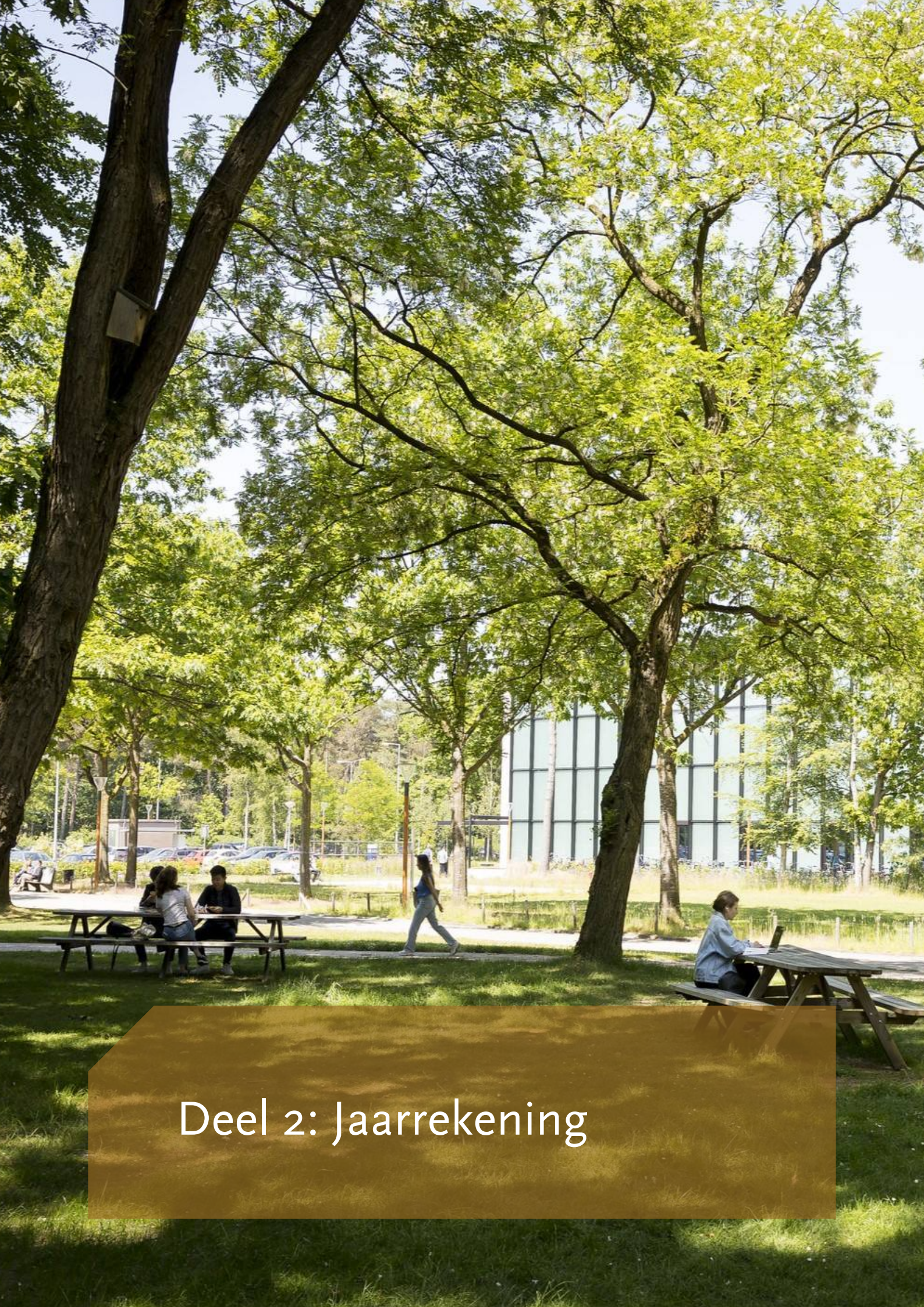
Het jaar 2023 markeerde voor Tilburg University een nieuwe fase in haar ontwikkeling, op weg naar het honderdjarig bestaan. Onze betrokkenheid bij zowel de academische gemeenschap als de lokale omgeving, samen met strategische benoemingen en een sterke nadruk op duurzaamheid en innovatie, heeft onze status als leidende academische instelling binnen Nederland en Europa verder versterkt.

Het Stichtingsbestuur wil zijn oprechte dankbaarheid uitspreken voor de samenwerking, het vertrouwen en de steun die in 2023 zijn ontvangen. Deze elementen vormen de kern van onze inzet voor voortdurende dialoog en transparantie in alles wat we ondernemen. We kijken met optimisme uit naar de toekomst, waarin we onze missie verder zullen uitdragen en onze inspanningen voor Tilburg University zullen voortzetten.

Met dank en waardering,

namens het Stichtingsbestuur

Mr. H. Reumkens, voorzitter



Deel 2: Jaarrekening

1. Kengetallen

Kengetallen		2022	2023
Exploitatie	Rijksbijdragen (in m€)	197	206
	College- en examengelden (in m€)	33	46
	Overige baten (in m€)	61	67
	Exploitatie resultaat (in m€)	6,3	-5,1
Balans	Eigen vermogen (in m€)	150	144
	Vreemd vermogen (in m€)	125	159
	Liquide middelen (in m€)	98	102
	Netto werkkapitaal (in m€)	2	-16
Ratio's	Solvabiliteit 2 (Norm TiU > 0,425)	0,6	0,5
	Current Ratio (Norm TiU > 1,0)	1,0	0,9
	Weerstandvermogen	0,5	0,5
	Rentabiliteit	2%	-2%
	Huisvestingsratio	8%	8%
Personeel	Totaal personeel in loondienst TiU	2.100	2.324
	Totaal personeel in loondienst verbonden partijen	105	108
	Totaal personeel in loondienst inclusief verbonden partijen	2.205	2.432
	Personele lasten personeel in loondienst (in m€)	193	225
	Personele lasten personeel niet in loondienst (in m€)	22	25

2. Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming, alle bedragen in €)

1.	Activa	31-12-2023	31-12-2022
1.1.	Vaste activa		
1.1.1.	Immateriële vaste activa	916.760	1.271.635
1.1.2.	Materiële vaste activa	170.692.637	152.255.903
1.1.3.	Financiële vaste activa	1.544.860	1.507.032
	Totaal Vaste activa	<u>173.154.257</u>	<u>155.034.569</u>
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	27.868.620	21.728.513
1.2.4.	Liquide middelen	102.458.233	98.091.172
	Totaal Vlottende activa	<u>130.326.853</u>	<u>119.819.686</u>
	Totaal Activa	<u>303.481.110</u>	<u>274.854.255</u>
2.	Passiva	31-12-2023	31-12-2022
2.1.	Eigen vermogen		
2.1.1.	Groepsvermogen	144.395.884	149.535.374
2.1.2.	Aandeel derden	605.094	791.768
	Totaal Eigen vermogen	<u>145.000.978</u>	<u>150.327.142</u>
2.2.	Voorzieningen	12.537.443	7.701.545
2.4.	Kortlopende schulden	145.942.689	116.825.568
	Totaal Passiva	<u>303.481.110</u>	<u>274.854.255</u>

3. Geconsolideerde staat van baten en lasten

(Alle bedragen in €)

	2023	Begroting 2023	2022
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	205.545.482	210.143.000	196.693.950
3.3. Collegegelden	46.413.213	47.309.000	33.135.497
3.4. Baten werk in opdracht van derden	53.842.505	54.945.000	50.825.664
3.5. Overige baten	13.343.814	12.139.000	10.641.362
Totaal Baten	319.145.014	324.536.000	291.296.473
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	250.424.669	253.332.000	214.905.580
4.2. Afschrijvingen	12.467.275	14.960.000	14.719.532
4.3. Huisvestingslasten	18.277.157	20.224.000	14.064.181
4.4. Overige lasten	46.444.885	45.687.000	41.031.701
	327.613.986	334.203.000	284.720.994
Saldo baten en lasten	-8.468.972	-9.667.000	6.575.479
6. Saldo financiële baten en lasten	3.138.029	-	-24.332
Resultaat vóór belastingen	-5.330.943	-9.667.000	6.551.147
7. Belastingen	-14.595	-168.000	146.998
Resultaat na belastingen	-5.316.348	-9.835.000	6.404.148
8. Resultaat deelnemingen	1.184	-	4.228
Resultaat aandeel derden	186.674	-14.000	-84.330
Exploitatieresultaat	-5.128.490	-9.849.000	6.324.046

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten		2023	2022
	Saldo baten en lasten	-8.468.972	6.575.479
7.	Belastingen	14.595	-146.998
	Aanpassingen voor		
4.2.	Afschrijvingen	12.467.275	14.719.532
2.2.	Mutaties voorzieningen	4.835.898	-80.696
		<u>17.303.173</u>	<u>14.638.836</u>
	Veranderingen in werkkapitaal:		
1.2.2.	Vorderingen	-6.140.107	-1.149.320
2.4.	Kortlopende schulden	29.117.121	25.066.344
		<u>22.977.014</u>	<u>23.917.024</u>
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	31.825.810	44.984.341
6.1.	Financiële baten	3.269.973	152.793
6.2.	Financiële lasten	-142.945	-184.876
		<u>3.127.029</u>	<u>-32.082</u>
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	<u>34.952.839</u>	<u>44.952.258</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.1.2.	Investerings in materiele vaste activa	-30.549.136	-13.411.523
1.1.3.	Investerings financiële vaste activa	-	-
1.1.3.	Desinvesteringen financiële vaste activa	-36.644	38.322
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-30.585.779</u>	<u>-13.373.201</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.3.	Aflossing langlopende schulden	-	-
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Mutatie liquide middelen		4.367.059	31.579.056
1.2.4.	Beginstand liquide middelen	98.091.172	66.512.116
	Mutatie liquide middelen	<u>4.367.059</u>	<u>31.579.056</u>
	Eindstand liquide middelen	<u>102.458.232</u>	<u>98.091.172</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

Functionele valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Tilburg University.

Omrekening van vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de staat van baten en lasten.

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 Burgerlijk Wetboek (BW) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). 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 per ultimo boekjaar 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 K€ 7.097 als goodwill is geactiveerd. De basis voor het besluit om hierover lineair af te schrijven gedurende de verwachte economische levensduur van 20 jaar is dat met de overname een gerenommeerde fulltime Master of Business Administration (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 K€ 30. 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) Werkloosheidswet (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 2023 heeft plaatsgevonden.

Vitaliteitspact

De voorziening vitaliteitspact is een wettelijke verplichting die opgenomen is in het kader van het vitaliteitspact van Tilburg University. Deze regeling vloeit voort uit de CAO-afspraken. Voor de deelnemers aan de regeling is een verplichting opgenomen voor de aanvulling op het salaris als gevolg van de gedeeltelijke compensatie van de salariskorting door verkorting van de werktijd in de periode voorafgaand aan de pensioendatum.

Overige voorzieningen

De overige personele voorzieningen bestaan uit een voorziening transitievergoeding, een vaststellingsovereenkomst en een voorziening bij TIAS voor door corona uitgestelde studieactiviteiten voor studenten die inmiddels zijn afgestudeerd. 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 Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB).

De overige voorziening is gevormd in verband met te verwijderen asbest.

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. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met het prijsindexcijfer in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 104,2% vindt er geen indexatie plaats. 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-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

8. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

Activa

Vaste activa

1.1.1.	Immateriële vaste activa		
1.1.1.3.	Goodwill		
	Aanschafprijs	1-1-2023	7.097.496
	Afschrijvingen	1-1-2023	-5.825.861
	Boekwaarde	1-1-2023	1.271.635
	Investeringen	2023	-
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2023	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2023	-
	Afschrijvingen	2023	-354.875
	Aanschafprijs	31-12-2023	7.097.496
	Afschrijvingen	31-12-2023	-6.180.736
	Boekwaarde	31-12-2023	916.760

De goodwill betreft TIAS Business School en wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar.

1.1.2.	Materiële vaste activa	31-12-2023	31-12-2022
1.1.2.1.	Gebouwen	137.678.850	122.954.701
1.1.2.2.	Terreinen	16.991.727	17.178.373
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	16.022.061	12.122.829
		<u>170.692.637</u>	<u>152.255.903</u>

1.1.2.1	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2023	217.695.759	9.781.075	227.476.834
	Afschrijvingen	1-1-2023	<u>-104.522.132</u>	-	<u>-104.522.132</u>
	Boekwaarde	1-1-2023	113.173.626	9.781.075	122.954.701
	Investerings	2023	2.866.323	19.863.861	22.730.184
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2023	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2023	-	-	-
	Afschrijvingen	2023	-8.006.036	-	-8.006.036
	Aanschafprijs	31-12-2023	220.562.082	29.644.936	250.207.018
	Afschrijvingen	31-12-2023	<u>-112.528.168</u>	-	<u>-112.528.168</u>
	Boekwaarde	31-12-2023	108.033.913	29.644.936	137.678.850

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

De gebouwen in uitvoering bestaan uit Marga Klompé, bestemd voor onderwijs en zelfstudie (M€ 24,2), instandhouding restaurant (M€ 0,6), geveloperatie Koopmans (M€, 0,6) en overig (M€ 4,2).

1.1.2.2	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2023	14.289.569	6.346.776	20.636.345
	Afschrijvingen	1-1-2023	<u>-</u>	<u>-3.457.972</u>	<u>-3.457.972</u>
	Boekwaarde	1-1-2023	14.289.569	2.888.804	17.178.373
	Investerings	2023	-	214.543	214.543
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2023	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2023	-	-	-
	Afschrijvingen	2023	-	-401.189	-401.189
	Aanschafprijs	31-12-2023	14.289.569	6.561.319	20.850.888
	Afschrijvingen	31-12-2023	<u>-</u>	<u>-3.859.161</u>	<u>-3.859.161</u>
	Boekwaarde	31-12-2023	14.289.569	2.702.158	16.991.727

1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur			Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs		1-1-2023	31.400.779
	Afschrijvingen		1-1-2023	<u>-19.277.951</u>
	Boekwaarde		1-1-2023	12.122.829
	Investerings		2023	7.604.409
	Desinvesteringen aanschafwaarde		2023	199.168
	Desinvesteringen afschrijvingen		2023	-199.168
	Afschrijvingen		2023	-3.705.176
	Aanschafprijs		31-12-2023	38.806.020
	Afschrijvingen		31-12-2023	<u>-22.783.959</u>
	Boekwaarde		31-12-2023	16.022.061

Inventaris en apparatuur wordt geactiveerd per datum ingebruikname.

De desinvestering onder inventaris en apparatuur betreft volledig afgeschreven activa binnen TIAS Business School van M€ 0,2.

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 31-12-2022	Investerings 2023	Desinvesteringen 2023	Resultaat 2023	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.4.	Deelneming Starterslift (TiU Knowledge Transfer)	11.947	-	-	1.184	13.131
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	<u>1.495.085</u>	<u>-</u>	<u>11.000</u>	<u>47.644</u>	<u>1.531.729</u>
	Totaal Financiële vaste activa	<u>1.507.032</u>	<u>-</u>	<u>11.000</u>	<u>48.828</u>	<u>1.544.860</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 financiële vaste activa per 31-12-2023 is € 1.544.860. Alle effecten zijn beursgenoteerd en vrij beschikbaar. De som van de herwaarderingen worden vermeld in de toelichting op het eigen vermogen.

De beleggingsportefeuille bevat per 31-12-2023 één staatsobligatie met een variabele rente, welke wordt aangehouden tot eind 2025. In het kader van Schatkistbankieren worden er geen nieuwe obligaties aangeschaft.

Flottende activa

1.2.2.	Vorderingen	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2.1.	Debiteuren	13.070.379	8.636.740
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	502.698	622.846
	Subtotaal Vorderingen	13.573.076	9.259.586
Overlopende activa			
1.2.2.11.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	289.453	32.911
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	5.672.343	5.062.478
1.2.2.13.	Verstreckte voorschotten	76.736	66.755
1.2.2.14.	Te ontvangen interest	1.020.971	1.568
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	2.816.961	3.578.146
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	4.714.883	3.938.785
	Subtotaal Overlopende activa	14.591.347	12.680.643
1.2.2.16.	Voorziening oninbaarheid	-295.802	-211.715
	Totaal Vorderingen	27.868.620	21.728.513

Binnen TIAS Business School heeft de piekfacturering plaatsgevonden op een later moment in het jaar. Dit verklaart voor een groot deel de toename van het debiteurensaldo.

Het balanstotaal onderhanden projecten wordt als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten.

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

De nog te ontvangen interest hangt samen met de bij de schatkist uitstaande liquiditeiten.

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2023	31-12-2022
1.2.4.1.	Kasmiddelen	18.484	18.364
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	5.347.731	6.049.320
1.2.4.2.2.	Deposito	10.688.129	13.143.157
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	86.403.889	78.880.331
	Totaal Liquide middelen	102.458.232	98.091.172

In de liquide middelen is een bankgarantie opgenomen ter hoogte van € 200.000 bij TIAS Business School. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Tilburg University heeft haar liquiditeiten ondergebracht bij het Ministerie van Financiën in het kader van Schatkistbankieren.

Passiva

2.1.	Eigen vermogen	Stand 31-12-2021	Bestemming resultaat 2022	Overige mutaties 2022	Stand 31-12-2022	Bestemming resultaat 2023	Overige mutaties 2023	Stand 31-12-2023
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	115.258.525	6.209.915	856.544	122.324.985	-5.596.474	-17.779	116.710.733
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	9.055.781	-258.282	-88.816	8.708.683	-	-230.648	8.478.035
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.869.525	455.885	-	4.325.410	-722.301	-	3.603.109
2.1.1.1.4.	Algemene reserve geconsolideerde verbonden partijen	2.115.494	-83.472	-1.639.688	392.334	1.190.285	-1.290.526	292.093
	Totaal Algemene reserve	130.299.325	6.324.046	-871.960	135.751.412	-5.128.490	-1.538.953	129.083.970
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek							
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	12.737.402	-	-767.728	11.969.674	-	248.427	12.218.100
2.1.1.2.4	Bestemmingsreserves geconsolideerde verbonden partijen	-	-	1.639.688	1.639.688	-	1.290.526	2.930.214
	Totaal Bestemde reserve	12.737.402	-	871.960	13.609.362	-	1.538.953	15.148.314
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	182.350	-	-7.750	174.600	-	-11.000	163.600
	Totaal Groepsvermogen	143.219.077	6.324.046	-7.750	149.535.374	-5.128.490	-11.000	144.395.884
2.1.2.	Aandeel van derden	707.438	84.330	-	791.768	-186.674	-	605.094
	Totaal Eigen vermogen	143.926.515	6.408.376	-7.750	150.327.142	-5.315.164	-11.000	145.000.978

De bestemde reserves bij de faculteiten en divisies bestaan naast reserves voor ICT (M€ 1,2) decentrale arbeidsvoorwaarden (M€ 2,4) 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€ 2,9.

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 31-12-2022	Onttrekkingen 2023	Rentemutatie (bij contante waarde) 2023	Dotaties 2023	Vrijval 2023	Stand 31-12-2023	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	24.577	24.577	-	-	-	-	-	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	2.086.848	288.352	-112.241	1.179.094	-	2.865.349	504.704	2.360.645
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	439.247	172.156	-22.485	931.006	4.832	1.170.780	279.867	890.913
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	2.237.035	153.931	-181.647	2.707	409.671	1.857.787	89.418	1.768.369
2.2.1.5.	Wachtgeld	555.115	1.015.930	-174	1.598.893	274.012	863.892	546.676	317.216
2.2.1.6.	Langdurig zieken	650.424	574.293	-137	1.335.759	69.952	1.341.801	1.140.100	201.701
2.2.1.7.	Vitaliteit	-	-	-	2.679.755	-	2.679.755	323.825	2.355.930
2.2.1.8.	Overige personele voorzieningen	1.443.299	1.024.584	-12.481	1.507.246	420.401	1.493.079	829.567	663.512
	Totaal Personele voorzieningen	<u>7.436.545</u>	<u>3.253.823</u>	<u>-329.165</u>	<u>9.234.460</u>	<u>1.178.868</u>	<u>12.272.443</u>	<u>3.714.156</u>	<u>8.558.286</u>
2.2.4.	Overige voorzieningen	265.000	-	-	-	-	265.000	265.000	-
	Totaal Voorzieningen	<u>7.701.545</u>	<u>3.253.823</u>	<u>-329.165</u>	<u>9.234.460</u>	<u>1.178.868</u>	<u>12.537.443</u>	<u>3.979.156</u>	<u>8.558.286</u>

Voorzieningen worden contant gemaakt tegen de huidige kapitaalmarktrente van de tien jaars Nederlandse staatslening.

De omvang van de personele voorzieningen is met bijna M€ 5 toegenomen. Als belangrijkste oorzaken kunnen worden genoemd:

- ◆ De loonstijging als gevolg van de CAO per 1 augustus 2023 (9%). Toekomstige personele lasten zijn daardoor fors hoger.
- ◆ De voorziening in verband met vitaliteit is nieuw en op grond van geüpdatete Notitie impact regelingen duurzame inzetbaarheid op jaarverslaggeving onderwijs (d.d. 18 oktober 2023).
- ◆ Zowel de instroom in de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) als het aantal langdurig zieken is toegenomen. Als eigen risicodragers heeft dit een groot effect op de omvang van beide voorzieningen.
- ◆ In alle voorzieningen is voor zover noodzakelijk een opslag gehanteerd voor sociale en/of pensioenlasten. Het financiële effect hiervan wordt geremd door een hoger rentepercentage voor het contant maken van de voorzieningen.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2023	31-12-2022
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	407.927	412.396
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	1.503.955	830.267
2.4.8.	Crediteuren	9.399.406	9.290.730
2.4.9.1.	Loonheffing	7.717.071	6.672.373
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	2.204.391	1.836.113
2.4.9.3.	Omzetbelasting	761.095	629.520
2.4.9.4.	Vennootschapsbelasting	-	-
2.4.10.	Pensioenen	2.727.801	2.599.000
2.4.11.	Penvoerderfondsen	2.205.942	1.937.751
	Subtotaal Kortlopende schulden	<u>26.927.589</u>	<u>24.208.151</u>
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	24.724.523	21.097.643
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contratonderwijs	15.853.558	16.311.350
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	40.441	103.619
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten Subsidieprojecten	23.350.032	19.172.796
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	4.986.690	5.480.981
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten Startersbeurzen	13.250.050	3.518.018
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten Stimuleringsbeurzen	10.333.857	2.653.543
2.4.16.5.	Vooruit ontvangen baten Sectorplanmiddelen	3.114.427	1.675.623
2.4.16.6.	Vooruit ontvangen baten NPO middelen	973.052	3.467.361
2.4.16.7.	Vooruit ontvangen baten Overige	2.545.322	2.869.686
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	14.256.917	10.990.635
2.4.19.	Overige overlopende passiva	5.586.231	5.276.162
	Totaal Overlopende passiva	<u>119.015.100</u>	<u>92.617.417</u>
	Totaal Kortlopende schulden	<u>145.942.689</u>	<u>116.825.568</u>

Het balanstotaal onderhanden projecten wordt als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten.

De balanspost vooruit ontvangen baten subsidieprojecten ligt hoger dan ultimo 2022 door ontvangen projectgelden voor nieuwe projecten in 2024.

De post vooruitontvangen subsidies OCW bevat K€ 15 aan in 2013 toegekende geormerkte doelsubsidies. Het betreft niet bestede middelen die dienen te worden terugbetaald. Ondanks veelvuldig contact heeft de definitieve vaststelling van de subsidies nog steeds niet plaatsgevonden.

De stijging van de vooruit ontvangen baten hangt voornamelijk samen met de nog niet bestede middelen uit het bestuursakkoord (M€ 26,7). Deze middelen zijn niet-normatief toegewezen en op de balans geplaatst als vooruit ontvangen baten. Deze middelen zijn hierdoor beschikbaar voor besteding in latere jaren.

De toename vakantiegeld en vakantiedagen hangt samen met de CAO loonstijging per augustus 2023 en de opslag voor sociale lasten en pensioenlasten.

De schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurverplichtingen

Tilburg University heeft diverse huurovereenkomsten voor de huur van bedrijfsgebouwen en terreinen. De overeenkomsten hebben een einddatum van respectievelijk 31 maart 2025, 30 november 2025 (2x), 31 augustus 2026, 30 september 2027, 20 maart 2028 en 20 maart 2033. De totale verplichting bedraagt € 8.599.546, waarvan € 2.468.969 betrekking heeft op 2024, € 4.916.513 op de periode 2025-2028 en € 1.214.064 op de periode na 2028.

Daarnaast heeft TIAS Business School B.V. een huurovereenkomst voor een periode van 1 april 2017 tot 31 maart 2032 met een verplichting van € 1.183.433 voor 2024, € 4.346.193 voor de periode 2025-2028 en € 3.821.856 op de periode na 2028. 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 een bankgarantie afgegeven van € 200.000.

Materiële vaste activa

Met betrekking tot de realisatie van het Marga Klompé gebouw 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 € 289.355. Het Marga Klompé gebouw is begin 2024 in gebruik genomen.

Overigen

Tilburg University heeft een niet uit de balans blijvende verplichting voor onderhouds- en overige contracten met een verplichting van in totaal € 2.964.820. De contractwaarde van aflopende contracten in 2024 bedraagt € 1.866.600, tussen 2025 en 2028 is dit € 1.098.220.

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	2023	2022
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	205.545.482	196.664.019
3.1.2.	Geormerkte subsidies OCW	-	29.931
	Totaal Rijksbijdragen	<u>205.545.482</u>	<u>196.693.950</u>

De bestedingen van de rijksbijdrage zijn lager dan begroot (M€ 210,1). Dit wordt veroorzaakt door de wijze waarop de middelen uit het Bestuursakkoord (starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen) dienen te worden verantwoord. Deze middelen worden alleen in de exploitatie opgevoerd voor zover ze ook daadwerkelijk besteed zijn. Doordat er M€ 4,6 minder besteed is dan begroot, is deze post naar beneden bijgesteld. Gebleken is dat er meer voorbereidingstijd nodig is, om te komen tot besteding van de middelen uit het Bestuursakkoord. Van belang hierbij is om aan te tekenen dat de toewijzing van Startersbeurzen en Stimuleringsbeurzen op schema ligt. De niet-bestede middelen worden als vooruit ontvangen baten op de balans geplaatst (niet-normatief) en blijven in latere jaren beschikbaar voor de doelen van het Bestuursakkoord. Eind 2023 is M€ 26,7 van de ontvangen rijksbijdrage op de balans geplaatst.

3.3.	Collegegelden	2023	2022
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	33.734.991	22.733.689
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	12.678.223	10.401.808
	Totaal Collegegelden	<u>46.413.213</u>	<u>33.135.497</u>

De collegegeldbaten zijn lager dan bij de begroting (M€ 47,3) was verwacht. De afwijking op deze post is voornamelijk het resultaat van een hogere uitstroom in het academisch jaar 2022-2023 en een lager dan verwachte instroom in het academisch jaar 2023-2024

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2023	2022
3.4.1.	Contractonderwijs	25.233.529	24.914.564
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	6.817.768	5.698.291
3.4.2.2.	Nationale overheden	2.190.576	3.075.027
3.4.2.3.	NWO	8.875.171	7.363.645
3.4.2.4.	KNAW	15.068	63.596
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	2.683.210	2.364.491
3.4.2.6.	Bedrijven	925.924	703.932
	Totaal Contractonderzoek	<u>21.507.718</u>	<u>19.268.982</u>
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	7.101.258	6.642.118
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	<u>53.842.505</u>	<u>50.825.664</u>

De post contractonderwijs betreft met name TIAS Business School (M€ 22,4 in 2023; M€ 21,9 in 2022).

De post contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidie projecten. De post NWO bestaat voor M€ 3,2 aan baten uit ZonMw projecten (2022: M€ 2,7).

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€ 53,8) liggen in lijn met de begroting (M€ 54,9).

3.5.	Overige baten	2023	2022
3.5.1.	Opbrengst verhuur	316.332	418.741
3.5.2.	Detachering personeel	602.311	766.653
3.5.4.	Subsidies	5.893.732	4.171.303
3.5.7.	Studentenbijdragen	816.110	764.313
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	770.869	566.490
3.5.10.	Overige	4.944.460	3.953.861
	Totaal Overige baten	<u>13.343.814</u>	<u>10.641.362</u>

De overige baten liggen iets hoger dan begroot (M€ 12,1). Binnen Universiteitsfonds Tilburg is een omvangrijke donatie ontvangen van M€ 1,5.

In de overige baten is K€ 33 opgenomen aan valutakoersverschillen (in 2022 was dit - K€ 23).

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

3.5.10.	Specificatie Overige overige baten		
3.5.10.1.	Dienstverlening/personele ondersteuning	1.008.097	732.503
3.5.10.2.	Sportkaarten	1.147.246	872.552
3.5.10.3.	Overige inkomsten	2.789.117	2.348.806
		<u>4.944.460</u>	<u>3.953.861</u>

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2023	2022
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	165.427.499	142.627.279
4.1.1.2.	Sociale lasten	21.169.191	18.000.217
4.1.1.5.	Pensioenlasten	23.123.966	23.384.165
	Totaal Lonen en salarissen	209.720.656	184.011.660
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	7.605.561	2.222.361
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	25.170.214	22.056.802
4.1.2.3.	Overige	9.637.783	7.975.504
	Totaal Overige personele lasten	42.413.559	32.254.666
4.1.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.709.545	-1.360.746
	Totaal Personeelslasten	250.424.669	214.905.580

Het beeld wat betreft de personeelslasten is gemengd. De nieuwe CAO leidt tot een stijging van de personele lasten. Ondanks een toename van ruim 200 Fte aan medewerkers hebben faculteiten en divisies te maken met vacatures die lastig in te vullen zijn en daardoor langer openstaan. De observatie dat de arbeidsmarkt nog steeds erg krap is, wordt hiermee bevestigd. De dotatie aan personele voorzieningen is circa M€ 5 hoger dan begroot. Zo is er een wettelijk verplichte voorziening in het kader van het vitaliteitspact gevormd en zijn de sociale lasten en pensioenlasten opgenomen in de voorzieningen voor zover van toepassing. Per saldo leidt dit tot lagere personeelslasten dan begroot.

Met ingang van 2023 zijn de vacatiegelden opgenomen onder de lasten personeel niet in loondienst in plaats van onder de brutolonen en salarissen. De vergelijkende cijfers over 2022 zijn hiervoor gecorrigeerd (K€ 240).

Per 31-01-2024 bedraagt de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 111,0% (bron: website www.abp.nl, d.d. 26-02-2024). 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 2023 waren gemiddeld 2.330 Fte in dienst (2022: 2.139 Fte): 39 Fte bestuur/management (2022: 37 Fte), 1.295 Fte personeel primair proces (2022: 1.178 Fte - aangepast voor correctie en gewijzigde definitie TIAS - jaarrekening 2022 1.226 Fte) en 996 Fte OBP (2022: 924 - aangepast voor correctie en gewijzigde definitie TIAS - jaarrekening 2022: 876 Fte). Er zijn geen medewerkers met een standplaats in het buitenland (2022: 0 Fte).

4.2.	Afschrijvingen	2023	2022
4.2.1.	Immateriële vaste activa	354.875	354.875
4.2.2.1.	Gebouwen en terreinen	8.407.224	8.691.905
4.2.2.2.	Inventaris en apparatuur	3.705.176	5.672.752
	Totaal Afschrijvingen	<u>12.467.275</u>	<u>14.719.532</u>

De afschrijvingslasten liggen lager dan begroot (M€ 14,9). De vertraging in realisatie van meerdere ICT-projecten is een belangrijke oorzaak hiervan. Met name als gevolg van vertraging in planningen en de krapte op de arbeidsmarkt voor gespecialiseerd personeel zijn de afschrijvingskosten lager uitgevallen.

4.3.	Huisvestingslasten	2023	2022
4.3.1.	Huur	3.266.590	2.847.979
4.3.2.	Verzekeringen	457.398	478.663
4.3.3.	Onderhoud	3.658.296	2.957.850
4.3.4.	Energie en water	4.873.452	3.091.894
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.899.002	2.882.229
4.3.6.	Belastingen en heffingen	829.893	771.079
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2.292.527	1.034.486
	Totaal Huisvestingslasten	<u>18.277.157</u>	<u>14.064.181</u>

De huisvestingslasten zijn flink gestegen ten opzichte van vorig jaar. Met name door fors hogere energie- en huurlasten. Binnen de overig huisvestingslasten fluctueert vooral de post projectgebonden huisvestingskosten, afhankelijk van aantal en grootte van de projecten. In 2023 is bijvoorbeeld geïnvesteerd in ECO Building, een nieuwe manier van energie- en klimaataansturing. Ondanks de gestegen lasten blijft het totaal achter op de begroting (M€ 20,2).

4.4.	Overige lasten	2023	2022
4.4.1.	Administratie en beheer	3.001.665	2.754.252
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	13.724.788	11.986.473
4.4.3.	Boeken en literatuur	4.667.612	4.439.420
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	757.775	298.996
4.4.5.	Overige overige lasten	<u>24.293.045</u>	<u>21.552.561</u>
	Totaal Overige lasten	<u>46.444.885</u>	<u>41.031.701</u>

De overige lasten liggen in lijn met de begroting (M€ 45,7).

De stijging in de post van inventaris en apparatuur worden grotendeels veroorzaakt door de implementatie- en licentiekosten voor het IRAP-project (M€ 1,1).

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

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
4.4.5.1.	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.868.998	1.333.346
4.4.5.2.	Kantoorkosten	1.056.085	1.071.580
4.4.5.3.	Reis- en verblijfskosten	3.484.774	2.587.655
4.4.5.4.	Representatiekosten	6.091.676	5.343.515
4.4.5.5.	Beurzen	3.060.760	2.897.891
4.4.5.6.	Voorlichting	3.813.896	3.850.765
4.4.5.7.	Onderzoek en Ontwikkeling	1.468.706	1.412.832
4.4.5.8.	Algemene kosten	<u>3.448.151</u>	<u>3.054.978</u>
		<u>24.293.045</u>	<u>21.552.561</u>

De stijging in reis- en verblijfskosten, en representatiekosten is vooral te verklaren door een toename van het totale personeelsbestand met 200 Fte, waarvan bijna 130 Fte wetenschappelijke staf.

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.	2023	2022
Honorarium onderzoek jaarrekening	319.777	377.443
Honorarium andere controle werkzaamheden	79.398	128.608
Honorarium fiscale advisering	105.446	111.221
Honorarium andere niet-controlediensten	<u>31.977</u>	<u>52.164</u>
	<u>536.598</u>	<u>669.436</u>

6. Financiële baten en lasten		2023	2022
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.228.580	203.428
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	474	40.286
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	51.919	-83.171
	Totaal Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.280.973	160.543
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	142.945	184.876
	Totaal Financiële lasten	142.945	184.876
	Totaal Financiële baten en lasten	3.138.029	-24.332

Als gevolg van de oplopende rente, zijn er met name op de bij de schatkist uitstaande liquiditeiten rente-inkomsten gegenereerd van ruim M€ 3,1. Deze baten waren bij de begroting nog niet geraamd.

7.	Belastingen	2023	2022
7.1	Totaal belastingen TiU Holding B.V.	4.733	19.963
7.2	Totaal belastingen TIAS Business Schools B.V.	-19.328	127.035
	Totaal belastingen (D)	<u>-14.595</u>	<u>146.998</u>
7.1	TiU Holding B.V.	2023	2022
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-54.494	-53.881
	Resultaat KUB Career Services B.V.	79.405	186.968
	Fiscaal resultaat (B)	24.911	133.087
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)	4.733	19.963
	Belastingen uit voorgaande jaren	-	-
	Totaal belastingen (D)	<u>4.733</u>	<u>19.963</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	19,0%	15,0%
7.2	TIAS Business School B.V.	2023	2022
	Resultaat uit bedrijfsuitoefening voor belastingen (A)	-691.777	524.764
	Correctie goodwill	354.875	354.875
	Overige niet aftrekbare bedragen	-57.642	-151.011
	Verliesverrekening	-	-
	Fiscaal resultaat (B)	-394.544	728.628
	Belastingen uit bedrijfsresultaat (C)		145.325
	Belastingen uit voorgaande jaren	-19.328	-18.290
	Totaal belastingen (D)	<u>-19.328</u>	<u>127.035</u>
	Belasting op fiscaal resultaat (C/B)	0,0%	19,9%
	Effectief belastingtarief (D/A)	2,8%	24,2%
	Toepasselijke belastingtarief (resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening ≤ EUR 395.000)	19,0%	
	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)		25,8%

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 31-12-2023	Exploitatie saldo 2023	Omzet 2023	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Meerderheidsdeelneming									
TIAS Business School	BV	Tilburg	1	3.025.472	-933.368	23.600.307	Nee	80%	Ja
TiU Holding	BV	Tilburg	4	1.182.732	24.393	3.146.046	Nee	100%	Ja
Beslissende zeggenschap									
Universiteitsfonds Tilburg	Stichting	Tilburg	4	3.222.307	1.190.285	1.762.629	Nee		Ja

Toelichting code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige. Gemiddeld aantal medewerkers: TIAS Business School 107 Fte (2022: 104 Fte), TiU Holding 1 Fte (2022: 1 Fte)

	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

OCW hanteert voor de WNT een systeem van bezoldigingsklassen op basis van complexiteitspunten. Tilburg University valt in 2023 met 18 complexiteitspunten (baten 10, bekostigde studenten 3 en gewogen onderwijssectoren 5) in klasse G. Het WNT-bezoldigingsmaximum bedraagt K€ 223 in geval van een voltijds dienstverband gedurende het gehele jaar.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking 2023

2023	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Drs. W.L.M. de Koning - Martens
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/08	15/11 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	223.000	223.000	148.463	28.715
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.215	194.333	137.298	23.581
Beloningen betaalbaar op termijn	22.574	22.557	15.038	2.884
<i>Subtotaal</i>	221.789	216.890	152.336	26.465
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Totale bezoldiging	221.789	216.890	152.336	26.465
Bedrag en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	-3.873 *	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
2022	Prof. dr. W.B.H.J. van de Donk	Prof. dr. ir. A.J. Schuit	P.F.I.M. Sniijders MSc CPC	Drs. W.L.M. de Koning - Martens
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	N.v.t.
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.429	185.587	185.716	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	24.283	24.121	24.126	N.v.t.
Totaal bezoldiging	214.713	209.708	209.842	N.v.t.
Individueel WNT-maximum	216.000	216.000	216.000	N.v.t.

*Mevrouw Sniijders: de overschrijding van € 3.873 betreft de eindafrekening van de vakantietoeslag bij uitdiensttreding per 01-09-2023. Deze kan voor een bedrag van € 7.458 worden toegekend aan 2022, omdat deze in 2022 is opgebouwd. De opgebouwde vakantietoeslag van voorgaande jaren kan en mag worden toegerekend aan het jaar waarin deze is opgebouwd, zodat er in 2023 er sprake is van een toegestane overschrijding.

Toezichthoudende topfunctionarissen 2023

2023	Mr. H. Reumkens	Drs. M. Leijten	Prof.dr. E. Demerouti	Prof.dr.ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange	Prof.dr. G.J. van den Berg
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12	1/1 - 30/09	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12
Individueel WNT-maximum	33.450	22.300	22.300	16.679	22.300	5.621
Totale bezoldiging	22.077	14.718	14.718	11.039	14.718	3.680
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
2022	Mr. H. Reumkens	Drs. M. Leijten	Prof.dr. E. Demerouti	Prof.dr.ir. W.M.P. van der Aalst	Drs. J.H.P.M. van Lange	Prof.dr. G.J. van den Berg
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/10-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.
Totale bezoldiging	21.384	14.256	3.564	14.256	14.256	N.v.t.
Individueel WNT-maximum	32.400	21.600	5.444	21.600	21.600	N.v.t.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2023 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 2023

2023	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Individueel WNT-maximum	223.000	223.000	223.000	223.000	200.700
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	260.392	298.813	219.133	209.883	186.825
Beloningen betaalbaar op termijn	22.758	22.815	22.619	22.586	20.320
Totaal bezoldiging	283.150	321.628	241.752	232.469	207.145
2022	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3	Hoogleraar 4	Hoogleraar 5
Aanvang en einde functievervulling	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	247.563	284.777	209.012	199.645	177.725
Beloningen betaalbaar op termijn	26.109	26.574	24.792	24.478	21.966
Totaal bezoldiging	273.672	311.352	233.803	224.123	199.691
Individueel WNT-maximum	216.000	216.000	216.000	216.000	194.399

10. Enkelvoudige jaarrekening inclusief toelichting

Enkelvoudige balans

(na resultaatbestemming - alle bedragen in €)

1.	Activa	31-12-2023	31-12-2022
1.1.	Vaste activa		
1.1.2.	Materiële vaste activa	169.329.885	150.618.885
1.1.3.	Financiële vaste activa	4.573.109	5.306.410
	Totaal Vaste activa	173.902.994	155.925.295
1.2.	Vlottende activa		
1.2.2.	Vorderingen	20.245.365	16.835.441
1.2.4.	Liquide middelen	86.466.003	79.238.603
	Totaal Vlottende activa	106.711.368	96.074.044
	Totaal activa	280.614.362	251.999.339
2.	Passiva	31-12-2023	31-12-2022
2.1.	Eigen vermogen	141.173.577	147.503.352
2.2.	Voorzieningen	12.405.124	7.442.479
2.4.	Kortlopende schulden	127.035.661	97.053.508
	Totaal passiva	280.614.362	251.999.339

Enkelvoudige staat van baten en lasten

(alle bedragen in €)

	2023	Begroting 2023	2022
3. Baten			
3.1. Rijksbijdragen	205.545.482	210.143.000	196.693.950
3.3. Collegegelden	46.413.213	47.309.000	33.135.497
3.4. Baten werk in opdracht van derden	30.242.198	32.755.000	27.273.124
3.5. Overige baten	14.570.358	9.981.000	12.531.875
Totaal Baten	<u>296.771.251</u>	<u>300.188.000</u>	<u>269.634.446</u>
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	237.288.325	239.759.000	202.343.110
4.2. Afschrijvingen	11.838.135	14.162.000	14.071.266
4.3. Huisvestingslasten	17.404.682	18.908.000	13.205.247
4.4. Overige lasten	38.780.051	38.678.000	34.171.015
Totaal Lasten	<u>305.311.193</u>	<u>311.507.000</u>	<u>263.790.638</u>
Saldo Baten en Lasten	-8.539.942	-11.319.000	5.843.809
6. Financiële baten en lasten	<u>2.943.468</u>	<u>-</u>	<u>107.825</u>
Resultaat	-5.596.474	-11.319.000	5.951.633
8. Resultaat deelnemingen	<u>-722.301</u>	<u>-</u>	<u>455.885</u>
Nettoresultaat	<u>-6.318.775</u>	<u>-11.319.000</u>	<u>6.407.518</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	31-12-2023	31-12-2022
1.1.2.1.	Gebouwen	136.745.800	121.908.553
1.1.2.2.	Terreinen	16.991.727	17.178.373
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur	15.592.359	11.531.959
	Totaal Materiële vaste activa	<u>169.329.885</u>	<u>150.618.885</u>

1.1.2.1.	Gebouwen		Gebouwen	Gebouwen in aanbouw	Totaal gebouwen
	Aanschafprijs	1-1-2023	216.345.158	9.781.075	226.126.233
	Afschrijvingen	1-1-2023	-104.217.679	-	-104.217.679
	Boekwaarde	1-1-2023	<u>112.127.478</u>	<u>9.781.075</u>	<u>121.908.553</u>
	Investerings	2023	2.866.323	19.863.861	22.730.184
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2023	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2023	-	-	-
	Afschrijvingen	2023	-7.892.938	-	-7.892.938
	Aanschafprijs	31-12-2023	219.211.481	29.644.936	248.856.417
	Afschrijvingen	31-12-2023	-112.110.617	-	-112.110.617
	Boekwaarde	31-12-2023	<u>107.100.863</u>	<u>29.644.936</u>	<u>136.745.800</u>

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

De gebouwen in uitvoering bestaan uit Marga Klompé, bestemd voor onderwijs en zelfstudie (M€ 24,2), instandhouding restaurant (M€ 0,6), geveloperatie Koopmans (M€ 0,6) en overig (M€ 4,2).

1.1.2.2	Terreinen		Terreinen	Terreinen inrichting	Totaal terreinen
	Aanschafprijs	1-1-2023	14.289.569	6.346.776	20.636.345
	Afschrijvingen	1-1-2023	-	-3.457.972	-3.457.972
	Boekwaarde	1-1-2023	14.289.569	2.888.804	17.178.373
	Investerings	2023	-	214.543	214.543
	Desinvesteringen aanschafwaarde	2023	-	-	-
	Desinvesteringen afschrijvingen	2023	-	-	-
	Afschrijvingen	2023	-	-401.189	-401.189
	Aanschafprijs	31-12-2023	14.289.569	6.561.319	20.850.888
	Afschrijvingen	31-12-2023	-	-3.859.161	-3.859.161
	Boekwaarde	31-12-2023	14.289.569	2.702.158	16.991.727
1.1.2.3.	Inventaris en apparatuur				Inventaris en apparatuur
	Aanschafprijs			1-1-2023	29.906.389
	Afschrijvingen			1-1-2023	-18.374.431
	Boekwaarde			1-1-2023	11.531.959
	Investerings			2023	7.604.409
	Desinvesteringen aanschafwaarde			2023	-
	Desinvesteringen afschrijvingen			2023	-
	Afschrijvingen			2023	-3.544.008
	Aanschafprijs			31-12-2023	37.510.798
	Afschrijvingen			31-12-2023	-21.918.439
	Boekwaarde			31-12-2023	15.592.359

Inventaris en apparatuur wordt geactiveerd per datum ingebruikname. Belangrijkste investeringen in 2023 betreffen IT investeringen in Marga Klompé (M€ 1,7), Wireless Campus (M€ 1,3) en AV voorzieningen (M€ 1,0).

De volgende afschrijvingspercentages worden gebruikt (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 31-12-2022	Investeringen 2023	Desinvesteringen 2023	Resultaat 2032	Boekwaarde 31-12-2023
1.1.3.1.	Deelnemingen in groepsmaatschappijen					
1.1.3.1.1.	TiU Holding BV	1.158.338	-	-	24.393	1.182.731
1.1.3.1.2.	TIAS Business School BV	3.167.072	-	-	-746.694	2.420.378
	Totaal Deelnemingen in groepsmaatschappijen	4.325.410	-	-	-722.301	3.603.109
1.1.3.7.	Effecten					
1.1.3.7.3.	Overige obligaties	981.000	-	11.000	-	970.000
	Totaal Effecten	981.000	-	11.000	-	970.000
	Totaal Financiële vaste activa	5.306.410	-	11.000	-722.301	4.573.109

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 M€ 12,5, waarvan geplaatst en gestort M€ 2,5. Tilburg University heeft een 80% deelneming in TIAS Business School B.V.

De actuele waarde van de effecten per 31-12-2023 is € 970.000. 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	31-12-2023	31-12-2022
1.2.2.1.	Debiteuren	5.526.419	3.520.469
1.2.2.4.	Vorderingen op groepsmaatschappijen	756.764	637.695
1.2.2.9.	Waardering Onderhanden projecten	502.698	622.846
	Subtotaal Vorderingen	6.785.881	4.781.010
	Overlopende activa		
1.2.2.12.	Vooruitbetaalde kosten	5.024.004	4.488.785
1.2.2.13.	Verstrekke voorschotten	66.371	63.961
1.2.2.14.	Te ontvangen interest	972.349	-
1.2.2.15.	Overlopende activa overige:		
	Nog te ontvangen baten	2.681.878	3.562.901
	Nog te ontvangen baten subsidieprojecten	4.714.883	3.938.785
	Totaal Overlopende activa	13.459.485	12.054.432
	Totaal Vorderingen	20.245.365	16.835.441

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Het debiteurensaldo bestaat voor € 150.258 uit vorderingen op verbonden partijen (2022: € 67.393).

Het balanstotaal onderhanden projecten wordt als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruitontvangen termijnen onderhanden projecten.

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

De nog te ontvangen interest hangt samen met de bij de schatkist uitstaande liquiditeiten.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2023	31-12-2022
1.2.4.1.	Kasmiddelen	18.404	18.044
1.2.4.2.1.	Bankrekeningen	35.562	327.236
1.2.4.2.2.	Deposito	8.148	12.992
1.2.4.3.	Schatkistbankieren	86.403.889	78.880.331
	Totaal Liquide middelen	86.466.003	79.238.603

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar. Tilburg University heeft haar liquiditeiten ondergebracht bij het Ministerie van Financiën in het kader van Schatkistbankieren.

Passiva

2.1.	Eigen vermogen	Stand 31-12-2021	Bestemming resultaat 2022	Overige mutaties 2022	Stand 31-12-2022	Bestemming resultaat 2023	Overige mutaties 2023	Stand 31-12-2023
2.1.1.	Groepsvermogen							
2.1.1.1.	Algemene reserve							
2.1.1.1.1.	Algemene reserve (publiek)	115.258.525	6.209.915	856.544	122.324.985	-5.596.474	-17.779	116.710.733
2.1.1.1.2.	Algemene reserve (privaat)	9.055.781	-258.282	-88.816	8.708.683	-	-230.648	8.478.035
2.1.1.1.3.	Algemene reserve deelnemingen (privaat)	3.869.525	455.885	-	4.325.410	-722.301	-	3.603.109
	Totaal Algemene reserve	<u>128.183.831</u>	<u>6.407.518</u>	<u>767.728</u>	<u>135.359.078</u>	<u>-6.318.775</u>	<u>-248.427</u>	<u>128.791.877</u>
2.1.1.2.	Bestemmingsreserves publiek	12.737.402	-	-767.728	11.969.674	-	248.427	12.218.100
2.1.1.6.	Herwaarderingsreserve	182.350	-	-7.750	174.600	-	-11.000	163.600
	Totaal Eigen vermogen	<u>141.103.583</u>	<u>6.407.518</u>	<u>-7.750</u>	<u>147.503.352</u>	<u>-6.318.775</u>	<u>-11.000</u>	<u>141.173.577</u>

De bestemde reserves betreffen decentrale reserves bij de faculteiten en divisies en bestaan naast reserves voor ICT (M€ 1,2), decentrale arbeidsvoorwaarden (M€ 2,4) 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€ 8,6). Aan alle reserves liggen goedgekeurde projectvoorstellen ten grondslag.

De herwaarderingsreserve wordt aangehouden voor de waardeveranderingen van de onder de financiële vaste activa opgenomen effecten. Mutaties worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

2.2.	Voorzieningen	Stand 31-12-2022	Onttrekkingen 2023	Rentemutatie (bij contante waarde) 2023	Dotaties 2023	Vrijval 2023	Stand 31-12-2023	Saldo < 1 jr	Saldo > 1jr
2.2.1.	Personele voorzieningen								
2.2.1.1.	Reorganisatievoorziening	24.577	24.577	-	-	-	-	-	-
2.2.1.2.	Spaarverlof	2.086.848	288.352	-112.241	1.179.094	-	2.865.349	504.704	2.360.645
2.2.1.3.	Eigen risico WGA	439.247	172.156	-22.485	931.006	4.832	1.170.780	279.867	890.913
2.2.1.4.	Jubileumvoorziening	2.136.232	147.062	-181.647	-	409.671	1.761.146	89.418	1.671.728
2.2.1.5.	Wachtgeld	555.115	1.015.930	-174	1.598.893	274.012	863.892	546.676	317.216
2.2.1.6.	Langdurig zieken	552.924	476.793	-137	1.328.393	69.952	1.334.435	1.132.734	201.701
2.2.1.7.	Vitaliteit	-	-	-	2.679.755	-	2.679.755	323.825	2.355.930
2.2.1.8.	Overige personele voorzieningen	1.382.536	992.133	-12.481	1.507.246	420.401	1.464.767	801.255	663.512
	Totaal Personele voorzieningen	<u>7.177.479</u>	<u>3.117.003</u>	<u>-329.165</u>	<u>9.224.387</u>	<u>1.178.868</u>	<u>12.140.124</u>	<u>3.678.479</u>	<u>8.461.645</u>
2.2.4.	Overige voorzieningen	265.000	-	-	-	-	265.000	265.000	-
	Totaal Voorzieningen	<u>7.442.479</u>	<u>3.117.003</u>	<u>-329.165</u>	<u>9.224.387</u>	<u>1.178.868</u>	<u>12.405.124</u>	<u>3.943.479</u>	<u>8.461.645</u>

Voorzieningen worden contant gemaakt tegen de huidige kapitaalmarktrente van de tien jaars Nederlandse staatslening

De omvang van de personele voorzieningen is met bijna M€ 5 toegenomen. Als belangrijkste oorzaken kunnen worden genoemd:

- ◆ De voorziening in verband met vitaliteit is nieuw en op grond van geüpdatete Notitie impact regelingen duurzame inzetbaarheid op jaarverslaggeving onderwijs (d.d. 18 oktober 2023).
- ◆ De loonstijging als gevolg van de CAO per 1 augustus 2023 (9%). Toekomstige personele lasten zijn daardoor fors hoger.
- ◆ Zowel de instroom in de WIA als het aantal langdurig zieken is toegenomen. Als eigen risicodrager heeft dit een groot effect op de omvang van beide voorzieningen.
- ◆ In alle voorzieningen is voor zover noodzakelijk een opslag gehanteerd voor sociale en/of pensioenlasten. Het financiële effect hiervan wordt geremd door een hoger rentepercentage voor het contant maken van de voorzieningen.

2.4.	Kortlopende schulden	31-12-2023	31-12-2022
2.4.1.	Schulden aan groepsmaatschappijen	22.689	22.689
2.4.7.1.	Vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten	407.927	412.396
2.4.7.2.	Verliesvoorziening onderhanden projecten	1.503.955	830.267
2.4.8.	Crediteuren	8.700.133	8.689.129
2.4.9.1.	Loonheffing	7.604.277	6.563.059
2.4.9.2.	Premies sociale verzekeringen	2.204.391	1.836.113
2.4.9.3.	Omzetbelasting	653.957	514.784
2.4.10.	Pensioenen	2.702.513	2.565.413
2.4.11.	Penvoerderfondsen	2.122.910	1.814.955
	Subtotaal Kortlopende schulden	25.922.753	23.248.806
	Overlopende passiva		
2.4.13.1.	Vooruit ontvangen collegegelden	24.724.523	21.097.643
2.4.13.2.	Vooruit ontvangen collegegelden contratonderwijs	1.105.155	1.038.589
2.4.14.	Vooruit ontvangen subsidies OCW	40.441	103.619
2.4.16.1.	Vooruit ontvangen baten Subsidieprojecten	23.350.032	19.172.796
2.4.16.2.	Vooruit ontvangen baten Netspar	4.986.690	5.480.981
2.4.16.3.	Vooruit ontvangen baten Startersbeurzen	13.250.050	3.518.018
2.4.16.4.	Vooruit ontvangen baten Stimuleringsbeurzen	10.333.857	2.653.543
2.4.16.5.	Vooruit ontvangen baten Sectorplanmiddelen	3.114.427	1.675.623
2.4.16.6.	Vooruit ontvangen baten NPO middelen	973.052	3.467.361
2.4.16.7.	Vooruit ontvangen baten Overige	2.545.322	2.869.686
2.4.17.	Vakantiegeld en vakantiedagen	13.520.602	10.321.274
2.4.19.	Overige overlopende passiva	3.168.758	2.405.569
	Totaal Overlopende passiva	101.112.909	73.804.702
	Totaal Kortlopende schulden	127.035.662	97.053.508

De schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Het crediteurensaldo bestaat voor € 534.624 uit schulden aan verbonden partijen (2022: € 572.145).

Het balanstotaal onderhanden projecten wordt als een gesaldeerde post per project opgenomen, ofwel als waardering onderhanden projecten ofwel als vooruit ontvangen termijnen onderhanden projecten.

De post vooruitontvangen subsidies OCW bevat K€ 15 aan in 2013 toegekende geormerkte doelsubsidies. Het betreft niet bestede middelen die dienen te worden terugbetaald. Ondanks veelvuldig contact heeft de definitieve vaststelling van de subsidies nog steeds niet plaatsgevonden.

De stijging van de vooruit ontvangen baten hangt voornamelijk samen met de nog niet bestede middelen uit het bestuursakkoord (M€ 26,7). Deze middelen zijn niet-normatief toegewezen en op de balans geplaatst als vooruit ontvangen baten. Deze middelen zijn hierdoor beschikbaar voor besteding in latere jaren.

De toename vakantiegeld en vakantiedagen hangt samen met de CAO loonstijging per augustus 2023 en de opslag voor sociale lasten en pensioenlasten.

Baten

3.1.	Rijksbijdragen	2023	2022
3.1.1.	Rijksbijdragen OCW	205.545.482	196.664.019
3.1.2.	Geormerkte subsidies OCW	-	29.931
	Totaal Rijksbijdragen	<u>205.545.482</u>	<u>196.693.950</u>

De rijksbijdrage is lager dan begroot (M€ 210,1). De oorzaak van deze verlaging is de wijze waarop de middelen uit het bestuursakkoord (starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen) dienen te worden verantwoord. Deze middelen worden alleen in de exploitatie opgevoerd voor zover ze ook daadwerkelijk besteed zijn. Doordat er M€ 4,6 minder besteed is dan begroot, is deze post naar beneden bijgesteld. Gebleken is dat er meer voorbereidingstijd nodig is, om te komen tot besteding van de middelen uit het Bestuursakkoord. Van belang hierbij is om aan te tekenen dat de toewijzing van Startersbeurzen en Stimuleringsbeurzen op schema ligt. De niet-bestede middelen worden als vooruit ontvangen baten op de balans geplaatst (niet-normatief) en blijven in latere jaren beschikbaar voor de doelen van het Bestuursakkoord. Eind 2023 is M€ 26,7 van de ontvangen rijksbijdrage op de balans geplaatst.

3.3.	Collegegelden	2023	2022
3.3.4.1.	Wettelijk collegegeld	33.734.991	22.733.689
3.3.4.2.	Instellingscollegegeld	12.678.223	10.401.808
	Totaal Collegegelden	<u>46.413.213</u>	<u>33.135.497</u>

De baten uit collegegelden zijn lager dan begroot (M€ 47,3). De afwijking op deze post is voornamelijk het resultaat van een hogere uitstroom in het academisch jaar 2022-2023 en een lager dan verwachte instroom in het academisch jaar 2023-2024

3.4.	Baten werk in opdracht van derden	2023	2022
3.4.1.	Contractonderwijs	2.874.791	2.950.016
3.4.2.	Contractonderzoek		
3.4.2.1.	Internationale organisaties	6.817.768	5.698.291
3.4.2.2.	Nationale overheden	2.190.576	3.075.027
3.4.2.3.	NWO	8.875.171	7.363.645
3.4.2.4.	KNAW	15.068	63.596
3.4.2.5.	Overige non-profit organisaties	2.683.210	2.364.491
3.4.2.6.	Bedrijven	925.924	703.932
	Totaal Contractonderzoek	<u>21.507.718</u>	<u>19.268.982</u>
3.4.5.	Overige baten in opdracht van derden	5.859.689	5.054.126
	Totaal Baten werk in opdracht van derden	<u>30.242.198</u>	<u>27.273.124</u>

De realisatie baten werk in opdracht van derden ligt redelijk in lijn met de begroting (M€ 32,7).

De post contractonderzoek bevat zowel opbrengsten uit onderhanden projecten als subsidie projecten. De post NWO bestaat voor M€ 3,2 aan baten uit ZonMw projecten (2022: M€ 2,7).

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.

3.5.	Overige baten	2023	2022
3.5.1.	Opbrengst verhuur	1.643.166	1.495.961
3.5.2.	Detachering personeel	820.316	802.748
3.5.4.	Subsidies	4.131.104	3.812.025
3.5.7.	Studentenbijdragen	816.110	764.313
3.5.8.	Verkoop (onderwijs)materialen	770.869	566.490
3.5.10.	Overige	6.388.794	5.090.338
	Totaal Overige baten	<u>14.570.358</u>	<u>12.531.875</u>

De realisatie overige baten is M€ 4,5 hoger dan begroot (M€ 10,0). De stijging doet zich voor binnen alle batenstromen en daarmee niet heel specifiek te verklaren.

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

3.5.10.	Specificatie Overige overige baten		
	Dienstverlening/personele ondersteuning	1.008.097	732.503
	Sportkaarten	1.147.246	872.552
	Overige inkomsten	<u>4.233.451</u>	<u>3.485.283</u>
		<u>6.388.794</u>	<u>5.090.338</u>

Lasten

4.1.	Personeelslasten	2023	2022
4.1.1.	Lonen en salarissen		
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	158.934.876	136.617.908
4.1.1.2.	Sociale lasten	19.525.659	16.490.503
4.1.1.5.	Pensioenlasten	21.779.768	21.917.610
	Totaal Lonen en salarissen	200.240.303	175.026.020
4.1.2.	Overige personele lasten		
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	7.602.854	2.217.141
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	21.810.470	18.814.044
4.1.2.3.	Overige	9.138.326	7.547.723
	Totaal Overige personele lasten	38.551.651	28.578.907
4.1.3.	Ontvangen uitkeringen	-1.503.628	-1.261.817
	Totaal Personeelslasten	237.288.325	202.343.110

Het beeld wat betreft de personeelslasten is gemengd. De nieuwe CAO leidt tot een stijging van de personele lasten. Ondanks een toename van ruim 200 Fte aan medewerkers hebben faculteiten en divisies te maken met vacatures die lastig in te vullen zijn en daardoor langer openstaan. De observatie dat de arbeidsmarkt nog steeds erg krap is, wordt hiermee bevestigd. De dotatie aan personele voorzieningen is circa M€ 5 hoger dan begroot. Zo is er een wettelijk verplichte voorziening in het kader van het vitaliteitspact gevormd en zijn de sociale lasten en pensioenlasten opgenomen in de voorzieningen voor zover van toepassing. Per saldo leidt dit tot lagere personeelslasten dan begroot.

Met ingang van 2023 zijn de vacatiegelden opgenomen onder de lasten personeel niet in loondienst in plaats van onder de brutolonen en salarissen. De vergelijkende cijfers over 2022 zijn hiervoor gecorrigeerd (K€ 240).

Gedurende het jaar 2023 waren gemiddeld 2.222 Fte (2022: 2.034 Fte) in dienst: 30 Fte bestuur/management (2022: 30 Fte), 1.276 Fte personeel primair proces (2022: 1.157 Fte) en 916 Fte OBP (2022: 847 Fte).

In 2023 heeft geen enkele medewerker een standplaats in het buitenland (2022: 0 Fte).

4.2.	Afschrijvingen	2023	2022
4.2.2.1.	Gebouwen en terreinen	8.294.127	8.578.808
4.2.2.2.	Inventaris en apparatuur	3.544.008	5.492.458
	Totaal Afschrijvingen	11.838.135	14.071.266

De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot (M€ 14,1). De vertraging in realisatie van meerdere ICT-projecten is een belangrijke oorzaak hiervan. Met name als gevolg van vertraging in planningen en de krapte op de arbeidsmarkt voor gespecialiseerd personeel zijn de afschrijvingskosten lager uitgevallen.

4.3.	Huisvestingslasten	2023	2022
4.3.1.	Huur	3.040.281	2.497.117
4.3.2.	Verzekeringen	405.721	425.234
4.3.3.	Onderhoud	3.327.050	2.690.734
4.3.4.	Energie en water	4.873.452	3.091.894
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.792.369	2.793.062
4.3.6.	Belastingen en heffingen	829.893	771.079
4.3.8.	Overige huisvestingslasten	2.135.917	936.126
	Totaal Huisvestingslasten	<u>17.404.682</u>	<u>13.205.247</u>

De huisvestingslasten zijn lager dan begroot (M€ 18,9). Als gevolg van het aflopend vast contract voor elektra zijn de elektriciteitsprijzen variabel waardoor er een stijging zichtbaar is ten opzichte van voorgaand jaar. Door een lichte daling van de prijzen in combinatie met een lager verbruik zijn de kosten relatief minder hard gestegen dan verwacht. In 2023 is geïnvesteerd in ECO Building, een nieuwe manier van energie- en klimaataansturing.

4.4.	Overige lasten	2023	2022
4.4.1.	Administratie en beheer	2.797.226	2.599.723
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	12.913.229	11.286.953
4.4.3.	Boeken en literatuur	4.225.938	3.988.552
4.4.4.	Dotatie overige voorzieningen	673.688	278.092
4.4.5.	Overige overige lasten	18.169.970	16.017.696
	Totaal Overige lasten	<u>38.780.051</u>	<u>34.171.015</u>

De overige lasten zijn gelijk aan begroot (M€ 38,7).

De stijging in de post van inventaris en apparatuur worden grotendeels veroorzaakt door de implementatie- en licentiekosten voor het IRAP-project (M€ 1,1).

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

4.4.5.	Specificatie Overige overige lasten		
	Subsidies en inkomstenoverdrachten	1.868.998	1.333.346
	Kantoorkosten	1.334.041	1.336.908
	Reis- en verblijfskosten	2.918.853	2.046.030
	Representatiekosten	4.115.474	3.274.253
	Beurzen	2.488.997	2.348.800
	Voorlichting	2.273.761	2.420.296
	Onderzoek en Ontwikkeling	192.568	222.819
	Algemene kosten	2.977.278	3.035.245
		<u>18.169.970</u>	<u>16.017.696</u>

De stijging in reis- en verblijfskosten, en representatiekosten is vooral te verklaren door een toename van het totale personeelsbestand met 200 Fte, waarvan 136 Fte wetenschappelijke staf.

6. Financiële baten en lasten		2023	2022
6.1.	Financiële baten		
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.048.167	244.208
6.1.3.	Waardeveranderingen financiële vaste activa	-	-
6.1.4.	Opbrengst van vorderingen ter zake van vaste activa	4.525	-
	Totaal Financiële baten	<u>3.052.692</u>	<u>244.208</u>
6.2.	Financiële lasten		
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	109.225	136.384
	Totaal Financiële lasten	<u>109.225</u>	<u>136.384</u>
	Totaal Financiële baten en lasten	<u>2.943.467</u>	<u>107.825</u>

Als gevolg van de olopende rente, zijn er met name op de bij de schatkist uitstaande liquiditeiten rente-inkomsten gegenereerd van M€ 3,1. Deze baten waren bij de begroting nog niet geraamd.

8. Resultaat deelnemingen		2023	2022
8.1.	Resultaat UvT Holding	24.393	118.565
8.2.	Resultaat TIAS	-746.694	337.320
	Totaal Resultaat deelnemingen	<u>-722.301</u>	<u>455.885</u>

Aansluiting tussen de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening

Vermogen	31-12-2023	31-12-2022
Eigen vermogen TiU (enkelvoudig)	141.173.577	147.503.352
Eigen vermogen Universiteitsfonds Tilburg	3.222.307	2.032.022
Geconsolideerd eigen vermogen	<u>144.395.884</u>	<u>149.535.374</u>

Exploitatiesaldo	2023	2022
Exploitatiesaldo TiU (enkelvoudig)	-6.318.775	6.407.518
Exploitatiesaldo Universiteitsfonds Tilburg	1.190.285	-83.472
Geconsolideerd exploitatiesaldo	<u>-5.128.490</u>	<u>6.324.046</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 Stichtingsbestuur op voorstel van het CvB die de jaarrekening opstelt. Het exploitatieresultaat 2023 bedraagt - € 5.128.490 en wordt als volgt bestemd:

Algemene reserve	
Concern	-4.766.849
Beheerseenheden	-829.625
Deelnemingen	-722.301
Bestemmingsreserve (privaat)	
Reserves verbonden partijen	1.190.285
Totaal	-5.128.490

De jaarrekening is op 26 april 2024 vastgesteld door het Stichtingsbestuur.

De resultaatbestemming is in de balans per 31 december 2023 verwerkt.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en het stichtingsbestuur van Tilburg University

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; 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 Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 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.

NLE00024092.1.1

*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 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, zoals 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 2023 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 2023 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 2023.

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 2023.

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

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

Het stichtingsbestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is

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, 19 april 2024
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. T.A.G. van Boxel 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 2023, 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 Stichtingsbestuur.

Het CvB van onze instelling bestond in 2023 uit:

- ◆ Prof. dr. Wim van de Donk, rector magnificus en voorzitter
- ◆ Prof. dr. ir. Jantine Schuit, vice rector magnificus
- ◆ Paulina Snijders MSc, vice-voorzitter (tot 1 september 2023)
- ◆ Drs. Wilma de Koning, vice-voorzitter (sinds 15 november 2023)

Het CvB werd in 2023 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 2023. De nevenwerkzaamheden van de leden van het CvB zijn goedgekeurd door de G&R Commissie van het Stichtingsbestuur. 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
- ◆ Voorzitter Bestuur Thijmgenootschap
- ◆ Lid Adviesraad Koninklijke Luchtmacht
- ◆ Lid Adviesraad Nieuwe kerk Breda
- ◆ Lid Bestuur Stichting Pater De Groot Fonds
- ◆ Lid Wetenschappelijke Adviesraad Verus
- ◆ Voorzitter Selectiecommissie nieuwe voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid (beëindigd in januari 2023)

Functionele werkzaamheden

- ◆ Voorzitter Rectorencollege
- ◆ Lid Stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance UNL
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Midpoint Brabant
- ◆ Lid Algemeen Bestuur Stichting Brainport
- ◆ Lid Bestuur Stichting Professor Cobbenhagen
- ◆ Lid Bestuur Universiteitsfonds Tilburg University
- ◆ Lid European University Association Research & Innovation Strategy Group
- ◆ 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/onafhankelijk adviseur Dagelijks Bestuur GGD West Brabant
- ◆ Lid Adviescommissie wo VSBfonds Beurzenprogramma
- ◆ Lid Editorial Board International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Onderwijs & Onderzoek UNL
- ◆ Lid Bestuur Brainport Smart District
- ◆ Lid Bestuur HOVO Brabant Seniorenacademie
- ◆ Lid Bestuur Mindlabs
- ◆ Vertegenwoordiger ENGAGE.EU bij Université Toulouse Capitole Conseil d'Administration
- ◆ Lid Bestuurlijke Stuurgroep Regio Deal – Midpoint Brabant
- ◆ Lid Stuurgroep We Care

Paulina Snijders MSc



Vice-voorzitter (tot 1 september 2023)

- ◆ Vice-voorzitter Raad van Toezicht De Rooi Pannen

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Bestuur UNL
- ◆ Lid CAO onderhandelingscommissie - werkgeversdelegatie
- ◆ Vice-voorzitter Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën UNL
- ◆ Lid Stuurgroep Convenant Studentenhuisvesting Tilburg
- ◆ Lid Stuurgroep Kenniskwartier
- ◆ Lid Stuurgroep Spoorzone Campus
- ◆ Lid Stuurgroep Kosten en Kwaliteit UNL
- ◆ Lid Ledenraad SURF
- ◆ Lid Programma Commissie Programma Governing the University in the 21st Century

Drs. Wilma de Koning



Vice-voorzitter (per 15 november 2023)

- ◆ Lid Board of Trustees Max Planck Institute for Psycholinguistics

Functionele werkzaamheden

- ◆ Lid Stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën UNL
- ◆ Lid Stuurgroep Convenant Studentenhuisvesting Tilburg
- ◆ Lid Ledenraad SURF
- ◆ Lid Stuurgroep Kenniskwartier
- ◆ Lid Stuurgroep Spoorzone Campus

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
- ◆ Functionaris (onderzoeker) Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam
- ◆ Voorzitter Stichting Kathedrale Basiliek Sint Bavo te Haarlem

Prof. dr. ir. Wil van der Aalst

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University (tot 1 oktober 2023)

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, Sankt Augustin, Duitsland
- ◆ Distinguished fellow Fondazione Bruno Kessler, 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
- ◆ Lid van Academia Europaea
- ◆ Lid van Academia Europaea Lid van de 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 Zelfstandig Behandelcentrum 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 Bouwinvest Real Estate Investors B.V. en voorzitter Audit-, Risk-, en Compliance Commissie
- ◆ 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

Nevenfuncties

- ◆ Distinguished Professor, University of Johannesburg
- ◆ Associate editor van de Journal of Occupational Health Psychology, American Psychological Association

Prof. dr. G.J. van den Berg

Lid Stichtingsbestuur Tilburg University (sinds 1 oktober 2023)

Hoofdfunctie

Hoogleraar bij de Rijksuniversiteit Groningen en het UMC Groningen

Nevenfuncties

- ◆ Fellow bij Econometric Society
- ◆ Lid van de KNAW
- ◆ Research Fellow, Centre for Economic Policy Research, Londen
- ◆ Research Associate, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim
- ◆ Research Affiliate, Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy, Zweden
- ◆ Honorary Professor, Department of Economics and Population Health Science Institute, University of Bristol
- ◆ Affiliated Professor, J-PAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab), MIT, Cambridge MA, USA
- ◆ Lid van de Raad van toezicht van SHARE Berlin Institute gGmbH
- ◆ Associate editor van Epigenetics Communications
- ◆ Fellow van de International Association for Applied Econometrics
- ◆ Professor, International Max Planck Research School for Population, Health and Data Science

Lijst van afkortingen

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
AI	Artificial Intelligence
ARC	Audit, Risk & Compliance
AS	Academic Services
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BRONHO	Basis Register Onderwijs Hoger Onderwijs
BSA	Bindend studieadvies
BW	Burgerlijk Wetboek
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
CoARA	Coalition for Advancing Research Assessment
CSO	Career Services Officer
CvB	College van Bestuur
CWI	Commissie Wetenschappelijke Integriteit
Dr.	doctor
Drs.	doctorandus
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
D&I	Diversiteit & Inclusie
EDUiLAB	Education Innovation Laboratorium
ERC	European Research Council
Fte	Fulltime-equivalent
F&C	Finance & Control
GRC	Governance, Risk & Compliance
G&R	Governance & Remuneratie
hbo	Hoger Beroepsonderwijs
HGL	Hoogleraar
HOVO	Hoger Onderwijs Voor Ouderen
HR	Human Resources
Ir.	ingenieur
IRAP	Institutional Research and Analytics Program
ISEP	International Student Exchange Program
ISIP	Information Security Improvement Program
ISMS	Information Security Management System
IT	Informatietechnologie
JADS	Jheronimus Academy of Data Science
KHMW	Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
KIC	Kennis- en Innovatieconvenant
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
KTO	Knowledge Transfer Office

KUB	Katholieke Universiteit Brabant
LLM	Large Language Model
LIS	Library & IT Services
MBA	Master of Business Administration
MFA	Multi-factor authenticatie
Mr.	meester in de rechten
MSc	Master of Science
MTO	Methode en Technieken van Onderzoek
M&C	Marketing & Communication
Netspar	Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWA-ORC	Nationale Wetenschapsagenda – Onderzoek op Routes door Consortia
NWO	Dutch Research Council (Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek)
OA	Open Access
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenregelingen
OOI	Onderzoek, Onderwijs en Impact
PASS	Program for Academic Study Success
PhD	Doctor of Philosophy / Promovendus
Prof.	professor
RJ	Raad voor de Jaarverslaglegging
RJO	Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs
SDG	Sustainable Development Goal
SER	Sociaal-Economische Raad
SKO	Senior Kwalificatie Onderwijs
SPP	Strategische PersoneelsPlanning
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
TILT	Tilburg Institute for Law, Technology, and Society
TIPP	Tilburg PhD Platform
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TiU	Tilburg University
TLS	Tilburg Law School
TSB	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TSHD	Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
TST	Tilburg School of Catholic Theology
TUNED IN	Tilburg University Network of Educational Development and Innovation
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
UD	Universitair Docent
u/g	uitgeleend geld
UHD	Universitair hoofddocent

UMC	University Medical Center
UNL	Universiteiten van Nederland
VNO-NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
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

Het Jaarverslag 2023 is een uitgave van Tilburg University.

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

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

Eindredactie en productiebegeleiding: Executive Services en Marketing & Communication
Vormgeving en opmaak: F19 Digital Reporting
© Tilburg University, 2024

