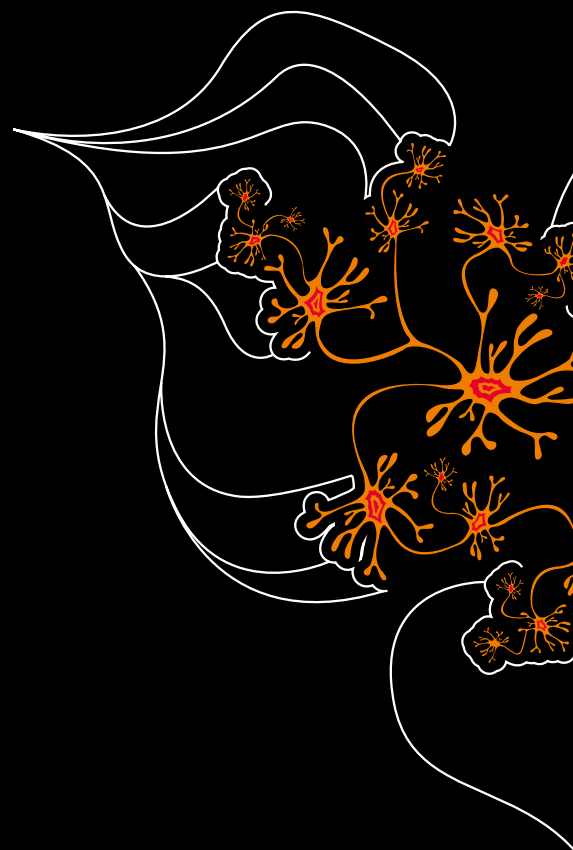
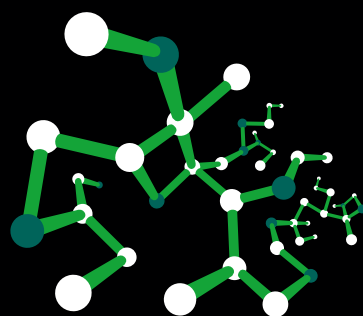




# JAAERVERSLAG 2014



UNIVERSITEIT TWENTE.



# **Jaarverslag 2014**

## **Universiteit Twente**

High tech, human touch. Dat is de Universiteit Twente. De plek waar talent zich het best ontplooit. Studenten en medewerkers staan centraal. 3.000 wetenschappers en professionals zorgen samen voor baanbrekend onderzoek, relevante innovatie en inspirerend onderwijs voor bijna 9.300 studenten.

# COLOFON

TELEFOON

+31 (0) 53 48 91 111

E-MAIL

[info@utwente.nl](mailto:info@utwente.nl)

POSTADRES

Postbus 217  
7500 AE Enschede

WEBSITE

[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

DOCUMENTNAAM

Instellingsjaarverslag 2014

COPYRIGHT

© Universiteit Twente, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Universiteit Twente.

# INHOUDSOPGAVE

<b>Lijst van afkortingen</b>	<b>8</b>
<b>Bericht van de Raad van Toezicht</b>	<b>10</b>
<b>Voorwoord van het College van Bestuur</b>	<b>12</b>
<b>Samenvatting: 2014 op hoofdlijnen</b>	<b>14</b>
<b>Missiestatement, profiel en strategische visie</b>	<b>17</b>
<b>1 ONDERWIJS</b>	<b>23</b>
1.1 Het Twents onderwijsaanbod	23
1.1.1 Twente Academy: het Pre-University College van de UT	23
1.1.2 Matching	24
1.1.3 Bachelor	24
1.1.4 Master	26
1.1.5 Professional Doctorate in Engineering (PDEng)	27
1.1.6 PhD	27
1.1.7 Post initieel onderwijs	27
1.1.8 Excellentietrajecten en maatwerk onderwijs	29
1.1.9 Samenwerking in onderwijs	30
1.2 Kwaliteit	30
1.2.1 Instellingstoets	30
1.2.2 Kwaliteitsinstrumenten	31
1.2.3 Opleidingsvisitaties en –accreditaties	31
1.3 Ontwikkelingen studentenpopulatie	32
1.3.1 Populatie	32
1.3.2 Instroom	32
1.3.3 Uitstroom	35
1.4 Profilering en werving	35
1.4.1 Bachelors	35
1.4.2 Masters	36
1.5 Studentondersteuning	36
1.5.1 ICT	36
1.5.2 Ondersteuning specifieke groepen	37
1.5.3 Studie- en carrière ondersteuning	37
1.6 Alumnibeleid en fondsenwerving	37
1.7 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	38
1.7.1 MVO in een (internationale) keten	38
1.7.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij MVO	38
1.8 Outreach	38
1.8.1 Wetenschapswinkel	38
1.8.2 Studium Generale	39

<b>2 ONDERZOEK</b>	<b>40</b>
2.1 Onderzoekorganisatie	40
2.1.1 De basis in de leerstoelen en faculteiten	40
2.1.2 Instituten	40
2.1.3 Kenniscentra	41
2.2 Programmering en profiel	41
2.2.1 Instituutprogramma's en Strategische Research Oriëntaties	42
2.2.2 Verwevenheid instituten	42
2.2.3 Profilerende toepassingsgebieden / thematische samenwerking	42
2.2.4 3TU – Research Centers	43
2.3 Onderzoeksfinanciering, wetenschappelijk personeel en onderzoeksinfrastructuur	44
2.3.1 Eerste geldstroom	44
2.3.2 Tweede geldstroom	44
2.3.3 Derde geldstroom	44
2.3.4 Derde geldstroom met tweede geldstroom karakter	44
2.3.5 Inverdiencapaciteit	45
2.3.6 Onderzoeksinzet	45
2.3.7 Onderzoekslaanbanen	45
2.3.8 Onderzoeksinfrastructuur	46
2.4 Onderzoekssamenwerking door strategische allianties	46
2.4.1 Internationaal	47
2.4.2 Onderzoekscholen	47
2.4.3 3TU, TNO en Grote Technologische Instituten (GTI's)	47
2.4.4 Andere Nederlandse universiteiten: RUG, WUR, RU	48
2.4.5 Landelijke onderzoeksprogramma's, TTI's en TKI's	48
2.4.6 Bedrijfsleven	48
2.5 Kwaliteitszorg onderzoek	48
2.5.1 Kwaliteitszorg binnen instituten	49
2.5.2 Kwaliteitszorg binnen disciplines	49
2.5.3 Kwaliteitszorg promotieopleidingen	50
2.5.4 Beleid voor wetenschappelijke integriteit	50
2.6 Onderzoeksresultaten: kwaliteit en productiviteit	51
2.6.1 Promoties	51
2.6.2 Wetenschappelijke publicaties	51
2.6.3 Citaties	52
2.6.4 Persoonsgebonden subsidies, prijzen, lidmaatschappen	53
2.6.5 Rankings	54
<b>3 INTERNATIONALISERING</b>	<b>55</b>
3.1 Internationalisering van curriculum	55
3.1.1 Engelstalig onderwijs	55
3.1.2 Internationale mobiliteit	55
3.2 Beurzenprogramma's	56
3.3 Internationale relaties	56
3.4 Flankerende voorzieningen	57
3.4.1 Toelating	57
3.4.2 Huisvesting internationale studenten en medewerkers	57

<b>4 VALORISATIE</b>	<b>59</b>
4.1 Valorisatiebeleid aan de UT	59
4.2 Starters en groeiers	60
4.3 Innovatief ondernemen	61
4.4 Inspirerend vestigingsklimaat	62
4.5 Resultaten	63
<b>5 DE CAMPUS</b>	<b>64</b>
<b>6 SOCIAAL JAARVERSLAG</b>	<b>66</b>
6.1 Ontwikkelingen organisatie	66
6.2 Ontwikkelingen personele bezetting	66
6.2.1 Personele bezetting	66
6.2.2 Dienstverband vast en tijdelijk	67
6.2.3 Duur dienstverband vast personeel	68
6.2.4 Leeftijdsopbouw	69
6.2.5 Gemiddelde leeftijd	70
6.2.6 Verhouding vrouwen en mannen	70
6.2.7 Internationalisering en buitenlandse medewerkers	71
6.3. Ontwikkelingen personeelsbeleid	72
6.3.1 Talent- en Management Development	72
6.3.2 Learning & Development	73
6.3.3. Project 'Human Resources Strategy for Researchers' (HRS4R)	76
6.3.4. Recruitment & internationalisering	77
6.4. Ontwikkelingen op gebied van Veiligheid-, gezondheid en milieu	77
6.4.1. Vergunningen	77
6.4.2 Gezondheid en welzijn	78
6.4.3 Veiligheid	80
6.4.4 De UT als maatschappelijke, duurzame organisatie	81
6.4.5 Milieuprestatie-indicatoren	83
6.5. Bezwaren, beroepen, klachten	86
<b>Bijlagen</b>	<b>88</b>
<b>A. Organisatiestructuur</b>	<b>89</b>
<b>B. Strategisch Beraad</b>	<b>92</b>
<b>C. Nevenfuncties College van Bestuur</b>	<b>93</b>
<b>D. Transparantie declaraties en declaratievoorschriften</b>	<b>95</b>
<b>E. Leden Raad van Toezicht</b>	<b>96</b>
<b>F. Medezeggenschap</b>	<b>97</b>
<b>G. Prijzen, subsidies en onderscheidingen</b>	<b>98</b>
<b>H. Vastgoedontwikkeling</b>	<b>101</b>
<b>I. Verantwoording prestatieafspraken OCW</b>	<b>103</b>
<b>J. Nadere toelichting van enkele begrippen</b>	<b>112</b>
<b>Financieel Jaarverslag</b>	<b>115</b>

## LIJST VAN AFKORTINGEN

3TU	Federatie van de Drie Technische Universiteiten in Nederland
BBR	Bestuurs- en beheersreglement
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BMS	Behavioural, Management & Social Sciences
BMT	Biomedische Technologie
BSc	Bachelor of Science
CDC	Career Development Centre
CETO	Centre of Expertise Techniek Onderwijs
CMI <sup>nen</sup>	Centre for Medical Imaging North East Netherlands
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CTIT	Centre for Telematics and Information Technology
CTW	Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
CvB	College van Bestuur
CWTS	Centre for Science and Technology Studies
EC	European Credits
ECIU	European Consortium of Innovative Universities
EE	Electrical Engineering
EIT	European Institute for Innovation and Technology
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
ERC	European Research Council
EU	Europese Unie
EWI	Faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica
ES	European Studies
FB	Facilitair Bedrijf
FES	Fonds Economische Structuurversterking
FTE	Full-time equivalent
GGO	Genetisch Gemodificeerde Organismen
GTI	Grote Technologische Instituten
HO	Hoger Onderwijs
HTT	Holding Technopolis Twente
IBA	International Business Administration
IGS	Institute for Innovation and Governance Studies
ITC	Faculty of Geo-information Science and Earth Observation
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
MB	Faculteit Management en Bestuur
MESA+	Institute for Nanotechnology
MIRA	Institute for BioMedical Technology and Technical Medicine
MISUT	Management Informatie Systeem Universiteit Twente
MJA	Meerjaren afspraken
MOOC	Massive Open Online Course
MPM	Master Public Management
MSc	Master of Science
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NIRICT	Netherlands Institute for Research on ICT
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en beheerspersoneel



OCW	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs en examenreglement
PDEng	Professional Doctorate in Engineering
PKM	Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs
PL&D	Professional Learning & Development
PSBE	Program for Science Based Engineering
PUC	Pre-university College
RCHO	Review Commissie Hoger Onderwijs
RvT	Raad van Toezicht
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
SBD	Strategic Business Development
STW	Technologiestichting STW
SRO	Strategische Research Oriëntaties
TA	Twente Academy
TG	Technische Geneeskunde (Klinische Technologie)
TGS	Twente Graduate School
TKI	Topconsortia voor Kennis en Innovatie
TNW	Faculteit Technische Natuurwetenschappen
TOM	Twents Onderwijsmodel
TPRC	ThermoPlastic Composite Research Center
TTI	Technologische Topinstituten
TU	Technische Universiteit
TW	Technische Wiskunde
UC Twente - ATLAS	University College Twente - Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences
UR / Uraad	Universiteitsraad
UT	Universiteit Twente
VO	Voortgezet Onderwijs
VSNU	Vereniging van Universiteiten
VWO	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
WNT	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector
WO	Wetenschappelijk onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel

## BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) is het universitaire orgaan dat toezicht houdt op het bestuur van de universiteit als geheel en op het beleid en het beheer, derhalve op het handelen van het College van Bestuur (CvB). De RvT ziet erop toe dat het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn bevoegdheden de op de universiteit betrekking hebbende wetten, regelingen en richtlijnen alsmede de 'Code Goed bestuur Universiteiten 2013' naleeft. Daarnaast staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur met raad bij.

De RvT heeft in het verslagjaar 2014 vijfmaal met het College van Bestuur vergaderd. In alle gevallen werd dit voorafgegaan door een intern overleg. Tijdens zijn vergaderingen heeft de RvT zich gebogen over uiteenlopende onderwerpen met betrekking tot ontwikkelingen binnen en in de omgeving van de Universiteit Twente. De RvT heeft kennis gekomen van de gemaakte beleidskeuzes, de uitvoering van beleid en de financiële gevolgen daarvan. Bijzondere aandacht is bij de RvT in het afgelopen jaar uitgegaan naar het overzicht van de bestuurlijke prioriteiten 2014, de verdere ontwikkeling van het Twents Onderwijsmodel (TOM) en het University College Twente - ATLAS, de implementatie van het nieuw Strategisch Plan 'Vision 2020' en de positie van de Universiteit Twente in haar regionale, nationale en internationale omgeving.

De Raad van Toezicht heeft zijn goedkeuring verleend aan de ontwerpbegroting 2015, het financieel meerjarencader 2015, het jaarverslag en het financieel jaarverslag over 2013. De RvT heeft het College van Bestuur decharge verleend voor het in 2013 gevoerde beleid, waarbij de RvT enerzijds heeft toegezien op kwaliteitszorg (artikel 9.8, lid 1, sub h WHW j° 1.18 WHW ) en anderzijds op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen verkregen op grond van artikelen 2.5 en 2.6 WHW j° art. 9.8, lid 1, sub f WHW.

De Remuneratiecommissie uit de RvT heeft zich in 2014 onder meer beziggehouden met de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van het College van Bestuur en de vaststelling van de prestatieafspraken met de leden van het College van Bestuur. Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens (WNT) in acht genomen.

De Auditcommissie uit de RvT is vijf keer bijeen gekomen. In het bijzonder is in deze overleggen gesproken over de voorbereiding op de besluitvorming in de RvT over het jaarverslag en de jaarrekening van 2013, de ontwerpbegroting 2015, alsook ter bespreking van de jaarlijkse management letter en accountantsverslag van KPMG. Tevens is in de Auditcommissie met bijzondere aandacht gesproken over de afkoop van de renteswaps en de positionering van de afdeling Financial Audit.

De Raad van Toezicht heeft daarnaast regulier overleg gevoerd met de Universiteitsraad. Tijdens deze overleggen heeft de RvT zich, naast de bespreking van verschillende opinies ten aanzien van het gevoerde instellingsbeleid, laten verdiepen in de relatie tussen het College van Bestuur en het genoemde gremium. Met inachtneming van de toezichthoudende en onafhankelijke rol, is de RvT steeds aanspreekbaar geweest voor betrokkenen in en buiten de Universiteit en heeft hij zoveel mogelijk openheid betracht over zijn werkzaamheden.

Actuele ontwikkelingen leiden ertoe dat de aandacht voor toezicht op bestuursorganen toe neemt. De RvT is zich bewust van deze ontwikkeling en voert op betrokken wijze zijn taak uit. De RvT constateert dat hij in het afgelopen jaar deze taak in een prettige sfeer en op constructieve wijze invulling heeft kunnen geven.

De Raad van Toezicht spreekt zijn dank en waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, decanen en wetenschappelijk directeuren, medezeggenschapsraden, de medewerkers en de studenten van de Universiteit Twente in het afgelopen jaar.

Enschede, juni 2015

De Raad van Toezicht

Ir. A.H. Schaaf

Drs. E.T.A. de Boer

Mw. prof.dr. J.I. Stoker

Mw. drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

## VOORWOORD VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Met het jaarverslag 2014 legt de universiteit verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van haar plannen in 2014 (code 2.1.1 en code 5.1 Code goed bestuur universiteiten 2013). Bij zowel de beleidsbepaling als –uitvoering handelt het CvB conform de Code goed bestuur universiteiten. De inhoud van het jaarverslag omvat de ontwikkelingen in en rondom de universiteit, betreffende de faculteiten, instituten en ondersteunende diensten.

In het eerste half jaar van 2014 heeft een UT-brede discussie plaatsgevonden over de ontwikkeling van een nieuwe visie voor de UT. Dit proces, waarbij nadrukkelijk betrokkenheid van alle stakeholders van de UT is gezocht, heeft geresulteerd in het visiedocument 'Vision 2020'. De Universiteitsraad heeft in juni met het externe deel hiervan ingestemd.

Via Vision 2020 gaat de Universiteit Twente zich veel sterker onderscheiden van andere universiteiten. De UT maakt vaart, legt de komende jaren de lat nóg hoger en stelt de ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving. Dit vereist een cultuuromslag waarin de volgende kernwaarden centraal staan:

- Maatschappijgericht: relevant/impact/daadwerkelijk verschil maken;
- Synergiegedreven: excellent in combinaties;
- Ondernemend en pionierend: de beste van Europa;
- Internationaal georiënteerd: Global Citizens van morgen.

Het Strategisch Beraad (zie bijlage B) is in 2014 sterk van samenstelling veranderd. Bij twee van de vijf faculteiten is een nieuwe decaan aangetreden, terwijl de vacature die is ontstaan door het vertrek van de decaan bij de fusiefaculteit BMS in 2014 is vervuld door een interim decaan. Inmiddels is een opvolger geworven die in april 2015 is gestart. Ook bij twee van de vier instituten is een nieuwe bestuurder aangetreden. Het 'nieuwe' Strategisch Beraad is klaar voor de verdere implementatie van Vision 2020 waaraan zij leiding geeft.

In september 2014 zijn we gestart met het tweede jaar van onze bacheloropleidingen in het nieuwe Twente Onderwijsmodel (TOM) en het University College Twente - ATLAS. De invoering van een nieuw onderwijsmodel is een meerjarig proces waarbij de ervaringen van eerdere jaren als lessen dienen voor de uiteindelijke implementatie. De stijgende studentoordelen tonen aan dat we hierbij op een goede weg zijn.

Voor ons masteronderwijs zijn we in 2014 gestart met het inhoudelijk meer onderscheidend en aantrekkelijk maken van de opleidingen. Verhoging van de (internationale) instroom in de masteropleidingen is een van onze belangrijke speerpunten. De internationaliseringsvisie die in de tweede helft van 2014 is opgesteld en in het voorjaar van 2015 formeel is vastgesteld legt hierop, naast Engelstaligheid in het onderwijs en 'internationaal maken' van de opleidingen, dan ook de nadruk.

We zijn op koers met het realiseren van de prestatieafspraken die we met het ministerie van OCV hebben gemaakt. De midtermreview gericht op profilering en zwaartepuntvorming heeft in november geresulteerd in een positief advies van de Review Commissie Hoger Onderwijs (RCHO).

Ook heeft de review van het 3TU Sectorplan plaatsgevonden. De hierbij betrokken 'critical friends' hebben ons positief beoordeeld.

Op onderzoeksgebied zijn initiatieven gestart om de kwaliteit en de positionering van ons brede engineering onderzoek te versterken: het 'Program for Science Based Engineering' (PSBE). In het kader van de fusie van onze gammafaculteiten 'Gedragwetenschappen' en 'Management & Bestuur' tot 'Behavioural, Management & Social Sciences' (BMS) per 1 mei 2014 is een onderscheidend onderzoeksprogramma voor gammaonderzoek met een technologie oriëntatie opgesteld: Tech4People.

Om invulling te geven aan onze verdere versterking van ondernemendheid is in juli 2014 een directeur Strategisch Business Development (SBD) aangesteld. Onder leiding van deze directeur is een programma opgesteld gericht op het versterken van de banden met het bedrijfsleven en de overheid.

Met de opening van het DesignLab door de Minister van OCW tijdens de opening van het academisch jaar in september is ons eerste icoonproject gelanceerd. In een icoonproject komt onze strategie zichtbaar naar voren. In het DesignLab worden, door samenwerking tussen de UT en bedrijven, op een creatieve ondernemende wijze oplossingen voor de maatschappelijke problemen van morgen ontworpen.

Samen met onze partners in de Regio en Provincie, verenigd in de Twente Board, hebben we een gericht actieplan opgesteld ter versterking van de Twentse sociale en economische situatie. Het past de UT om haar verantwoordelijkheid te nemen voor de sociaaleconomische versterking van de regio.

Alle resultaten van het afgelopen jaar zijn mensenwerk, werk van medewerkers en studenten. Het College van Bestuur dankt allen die in 2014 – direct of in een ondersteunende functie, in wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en valorisatie – hebben bijgedragen aan deze resultaten.

Enschede, juni 2015

Het College van Bestuur,

Mr. V. van der Chijs, voorzitter  
Prof. dr. H. Brinksma, rector magnificus  
Ir. K.J. van Ast, vice-voorzitter

# SAMENVATTING: 2014 OP HOOFDLIJNEN

## Inleiding

2014 heeft voor de Universiteit Twente in het teken gestaan van de ontwikkeling van een nieuwe visie: Vision 2020. In dit visiedocument gaat de Universiteit Twente zich veel sterker onderscheiden van andere universiteiten. Ze maakt vaart, legt de komende jaren de lat nóg hoger en stelt de ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving. Dit vereist een cultuuromslag waarin de volgende kernwaarden centraal staan:

- Maatschappijgericht: relevant/impact/daadwerkelijk verschil maken;
- Synergiegedreven: excellent in combinaties;
- Ondernemend en pionierend: de beste van Europa;
- Internationaal georiënteerd: Global Citizens van morgen.

## Onderwijs

In 2014 stonden de werkzaamheden op het gebied van onderwijs in het teken van de doorontwikkeling van het Twents Onderwijs Model met daarbij specifieke aandacht voor de vernieuwde minor, het reflectieonderwijs, de wiskundeleerlijn en ICT onderwijsondersteuning. Daarnaast is er aandacht geweest voor de verdere ontwikkeling van het University College Twente - ATLAS. De instroom van University College Twente per 1 september 2014 bleef onder de verwachtingen. In 2014 zijn allerlei inspanningen, gericht op vergroting van de instroom, geïntensiveerd vanuit vele onderdelen binnen de UT. In het voorjaar van 2014 is de stand van zaken opgemaakt van de implementatie van PKM-aanbevelingen per opleiding op basis van de doelstellingen zoals beschreven in de jaarplannen van de faculteiten. Hierbij is bij veel masteropleidingen al gewerkt aan allerlei initiatieven. Sinds mei 2014, voortvloeiend uit Vision 2020, is vanuit het CvB een procespad uitgestippeld om in het voorjaar van 2015 te komen tot een 'roadmap' voor masterontwikkeling richting 2020. Ook initiatieven voor ICT & Onderwijs voor TOM zijn verder doorgezet en gestimuleerd. De administratieve ondersteuning van het onderwijs is verder verbeterd door wijzigingen in processen en systemen voor roosteren en studievolg informatie. Belangrijk punt van aandacht is de consequente uitwerking van afspraken die rond de invoering van TOM gemaakt zijn.

## Onderzoek

Op onderzoeksgebied werden meer promoties dan ooit tevoren gerealiseerd. Door een teruglopende onderzoeksfinanciering was een lichte afname te zien van de voor onderzoek beschikbare tijd, het aantal promovendi en de publicaties. Ter compensatie hiervan is gewerkt aan een betere financiering vanuit de EU, topsectoren, en derde geldstroom (met name bedrijven). Nadere focussering en versterkte samenwerking binnen de UT zoals op gebieden als Design, Smart Cities, en veiligheid en gezondheid werden in de nieuwe strategische visie tot kansrijke en prioritaire domeinen benoemd. Hierbij wordt ook gekeken naar nieuwe instrumenten zoals icoonprojecten. De UT zet zich ervoor in om haar onderzoeksinfrastructuren steeds meer te delen met externe partijen.

## Internationaal

Internationalisering is geen doel, maar een middel om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en het profiel van de instelling als geheel te versterken. De UT wil door middel van internationalisering

getalenteerde studenten en medewerkers aantrekken. In 2014 is een nieuwe internationaliseringsstrategie geschreven – in lijn met de aangescherpte strategie Vision 2020 van de UT. Kennis wordt ontwikkeld in en voor een internationale contact samen met internationale partners, gericht op de Grand Challenges. Studenten worden opgeleid als de Global Citizens van de toekomst.

### **Valorisatie**

De kracht van de Twentse aanpak van valorisatie zit in de samenwerking. De Universiteit Twente ziet valorisatie als een samenwerking tussen stakeholders. Het economisch en maatschappelijk inzetten van gegenereerde kennis is geen zaak van overdracht aan derden, maar van het samen realiseren. Dat is terug te vinden in de aanpak op de verschillende terreinen. In de samenwerking met de industrie wordt gestreefd naar langdurige strategische samenwerking. De UT beschikt over verschillende manieren om die langdurige strategische samenwerking te organiseren, bijvoorbeeld via samenwerking in faciliteiten zoals High Tech Factory, via gezamenlijke research centra zoals TPRC of via brede gezamenlijke onderzoeksprogramma's. In het genereren van spin-offs en start-ups werkt de universiteit in Kennispark intensief samen met alle partijen die een gezond start-up ecosysteem kunnen realiseren. Deze samenwerking leidt tot een betere aansluiting tussen onderzoek, onderwijs en maatschappij, ten gunste van allen. De resultaten die de UT hiermee genereert, zijn bovengemiddeld en zijn meer en meer een benchmark voor andere universiteiten.

### **Campus**

In Vision 2020 zijn er duidelijke ambities verwoord voor de verdere ontwikkeling van de entiteit 'Campus'. In 2020 zal de campus verder ontwikkeld zijn tot een inspirerende, internationale leeromgeving, waar de theorie in praktijk is gebracht, met 'state of the art' leerfaciliteiten. De campus is een asset en instrumenteel aan de realisatie van de ambities van de UT. In 2014 is er door diverse diensten gewerkt aan een aantal deelvisies binnen de entiteit 'Campus', te weten de 'Visie campus-voorzieningen' (horeca, retail en services), de Sportvisie, het Vastgoedplan 2015 (huisvestingsprognose Onderwijs & Onderzoek) en het Bezoekerscentrum.

Voor een succesvolle uitrol van deze ambities is het noodzakelijk om een heldere organisatie rondom de Campus te hebben. Het College van Bestuur overweegt een nieuwe dienst Campus te vormen met als insteek alle campusvraagstukken die nu versnipperd zijn, bij één loket onder te brengen en aansluiting te laten zoeken bij het primaire proces. Het CvB heeft daartoe het driemanschap: decaan faculteit TNW, directeur Facilitair Bedrijf en de campusmanager a.i., de opdracht gegeven een verkenning te verrichten.

### **Personeel**

Het jaar 2014 kenmerkte zich door diverse organisatieveranderingsprocessen. De faculteiten Gedragswetenschappen en Management & Bestuur zijn gefuseerd in een nieuwe faculteit Behavioural Management and Social Sciences (BMS). Ook heeft er een reorganisatie plaatsgevonden bij het onderdeel Accounting House van de dienst Financieel Economische Zaken en bij het onderdeel Operational Audit van de dienst Algemene zaken; tevens is het onderdeel Veiligheid Gezondheid en Milieu (VGM) van de dienst HR gereorganiseerd. In de tweede helft van 2014 heeft een verkenning plaatsgevonden naar de gewenste inrichting van de facultaire (top)ondersteuning binnen de UT. Eind 2014 heeft het College van Bestuur opdracht gegeven tot een reorganisatie bij de vakgroep Public Administration van de faculteit BMS. In 2014 gold een vacaturestop voor alle functies van het

Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP). In het verslagjaar is de personeelsomvang van de UT gedaald. Binnen Talent- en Management Development is ingezet op Management Development, Tenure Track en genderdiversiteit. In het kader van Learning en Development van personeel lag de focus op Employability en Docentprofessionalisering. Binnen professionalisering van docenten is aandacht besteed aan de Basiskwalificatie Onderwijs en Engelse taalvaardigheid. De UT heeft veel geïnvesteerd in een veilige, gezonde en stimulerende werk- en studieomgeving en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De gemiddelde verzuimduur is in 2014 licht gestegen naar 11,7 dagen.

### **Financieel**

Het jaar 2014 is door de Universiteit Twente afgesloten met een geconsolideerd tekort van € 0,9 miljoen. Dit resultaat ligt hoger dan het voor 2014 begrote resultaat en het in 2013 gerealiseerde resultaat. Over 2014 behaalt het onderwijs en onderzoek – het primaire proces - een overschot van € 2,4 miljoen. Hiermee komt het resultaat beter uit dan het begrote tekort van € 6,0 miljoen. De diensten zijn met een tekort van € 0,6 miljoen lager uitgekomen dan het begrote tekort van € 0,2 miljoen. Binnen de Centrale UT-eenheid worden de diverse centrale exploitaties verantwoord, zoals de verdeling van middelen, huisvesting, universitaire stimulering onderwijs en onderzoek, de verevening van sociale lasten en de mutaties in de diverse voorzieningen. Begroot was een overschot van € 4,8 miljoen. Het uiteindelijk resultaat is uitgekomen op een overschot van € 3,2 miljoen. In 2014 is op de gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen een totale negatieve bate gerealiseerd van € 5,9 miljoen. Over 2013 was hier nog sprake van een winst van € 0,2 miljoen.



## MISSIESTATEMENT, PROFIEL EN STRATEGISCHE VISIE

De Universiteit Twente maakt vaart. We leggen de komende jaren de lat nog hoger en stellen onze ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit, die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving. Onze medewerkers zijn toonaangevend. We schakelen continu met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren. Wij leveren uitstekende studenten af die uitblinken door hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de uitdagingen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven en overheden in binnen- en buitenland. Als internationaal leidende universiteit zijn wij bepalend voor de innovatiekracht van onze regio.

Wetenschappelijke excellentie is meer dan noodzakelijk, maar niet meer voldoende voor ons. Als relatief kleine technische universiteit met naast bèta- ook gamma-disciplines moeten en willen wij ons vanuit een samenhangend ecosysteem van onderwijs, onderzoek en valorisatie aanvullend onderscheiden. We zetten daarom nu versterkt in op het gericht innovatief combineren in onderzoek en onderwijs. We willen voorop lopen met vernieuwende, toepasbare kennis en een uniek onderwijsaanbod in een onderscheidende omgeving. Onze campus ontwikkelt zich tot inspirerende ontmoetingsplaats voor studenten en medewerkers. Een community voor professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Ondernemerschap wordt verruimd tot ondernemendheid van alle medewerkers en studenten: de wil en de mogelijkheid van vernieuwen, experimenteren, pionieren en het opzoeken van grenzen. We dragen dit veel meer uit dan nu, zodat we ook echt worden gezien en erkend als dé ondernemende universiteit van Europa.

Ons werkveld wordt volledig internationaal. Kennis wordt ontwikkeld in en voor een internationale context samen met internationale partners, gericht op de *Grand Challenges*. Studenten leiden we op als de Global Citizens van de toekomst. In belangrijke mate worden we internationaal gefinancierd. Door deze combinatie van wetenschappelijke excellentie, ondernemendheid en internationale oriëntatie zal onze maatschappelijke impact in 2020 groter zijn dan ooit. Wij stellen ons onverminderd op als partner van de regio en worden nog meer bepalend voor de regionale innovatiekracht.

Een sterke UT in de toekomst vereist een instellingsbrede cultuuromslag. We zijn een internationale ontmoetingsplaats voor pioniers, voor ondernemers, voor mensen die het beste uit zichzelf willen halen door samenwerking met anderen. Een flexibele organisatie met minder zekerheden, maar met meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en vernieuwing.

Wij moeten en willen echt 'anders' zijn dan de 'rest': bijvoorbeeld door de *community & experience* op de campus, het opereren in niches die anderen niet bestrijken, design te introduceren als integrerend concept over onze disciplines. We laten ons zien en horen als opinieleider, een universiteit die voortdurend verrast en die niemand kan negeren!

**Universiteit Twente: Excellent in disciplines en uniek in combinaties.**

In 2020 staan wij als wetenschappelijke en maatschappelijke vernieuwer met een technologisch en internationaal profiel bekend om een inspirerende, internationale leeromgeving. Op en rond de campus is veel ruimte voor vernieuwing, durf en creativiteit. Dit zorgt voor een grote aantrekkingskracht voor studenten, academici en ondersteuners. De wijze waarop wij dit realiseren trekt zowel nationaal als internationaal grote aandacht.

We zijn en blijven dé ondernemende universiteit van Europa. Wij leveren uitstekend wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van de sleuteltechnologieën (ICT, nano, bio, geo) en engineering, waarbij wij nadrukkelijk de maatschappelijke context meewegen (governance en gedrag). Hierom worden wij wereldwijd gewaardeerd en erkend. Onze expertise zetten we gericht in, daarbij slimme synergie creërend via verbinding met en samenwerking tussen de verschillende vakgebieden: *High Tech, Human Touch*. Voor integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, zijn we 'preferred partner' bij publieke en private organisaties. We ontwikkelen kennis in samenwerking met bedrijfsleven en overheid en leveren relevante innovaties die bijdragen aan de vooruitgang van de samenleving.

Op vooruitstrevende wijze leiden wij sterk inhoudelijk en persoonlijk ontwikkelde en internationaal georiënteerde professionals van de toekomst op; de global citizens van morgen. Wij leveren onderzoek en onderwijs met impact en hebben zo maximaal toegevoegde waarde voor samenleving en economie.

In 2020 is de UT een universiteit die door elke student en onderzoeker wordt gezien als een ondernemende, excellente universiteit waar alumni en medewerkers trots op zijn, vanwege de unieke wijze waarop creativiteit, oplossingsgerichtheid en ondernemerschap er tot uiting komen. Iedere student en medewerker draagt op een eigen specifieke wijze bij aan ons unieke profiel. Het onderscheidende UT profiel uit zich dan als volgt in onderwijs, onderzoek en ondernemerschap:

### **Onderwijs**

De UT stelt zich ten doel de professional van de toekomst op te leiden. Uitstekend opgeleid, gewild bij overheid en bedrijfsleven vanwege de vaardigheden om kennis toe te passen voor de oplossing van nieuwe problemen. UT alumni hebben zich inhoudelijk en persoonlijk sterk ontwikkeld en zijn in staat hoogwaardige kennis slim toe te passen en bruikbaar te maken, zich daarbij bewust van de onderlinge samenhang tussen technologie, mens en maatschappij. Daarom geven de UT opleidingsprogramma's naast inhoudelijke kennis nadrukkelijk en in de breedte aandacht aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden op de drie terreinen ondernemen, onderzoeken en ontwerpen. Via stages en projecten worden deze vaardigheden verrijkt met de noodzakelijke praktijkervaring. We bieden doorlopende leerlijnen (bachelor, master, postmaster) op elk van deze terreinen en bieden studenten ruim de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op hun opleiding, ontwikkeling en leerervaring. We zetten daarom zwaar in op *blended learning*, de combinatie van e-learning en persoonlijk onderwijs op de campus als community voor inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

De academicus van de toekomst is flexibel en werkt vaak discipline-overstijgend en in een internationale context. Daarom bieden we brede opleidingsprogramma's aan met veel keuzeruimte en de mogelijkheid om te switchen. De meerwaarde van de campus wordt intensief benut door theorie in praktijk te brengen op de campus en in omgeving (Kennispark). Bovendien bieden we uitdagende mogelijkheden voor excellente studenten via het verder uitbouwen van ons excellentie-

aanbod waaronder het University College Twente - ATLAS (een interdisciplinaire opleiding voor topstudenten), vernieuwende leermethoden en 'state of the art' leerfaciliteiten die hierbij aansluiten en verdere gerichte scholing van academische professionals in de verschillende fases van hun carrière. Hierin stellen we het belang van persoonlijke interactie en persoonlijke ontwikkeling centraal.

Wij stimuleren krachtig de ontwikkeling van onderwijs in (internationale) netwerken en de internationale deelname aan onze programma's. De UT is leidend in (inter)nationale consortia en maakt daarbij ruim gebruik van de mogelijkheden van voortschrijdende digitalisering. Intensieve (internationale) student- en stafmobiliteit binnen deze netwerken vindt plaats in het kader van uitwisselingsprogramma's per opleiding of track, en gezamenlijk vormgegeven programma's. Studenten doen zelf buitenlandervaring op, maar ervaren de multiculturele classroom en de internationale community ook intensief op de campus.

Middels vergaande digitalisering in het onderwijs, een duurzame instroom van voldoende nationale en internationale studenten met alternatieve financieringsbronnen (beurzen, contractonderwijs bedrijfsleven) die dit mogelijk maken, en nauwe samenwerking met het bedrijfsleven bieden we hoogwaardig onderwijs efficiënt en effectief aan. Onze studenten mogen rekenen op een zorgvuldig matchingsproces en opleidingen met uitstekende rendementen (slagingspercentages), professionele studie- en arbeidsmarktbegeleiding en arbeidsmarktperspectieven. Zij maken optimaal gebruik van het UT-netwerk (bedrijven en ondernemerschap). Hieruit komen carrièreperspectieven voort en (bedrijfs-)beurzen en mogelijkheden tot zelf ondernemen.

### **Onderzoek**

In het UT onderzoek staat technologie en de rol van technologie in de samenleving centraal. Om hierin toonaangevend te blijven en de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen, stuurt de UT onverminderd op discipline speerpunten en in het bijzonder op vernieuwing en de aansluiting bij de samenleving.

De UT is 'open for business'. Wij zetten samen met het (internationale) bedrijfsleven en met overheden vernieuwende projecten op. Daarbij schuwen wij niet grenzen op te zoeken. De gezamenlijke kennis en infrastructuur zetten we als partners in. Waar mogelijk wordt nationale en internationale externe financiering gezocht. Met *Business Development Teams* optimaliseren we onze projectaanpak en projectresultaten.

De successen van onze instellingsbrede icoonprojecten (waarin ons unieke profiel tot uiting komt) laten onze betekenis voor de samenleving zien. Via deze projecten, bijvoorbeeld in kansrijke domeinen als gezondheid, veiligheid en smart cities, staan wij nationaal en internationaal op de kaart en trekken wij aanzienlijk meer middelen voor onderzoek én onderwijs aan.

Om de financieringsbasis van ons onderzoek verder te verbreden, breiden wij ook onze actieve benadering van nationale en internationale fondsen uit. Enerzijds gebeurt dit door te sturen op de kwaliteit van de onderzoeksaanvragen, anderzijds door nauwkeurig de nationale en internationale trends in financiering te monitoren en hierop te anticiperen. De UT is sterk in de combinatie van vakgebieden die gevraagd worden in o.a. de integrale onderzoeksagenda van Horizon 2020. Het voortdurend wereldkundig maken van onze sterktes hoort daarbij.

Flexibilisering van onze onderzoeksprogrammering en het aantrekken van ambitieus onderzoekstalent zijn twee belangrijke randvoorwaarden om blijvend vernieuwend en maatschappijgericht te zijn. We bieden ruimte om te financieren in kansrijke nieuwe gebieden, door het aantrekken van nieuwe middelen en herallocatie van bestaande middelen. Toptalenten rekruteren we enerzijds via het aanbieden van geïntegreerde Master-PhD trajecten, die waar nodig worden voorgefinancierd (samen met bedrijfsleven en overheid) en anderzijds via intensieve scouting en werving binnen onze internationale netwerken.

### **Valorisatie en ondernemerschap**

Wij zijn en blijven dé ondernemende universiteit van Europa. Wij zijn daarom ook het beste in staat om succesvol te reageren op de toenemende aandacht voor koppeling van wetenschap met vragen uit de samenleving en de doorzettende thematische en financiële conditionering van onderwijs- en onderzoeksmiddelen. Onze strategie is erop gericht het ondernemerschap uit te breiden naar *ondernemendheid* van alle medewerkers in alle lagen van de organisatie en om deze kracht van de UT wereldwijd nog steviger te verkondigen.

Onze unieke positie wordt verder versterkt door het verhogen van het aantal spin-off bedrijven, vooral in samenwerking met Kennispark, met onderwijsprogramma's gericht op het opleiden van de professional van de toekomst (met specifiek aandacht voor kennis en vaardigheden ten aanzien van het ondernemen), met onderzoek gecentreerd rondom technologie en de rol van technologie in de samenleving en met een vergaande focus op vernieuwende projecten samen met bedrijfsleven en overheid. Maar belangrijker nog is de ontwikkeling van een inspirerende cultuur van vernieuwing, durf en creativiteit in de gehele organisatie. Op basis hiervan blijven we een internationaal leidende universiteit, bepalend voor de innovatiekracht van onze regio en een belangrijke aanjager van de regionale economie.

## **VAN DE KERNWAARDEN NAAR STURING VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE**

### **MAATSCHAPPIJGERICHT; RELEVANTIE, IMPACT HEBBEN EN DAADWERKELIJK HET VERSCHIL MAKEN:**

- De technologische oriëntatie van de Universiteit Twente zullen we nog meer dan voorheen profileren. Duidelijk wordt dat we niet alleen een 'technology push' kennen, maar dat we onze wetenschappelijke vragen en antwoorden ontlenen aan de behoeften van de maatschappij en dat onze kracht ligt in het beantwoorden van de integrale onderzoeksprojecten.
- Leiding nemen in het maatschappelijk debat; de UT is een opinieleider die proactief maatschappelijke ontwikkelingen adresseert en oplossingen ontwerpt.
- Intensief delen van kennis met alumni, bedrijfsleven en overheid.
- Actief aangaan en leiden van strategische (internationale) partnerschappen met bedrijven en instellingen.
- Maatschappelijke en economische impact als belangrijke beoordelingscriteria voor strategische keuzes.

### **SYNERGIEGEDREVEN; EXCELLENT IN COMBINATIES:**

- Investeren in wetenschappelijke speerpunten als kennisbasis voor samenwerking en vernieuwing.
- Sturing op interne samenwerking en verbinding door gericht investeren en belonen, aansluiten bij de integrale onderzoeksagenda's (zoals Horizon 2020).
- Introductie van *Design* als integrerend concept over onze disciplines.
- Aangaan van externe samenwerkingsverbanden gericht op kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Waar mogelijk nemen we daarin de leidende rol.
- Respect voor individuele kwaliteit en bijdrage. Activiteiten binnen de UT worden beoordeeld vanuit eigen specifieke bijdrage aan het UT profiel.
- Werven en ontwikkelen van breed georiënteerde op samenwerking gerichte studenten en medewerkers.

### **ONDERNEMEND EN PIONIEREND:**

- Creëren van een omgeving waarin risico's genomen kunnen en mogen worden en waar grenzen worden opgezocht.
- Waarderen van succesvolle, creatieve en originele vernieuwing in onderzoek, onderwijs en valorisatie.
- Ontwikkelen van gerichte activiteiten die bijdragen aan een cultuur van ontmoeten, kennis delen, creativiteit en persoonlijke ontplooiing zoals de Jonge Academie@UT, Create the UT of Tomorrow en het DesignLab.
- Sturing op maatschappelijk relevante en economisch aantrekkelijke samenwerkingsthema's onder andere via ontwikkelen van icoonprojecten.
- Ontwikkelen van nieuwe businessmodellen voor de UT onder andere gericht op meer inkomsten gegenereerd uit IP, investeringen en spin-offs.

### **INTERNATIONAAL GEORIËNTEERD; DE *GLOBAL CITIZENS* VAN MORGEN OPLEIDEN:**

- Inzetten op curricula die expliciet voorbereiden op een internationale carrière. Bieden van ruimte voor een internationale ervaring binnen elke opleiding en elk onderzoek.
- Deelname aan profilerende (internationale) netwerken van kennisinstellingen en bedrijven. Kapitaliseren van bestaande netwerken.
- Ontwikkelen van een aantrekkelijke internationale universiteitsgemeenschap met een grote diversiteit en mobiliteit (hub).
- Verhoging van de internationale studenteninstroom met name in de graduate fase.

Onze activiteiten en resultaten op de bovengenoemde vier kernwaarden worden voortdurend actief geprofileerd in de media en richting de politiek. De bovenbeschreven sturing resulteert in een cultuuromslag naar een meer internationale, op samenwerking gerichte, ondernemende (in de zin van experimenteren, pionieren en risico's nemen) Universiteit Twente, die door een gecombineerde inzet van de sterkten een bijdrage levert aan de sociale en economische versterking van de samenleving.

## De bestuurlijke aandachtspunten uit 2014 waren:

<b>Strategie</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Proces herijking strategie, vaststelling referentie document</li><li>-Vervulling vacatures Strategisch Beraad</li><li>-Versterken van de banden met het bedrijfsleven; strategisch business development</li><li>-Aanjagen van de UT organisatie: deze moet sneller, assertiever en flexibeler reageren op veranderingen, meer ondernemerschap tonen</li><li>-Aanscherping van het internationaliseringsbeleid en actieve invulling daarvan in Europa (o.a. relatie met EU) maar vooral daarbuiten</li><li>-Bestuurlijke begeleiding fusie Gamma, CMI en DesignLab</li><li>-Monitoring realisatie prestatieafspraken OCW-UT en daar op gerichte KPI-afspraken met de eenheden</li><li>-Actieve benadering van "Den Haag" ter verbetering financiële positie UT (IBO, 3TU, verdeling middelen)</li></ul>
<b>Onderzoek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-(Her)profilering onderzoek naar aanleiding van Vision 2020 en indien nodig aanpassing van het onderzoekverdeelmodel</li><li>-Stimuleren van innovatieve cross overs in onderzoek, samenwerking tussen wetenschappers stimuleren en aanzetten tot meer ondernemerschap</li></ul>
<b>Onderwijs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Implementatie TOM, ontwikkeling University College Twente - ATLAS</li><li>-Herstructurering van het masteronderwijs en de Twente Graduate School (TGS), daaronder begrepen aandacht voor verhoging van de internationale instroom</li></ul>
<b>Marketing &amp; Communicatie (M&amp;C)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Verhoging van de (inter)nationale zichtbaarheid van de UT</li></ul>
<b>Bedrijfsvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Vereenvoudiging van het financieel verdeelmodel, verlaging van de administratieve lasten, ontwikkelen van incentives ter stimulering ondernemerschap en cross overs</li><li>-Herijking van het strategisch personeelsbeleid en verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening</li></ul>
<b>Campus &amp; Kennispark</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Aanscherping beleid naar spinoffs (meer optreden als ondernemer), herijken relatie naar Kennispark</li><li>-Versterken uitstraling campus (huisvestingplan, studenthotel, 'nucleus')</li></ul>

# 1 ONDERWIJS

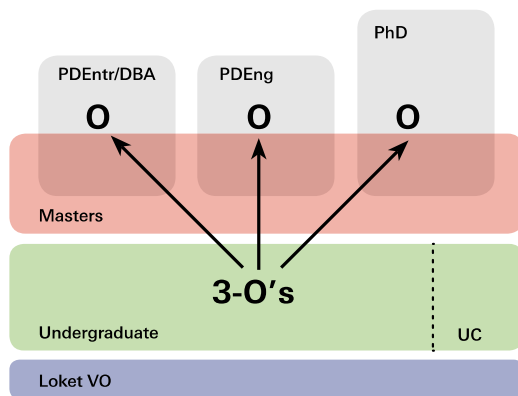
De UT staat voor High Tech met een Human Touch. Dit betekent dat we technologie in de context van mens-, management-, en maatschappijwetenschappen benaderen. Daarnaast heeft de UT een ondernemend karakter en leiden we de student niet alleen op tot onderzoeker, maar ook tot ontwerper en organisator. Deze rollen noemen we de drie O's:

1. Onderzoeken: kritisch beoordelen van bestaande kennis en bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe kennis;
2. Ontwerpen: integreren van wetenschappelijke kennis bij het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor complexe problemen;
3. Organiseren: implementeren van nieuwe oplossingen in een complexe, geglobaliseerde sociale omgeving. Tijdens de bacheloropleiding ontdekt de student waar zijn eigen kracht ligt.

Deze onderdelen vormen gezamenlijk een echt Twents profiel. Een profiel waar we trots op zijn. Binnen dit profiel zorgen we ervoor dat we ons steeds blijven ontwikkelen, zodat we aansluiten bij de snel veranderende maatschappij en een meer diverse populatie studenten verkrijgen die om ander onderwijs vraagt dan eerdere generaties.

## Enkele highlights uit 2014:

- Implementatie TOM
- Herziening minoraanbod
- Visieontwikkeling Masteropleidingen



Figuur 1.1 Opleidingsportfolio UT

## 1.1 Het Twents onderwijsaanbod

Het Twents onderwijsaanbod begint met initiatieven op de middelbare school en gaat van bachelor en master naar de derde fase en eindigt met post-initieel onderwijs. In de volgende paragrafen worden de ontwikkelingen binnen het opleidingsportfolio van de UT in 2014 toegelicht.

### 1.1.1 Twente Academy: het Pre-University College van de UT

In 2014 is Twente Academy (TA) tot het pre-university college (PUC) van de UT gemaakt. De bestuurlijke scheiding ELAN (Expertise-ontwikkeling, Lerarenopleiding, Aansluiting vo-ho, Nascholing in het vo) en TA heeft zijn beslag gekregen. Tevens is werk gemaakt van een duidelijker profilering

van TA als PUC langs de drie programmalijnen: TA-Young (basisonderwijs), TA-Pre (voortgezet onderwijs) en TA-Pro (professionals en experts). Met het KNAW-wetenschapsknooppunt heeft Twente Academy Young verder gewerkt aan het concept van Zabuki, het Science Café junior in Enschede (maandelijks 75 kinderen).

Voor het voortgezet onderwijs richt het werk van Twente Academy zich op onderwijsinhoudelijke projecten: het ontwikkelen en uitvoeren van masterclasses, begeleiding bij profielwerkstukken, examentraining en bijlesactiviteiten, een online Leeromgeving en het TA-leerlingenlab. Leerlingen en docenten wordt na afloop van de activiteit gevraagd om feedback te geven op de activiteiten van TA. Deze feedback laat zien dat TA-activiteiten bijdragen aan een weloverwogen studiekeuze.

In TA-Pro werken we vooral met het Bèta-steunpunt Oost en Docent-Ontwikkel-Teams in samenwerking met ELAN, Saxion en Windesheim: activiteiten rond aansluiting vo-ho, vakvernieuwing vo en professionalisering van vo-docenten. Centraal staan de vakdidactische en vakinhoudelijke nascholing van docenten met afstemming op typische UT-thema's (kwantummechanica, medische beeldvorming en lab-on-a-chip).

### **1.1.2 Matching**

De UT heeft er in 2013 voor gekozen een lichte vorm van matching voor de collegejaren 2013/2014 en 2014/2015 in te zetten en de opleiding vrij te laten in het vinden van een passende vorm van matching voor hun opleiding. Deze afspraken zijn beschreven in de 'Regeling Studiekeuzecheck UT'.

In 2014 zijn in totaal 772 studiekeuze-adviezen uitgebracht (hiermee is voldaan aan de 3TU-afspraken). Opleidingen aan de UT streven naast bovengenoemd doel nog verschillende doelen na met matching die past bij de doelgroep van de opleiding. In 2015 wordt matching aan de UT geëvalueerd en op grond van de resultaten en gesignaleerde knelpunten worden uitgangspunten voor nieuw beleid opgesteld.

### **1.1.3 Bachelor**

Sinds september 2013 starten alle nieuwe generaties bachelor studenten in het Twents Onderwijs Model (TOM) of het University College Twente - ATLAS. In 2014 is ingezet op verdere ontwikkeling en implementatie van TOM en het University College Twente – ATLAS en het realiseren van de prestatieafspraken ten aanzien van studiesucces en excellentie. In de onderstaande paragrafen wordt per onderdeel dieper ingegaan op de acties die ondernomen zijn in 2014.

#### Twents Onderwijs Model

In het Twents Onderwijs Model worden studenten vanuit een instellingsbrede onderwijsfilosofie opgeleid tot T-shaped professionals die de diepte van hun vakgebied kennen, maar ook buiten de gebaande paden kunnen treden en kennis breder kunnen toepassen in samenwerking met andere disciplines en de maatschappij.

TOM gaat uit van de volgende vijf principes:

#### *1. Onderwijs in modules (zie bijlage J)*

De bachelor-opleidingen op de UT zijn opgebouwd uit twaalf modules; dit zijn zelfstandige onderwijseenheden van tien weken (15 EC). Elke module gaat in principe in op één zorgvuldig en afgebakend thema en wordt in zijn geheel afgerond.



## *2. Werken in projecten*

De UT wil dat studenten actief studeren. Studeren wordt gezien als een voltijdse bezigheid, zodat de bachelorfase binnen drie jaar kan worden afgerond. Daarom is het belangrijk dat het onderwijs aantrekkelijk is en dat studenten zich willen blijven ontwikkelen tot academici met het Twentse profiel. Om dit te stimuleren, staan projecten centraal binnen de onderwijsmodules. Deze vormen tevens de mogelijkheid om opleidingen een High Tech én Human Touch karakter te geven.

## *3. Eigen verantwoordelijkheid*

Een andere manier om studenten meer te activeren is door ze meer verantwoordelijkheden en vrijheid te geven. Gedurende de opleiding krijgen studenten steeds meer verantwoordelijkheid en invloed op hun eigen leerproces. De UT ziet het leren van de student als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de docent én de student.

## *4. Leren doen studenten samen*

Door de gehanteerde onderwijsvormen wordt samenwerking tussen studenten bevorderd. Hierdoor doen studenten samen kennis op, leren ze van elkaar en kunnen ze zich aan elkaar optrekken. Samenwerking kan ook multidisciplinair zijn, bijvoorbeeld wanneer studenten van verschillende opleidingen gezamenlijk onderwijs volgen, of aan hetzelfde project werken. Deze multidisciplinariteit bevordert de ontwikkeling tot T-shaped professional. Om het besef te creëren dat een opleiding deel uitmaakt van een groter geheel heeft de eerste module een jaarlijks wisselend, instellingsbreed thema. Daarnaast wordt het basisonderwijs op het gebied van wiskunde en methoden en technieken tussen de technische, respectievelijk, maatschappijwetenschappelijke opleidingen gedeeld.

## *5. Snel de juiste student op de juiste plaats*

De eerste twee modules moeten een goed beeld geven van de aard en inhoud van de opleiding zodat de student kan bepalen of de opleiding de juiste keuze is én of studiesucces een realistische verwachting is. Het is vanzelfsprekend dat de opleiding hierin adviseert en begeleidt. Zo valt te voorkomen dat studenten langstudeerders worden of laat uitvallen, wat een verspilling is van geld en talent. Daarnaast krijgt iedere student aan het eind van het eerste jaar een verwijzende beoordeling van de opleiding, het Bindend Studie Advies.

De evaluatieresultaten van de modules die in 2014 voor de eerste keer zijn gegeven, zijn positief qua inhoud en didactische filosofie. Er blijven echter bij een eerste introductie van modules altijd uitdagingen op het gebied van de organisatie daarvan. In de evaluatie van modules 1 en 2 (2014-2015) is een sterk lerend effect te zien. De verwachting is dat dit zich doorzet en dat modules bij een tweede keer geven een positief resultaat laten zien.

## Minor

Het major-minorstelsel beoogt derdejaars bachelorstudenten verbreding aan te bieden, dat wil zeggen onderwijs buiten het domein van hun opleiding. Op instellingsniveau zijn in 2014 de beleidskaders uitgezet voor de vernieuwde minor. Het uitgangspunt is dat studenten 30 EC volledige keuzevrijheid hebben: bijvoorbeeld om aan een buitenlandse universiteit te gaan studeren, onderwijs van een andere opleiding te volgen of deel te nemen aan een High Tech Human Touch minor; dit laatste betreft een selectie van minors die aansluit bij het profiel van de UT en waar zowel studenten vanuit diverse UT-opleidingen als inkomende exchange toegankelijk zijn (multidisciplinair). De kwaliteitsbewaking van UT-minors wordt centraal geregisseerd.

### University College Twente – ATLAS

University College Twente – ATLAS is een multidisciplinaire, Engelstalige opleiding voor topstudenten waarbij sociale en technische perspectieven worden geïntegreerd tot een nieuwe kijk op technologie. University College Twente biedt de enige bacheloropleiding in Nederland aan die technologie combineert met sociale wetenschappen. Er wordt een unieke benadering gebruikt om een nieuwe generatie van ingenieurs en wereldburgers op te leiden die in staat zijn oplossingen te bedenken voor internationale vraagstukken in een brede sociale, culturele en politieke context.

Het is niet eenvoudig gebleken om in een (internationale) markt van university colleges en honours programmes naamsbekendheid te verkrijgen met een nieuwe selectieve bacheloropleiding. De instroom (23 studenten) per 1 september 2014 bleef onder de verwachtingen. Daarom zijn de inspanningen op het gebied van Marketing en Communicatie sinds de zomer geïntensiveerd. Het wervings- en toelatingsproces is verfijnd en voorzien van een specifieke marketingcampagne. Ook aan het vergroten van de naamsbekendheid buiten de UT is gewerkt: online via een bachelor website, platform 'new engineer' en facebook; off line via intensief scholen- en conferentiebezoek. Ook is het University College Twente - ATLAS lid geworden van Council of International Schools (CIS) en European Colleges of Liberal Arts & Sciences (ECOLAS).

Veel docenten zijn geïnteresseerd in betrokkenheid bij ATLAS, maar door de relatief hoge werkdruk is op dit moment maar een beperkte groep actief betrokken bij ATLAS. Dit speelt met name voor de groepen met een hoge student-stafverhouding. Het programma is thematisch opgezet met samenhangende semesters waarbinnen een grote projectopdracht en theorievakken zijn geprogrammeerd. Inmiddels hebben docenten ervaring met het opzetten van dergelijk breed interdisciplinair onderwijs.

#### **1.1.4 Master**

In 2014 telde de UT 35 masteropleidingen. Er is in 2014 gestart met een breed initiatief waarbij de masteropleidingen verder versterkt worden en waarmee ingezet wordt op een verhoging van de masterinstroom. Parallel hieraan is begonnen met de ontwikkeling van een hernieuwde visie op het masteronderwijs. Tevens zijn de excellentietrajecten in de master verder geoptimaliseerd (zie paragraaf 1.1.8).

#### Visieontwikkeling masteronderwijs

In het voorjaar van 2014 is de stand van zaken opgemaakt ten aanzien van de implementatie van aanbevelingen per opleiding die in 2013 uit het project Professionalisering en Kwaliteitsverbetering Masterfase (PKM) zijn voortgekomen. De aanbevelingen richten zich met name op flexibilisering van het curriculum, het bieden van verschillende studieroutes, herkenbare profilering, aandacht voor premasters en aandacht voor diverse internationaliseringsaspecten. Sinds mei 2014, voortvloeiend uit Vision 2020, is vanuit het CvB een procespad uitgestippeld om in het voorjaar van 2015 te komen tot een 'roadmap' voor masterontwikkeling richting 2020 met als doel de (internationale)instroom in de masters te vergroten. Hierbij zijn de volgende speerpunten benoemd: inhoudelijke internationale profilering en samenwerking, inspelen op nieuwe doelgroepen via het inbouwen van flexibiliteit, het zorgdragen voor een meer ingerichte 'etalage' van de UT-masters, en een uitbreiding van de rol van wetenschappers bij de werving van masterstudenten en het verkrijgen van beurzen.

### **1.1.5 Professional Doctorate in Engineering (PDEng)**

De ontwikkelingen rondom de PDEng opleidingen zijn in 2014 in een versnelling gekomen. Met name de vraag uit de markt naar hooggekwalificeerde ontwerpers heeft tot deze versnelling geleid. Er zijn twee nieuwe PDEng opleidingen, Zorglogistiek en Maintenance, gecertificeerd door de Nederlandse Certificatie Commissie voor opleidingen tot Technologisch Ontwerper (CCTO) afgelopen jaar.

De voor certificering noodzakelijke minimale instroom van zes trainees per jaar voor de PDEng opleidingen Robotics en Energy and Process Technology op peildatum 1 september 2014 is gerealiseerd. Ook de PDEng Civil Engineering kende in 2014 een (noodzakelijke) instroom van zes trainees. Een aantal maatregelen voor kwaliteitsverbetering is in 2014 geïmplementeerd: per opleiding zijn er nu duidelijke regels voor het opleidingsprogramma. In 2014 zijn de mogelijkheden onderzocht en zijn eerste gesprekken gevoerd met betrekking tot de integratie van PDEng in TGS. De verdere uitwerking en uitrol van de inbedding van PDEng-opleidingen in de organisatie zal plaatsvinden in 2015.

### **1.1.6 PhD**

In 2014 is het nieuwe promovendibeleid ingevoerd. Dit beleid is gebaseerd op een herzien promotiereglement en een PhD Charter dat het promotietraject vanaf het begin beschrijft. In 2014 zijn bijna 300 nieuwe promovendi ingeschreven na een persoonlijk intakegesprek.

In de loop van 2014 is ook de nieuwe structuur van de TGS duidelijk geworden met acht semi-autonome clusters onder een Graduate Board, te weten de vier UT instituten (CTIT, IGS, MESA+, MIRA), twee faculteitsgebonden clusters (Space for global development/ITC en Science Based Engineering/CTW) en twee aparte clusters Ethics of Technology (3TU) en Computational Science.

Een ander aandachtspunt naast de registratie, de monitoring en de opleidingen voor promovendi, is het aanbieden van geïntegreerde MSc/PhD trajecten. Dit is gericht op het laten doorstromen van excellente studenten die al tijdens hun master besluiten dat ze een promotie willen doen, en op de zij-instroom van excellente internationale promovendi.

### **1.1.7 Post initieel onderwijs**

Professional Learning & Development heeft in 2014 een positief financieel resultaat gerealiseerd. De parttime master Risicomanagement is in de derde editie afgesloten met onder andere een eerste cum-laude kandidaat vanuit het waarborgfonds voor de zorgsector. De vierde editie is in 2013 met ruim 20 deelnemers gestart en verloopt zeer succesvol. Eind 2014 is een volgende start van deze executive master in 2015 al ruim van te voren overtekend. De eerste mastercourse Toekomstgericht Toezichthouden is met groot succes afgerond en eind 2014 is een nieuwe groep toezichthouders gestart.

Professional Learning & Development heeft op kleine schaal een zestal online webinars georganiseerd, waaraan ruim 100 professionals hebben deelgenomen. Dit was een eerste ervaring in online leren voor professionals. Daarnaast wordt post-initieel onderwijs aangeboden vanuit het ITC.

Er zijn twee maatwerkprojecten in 2014 geweest:

- Ministerie van Defensie: Inkoop & Regievoering
- Gemeente Ommen-Hardenberg: Transitie binnen een politiek bestuurlijke context

Voor alle inkomsten geldt dat het derde geldstroom betreft door externe organisaties/bedrijven.

Opleiding	2014	Deelnemers
Master Public Management MPM 24	Gestart	12
MPM Masterclass volgers 2014		24
Master Risico Management MRM 4b	Gestart	10
MRM Masterclass volgers 2014		4
Online collegereeks		24
Toekomstgericht toezichthouderschap	Gestart	10
Leergang Woningcorporaties 7	Naar 2015	
Leergang Waterschappen	Gestart	8
Leergang sustainable business innovation	Naar 2015	
ECIU 10	Gestart	18
<i>Maatwerkprojecten:</i>		
Incompany Defensie		20
Incompany Ommen-Hardenberg		18

Tabel 1.1 Onderwijsaanbod PLD 2014 gepland - gerealiseerd

#### Faculty of Geo-Information Science and Earth Observation (ITC)

De faculteit ITC biedt opleidingen op academisch niveau aan, gericht op capaciteitsopbouw in en met ontwikkelingslanden. Deze vorm van onderwijs bestaat voornamelijk uit bij- en nascholing van professionals werkzaam in en met aardobservatie en geo-informatiemanagement. De faculteit speelt hierop in door middel van post-initiële graadverlenende programma's (MSc en PhD) zowel in Enschede als in samenwerking met partners in China, Ghana, India, Indonesië, Iran en Tanzania. Daarnaast worden korte cursussen (waaronder bedrijfsopleidingen) verzorgd, zowel in Enschede als op locaties over de hele wereld. Ook biedt de faculteit ITC afstandsonderwijs aan: 15 korte cursussen en een masteropleiding. In onderstaande tabel is informatie te vinden over de korte cursussen van de faculteit ITC in 2014.

	Deelnemers
<u>Refresher courses</u> Georganiseerd voor groepen alumni, gefinancierd door Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (NUFFIC)	138
<u>Tailor-made courses</u> Cursussen die in Enschede op verzoek van derden georganiseerd worden	
<u>Distance courses</u> Cursussen aangeboden via afstandsonderwijs vanuit Enschede voor individuele studenten	57
<b>Totaal</b>	195

Tabel 1.2 Deelnemers RC, TM en DE 2014 van ITC

### Publiek-Private Arrangementen

Op basis van de 'Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen' is getoetst of de Universiteit Twente activiteiten ontplooit die binnen de gestelde definities vallen. Dit bleek niet het geval.

Activiteiten zoals stages bij bedrijven, hulp aan studenten die een eigen onderneming willen opzetten, post-initiële opleidingen en Lifelong Learning vallen buiten de definities in de handreiking. Bovendien voert de UT een restrictief beleid inzake publiek-private arrangementen, in lijn met de bevindingen van de commissie-Schutte. De commissie-Schutte bracht in 2004 een onderzoeksrapport uit over de financiële onregelmatigheden in het middelbaar en hoger onderwijs.

De UT besteedt geen onderwijsprogramma's van in het CROHO geregistreerde opleidingen uit aan private organisaties (notitie Helderheid, thema 1). Nog breder gezien, de UT wendt geen middelen uit de Rijksbijdrage aan voor private activiteiten, behoudens activiteiten in het kader van kennisoverdracht en valorisatie (notitie Helderheid, thema 2).

#### **1.1.8 Excellentietrajecten en maatwerk onderwijs**

In 2014 heeft de UT zowel in de bachelor- als in de masterfase extra uitdagend onderwijs aan haar excellente studenten kunnen aanbieden. In 2013 is voor het excellentie onderwijs een Honours Dean aangesteld die eindverantwoordelijk is voor de honours programma's aan de UT. In 2014 zijn verdere activiteiten ontwikkeld om het aanbod aan de studenten en de participatie door docenten te versterken. Het aanbieden van excellentietrajecten is een belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken met OCW.

#### Excellentie in het bachelor onderwijs

Excellente bachelorstudenten kunnen, naast de opleiding University College Twente – ATLAS, de honours tracks Science, Design of Math volgen. Sinds 2014 kunnen de studenten ook een combinatie van deze tracks volgen.

In de bachelorfase heeft de UT een belangrijke stap gemaakt richting het behalen van de prestatieafspraken met OCW in 2015. Hierin hebben wij ons verplicht om het excellentieaanbod in de bachelorfase uit te breiden, zodat in 2015 7% van de bachelorpopulatie hieraan deelneemt. Hierdoor is ons excellentieaanbod in 2014 verder uitgebreid en op elkaar afgestemd. Naast de opleiding European Public Administration, die is gestart in 2013, bieden nu ook de opleidingen Psychologie en International Business Administration het intracurriculair excellentietraject (het sterrenprogramma) aan. Daarnaast is er in 2014 veel inzet gepleegd rondom het University College Twente - ATLAS, zie paragraaf 1.1.3.

#### Excellentie in het masteronderwijs

In 2014 zijn drie excellentietracks aan de masterstudenten aangeboden: Research Honours, Change Leaders Honours en Design Honours. De excellentietracks in de masterfase beslaan de 3 O's van Onderzoeken, Organiseren en Ontwerpen.

#### Week van inspiratie

Met de Week van Inspiratie wil de universiteit haar excellentieprogramma's profileren en het inspirerende karakter binnen deze programma's uitdragen. Met bijna 1.400 unieke bezoekers werd deze eerste editie van de Week van Inspiratie een groot succes. De Week van Inspiratie is

georganiseerd met als doel 'het inspireren en stimuleren van alle studenten en docenten aan Universiteit Twente'. Er zijn in totaal zo'n 2.500 bezoekers (waarvan 1350 unieke bezoekers) geweest. In 2015 vindt de Week van Inspiratie wederom plaats.

### **1.1.9 Samenwerking in onderwijs**

De UT werkt samen met nationale en internationale partneruniversiteiten om studenten veelzijdige en uitdagende *joint education programs* te kunnen aanbieden. Dit stelt studenten in staat om in verschillende landen te studeren en kennis te maken met andere maatschappijen. Naast internationale samenwerkingspartners zoals ECIU of partneruniversiteiten in Azië en Afrika (met name ITC) waarmee de UT joint programs heeft, ligt in Nederland vooral de focus op 3TU en Saxion. Daarnaast is er ook samengewerkt, op onderwijs- en onderzoeksgebied, met de Rijksuniversiteit Groningen en de Westfälische Wilhelms-Universität in Münster.

#### 3TU

In 2014 is de uitvoering van het 3TU Sectorplan Technologie gecontinueerd. Eind 2014 is de peer review uitgevoerd door een Expertcommissie van het Platform Bèta Techniek (PBT), wat resulteerde in een instellingsrapport en een instellingsoverstijgende 3TU-rapportage met conclusies over de voortgang en aanbevelingen ten aanzien van verdere samenwerking die in 2015 wordt ondernomen.

De drie technische universiteiten intensiveren hun inzet om gezamenlijk het Nederlandse ingenieursonderwijs verder te ontwikkelen en het internationaal te profileren. Daartoe heeft de 3TU-Federatie het Centre for Engineering Education (CEE) opgezet.

#### Saxion

Er bestaat sinds jaren een intensieve samenwerking met Saxion op het gebied van door- en terugstroom van studenten, personele mobiliteit, promotie(begeleiding), professionalisering, gezamenlijke profilering en afstemming van onderwijs en onderzoek. De focus van de activiteiten lag in 2014 met name op het project 'wisselstroom'; het traject voor door- en terugstroom van studenten, respectievelijk van Saxion naar UT en vice versa. Het voornemen is de komende jaren de samenwerking te verbreden en verdiepen.

#### Centre of Expertise Techniek Onderwijs

In 2013 is het Centre of Expertise Techniek Onderwijs (CETO) van start gegaan. In het CETO werkt de UT samen met Saxion (penvoerder) en Hogeschool Windesheim. De doelstelling van het CETO is om samen met onderwijsinstellingen en ondernemingen jongeren te motiveren een technische opleiding te volgen, deze af te ronden en bewust te kiezen voor een loopbaan in de technische sector.

Ten behoeve van de midtermreview is in juni 2014 een voortgangsverslag ingediend bij het Ministerie van OCW. Dit verslag is in september met de Review Commissie Hoger Onderwijs besproken. Het resultaat was een positief advies van de commissie. Met dit positieve advies is voldaan aan de voorwaarde voor financiële ondersteuning van het CETO door OCW in 2015 en 2016.

## **1.2 Kwaliteit**

### **1.2.1 Instellingstoets**

Op 2 mei 2014 heeft de UT officieel de instellingsaccreditatie in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg met succes behaald. Hiermee voldoet de UT aan alle vijf standaarden

van de instellingstoets en is 'in control' aangaande de kwaliteitszorg van het onderwijs. De aanbevelingen van de auditcommissie worden door de UT volledig overgenomen.

Ondertussen is het UT-kader onderwijskwaliteitszorg opgesteld, ter actualisering van de IKS-notitie uit 2010. Hierin zijn de aanbevelingen van de NVAO verwerkt tot actiepunten. Enkele actiepunten zijn in 2014 direct opgepakt, waaronder het stroomlijnen van de onderwijsorganisatie, het ontwikkelen van beleid voor studenten met een functiebeperking, het vernieuwen van het internationaliseringsbeleid, het herstructureren van de Expertcommissie TOM en het verbeteren van het Management Informatie Systeem UT (MISUT). De overige actiepunten worden in 2015 en volgende jaren uitgevoerd via een meerjarig programma onderwijskwaliteitszorg.

### **1.2.2 Kwaliteitsinstrumenten**

De belangrijkste pijlers voor onderwijskwaliteitszorg op instellingsniveau zijn docentkwaliteit en daaraan gerelateerde docentprofessionalisering, studieloopbaanbegeleiding en toetsbeleid. In 2014 is de keten van studieloopbaanbegeleiding in kaart gebracht. Op basis van dit overzicht is voor de periode 2014-2016 een aantal actiepunten benoemd. Ook is er verder gewerkt aan de verbetering van rapportages op het gebied van onderwijsbeoordelingen.

### **1.2.3 Opleidingsbeoordelingen en –accreditaties**

In 2014 heeft de UT officieel de instellingsaccreditatie in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg behaald. Hiermee voldoet de UT aan alle vijf standaarden van de instellingstoets en is zij 'in control' aangaande de kwaliteitszorg van het onderwijs.

In 2014 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd of ligt er een heraccreditatieaanvraag bij de NVAO: Leraar VHO Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen (MSc) en de educatieve minor voor de schoolvakken maatschappijleer, economie & management en organisatie, Creative Technology (BSc) en Geo-information Science and Earth Observation (MSc en PM). De twee opleidingen van Geo-information Science and Earth Observation hebben tevens een bijzonder kwaliteitskenmerk internationalisering aangevraagd. Met een eventueel toegekend kenmerk wordt de inzet op het gebied van internationalisering erkend.

De NVAO heeft positieve besluiten genomen over de accreditatieaanvragen van:

- Industrieel Ontwerpen (BSc) en Industrial Design Engineering (MSc);
- Technische Informatica (BSc) en Computer Science, Telematics, Human Media Interaction (MSc);
- Technische Natuurkunde (BSc) en Applied Physics, Nanotechnology (MSc);
- Advanced Technology (BSc);
- Technische Wiskunde (BSc) en Applied Mathematics (MSc).

In 2014 zijn alle opleidingen in het Nederlandse Hoger Onderwijs verdeeld in accreditatieclusters. Met uitzondering van de unica opleidingen Technology, Creative Technology, Environmental and Energy Management en Riskmanagement is dit ook van toepassing op alle UT-opleidingen. Voor enkele opleidingen betekent dit een aanpassing van de accreditatietermijn.

### 1.3 Ontwikkelingen studentenpopulatie

#### 1.3.1 Populatie

In 2014 is de totale studentenpopulatie gestabiliseerd op bijna 9.300 studenten. Zowel de bachelorpopulatie als de masterpopulatie is ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven (zie tabel 1.3).

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingeschreven bachelorstudenten	5929	6064	5741	5650	5627
Ingeschreven premasterstudenten	532	574	438	325	323
Ingeschreven masterstudenten	2304	2697	3066	3263	3245
Ingeschreven studenten ongedeeld	51				
Ingeschreven studenten postmaster	70	64	68	76	70
<b>Totaal aantal ingeschreven studenten</b>	<b>8886</b>	<b>9399</b>	<b>9313</b>	<b>9314</b>	<b>9265</b>

*Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)*

Tabel 1.3 Totaal aantal ingeschreven studenten

#### 1.3.2. Instroom

De eerstejaars instroom is in 2014 met 2.011 studenten licht gestegen ten opzichte van 2013 (zie tabel 1.4). De eerstejaars instroom in de bachelor en de zij-instroom in de master (229 studenten) zijn nagenoeg gelijk gebleven. De groei is met name zichtbaar in de doorstroom naar de masterfase.

	2010	2011	2012	2013	2014
Eerstejaars bachelorstudenten	1481	1648	1541	1589	1584
Eerstejaars premasterstudenten	307	352	239	203	229
Eerstejaars masterstudenten	117	142	176	156	191
Eerstejaars studenten postmaster	8	8	6	6	7
<b>Totaal aantal eerstejaars studenten</b>	<b>1913</b>	<b>2150</b>	<b>1962</b>	<b>1954</b>	<b>2011</b>

*Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)*

Tabel 1.4 Totaal aantal eerstejaars instelling

Het aandeel van de UT in de totale eerstejaars instelling is voor het eerst sinds 2011 weer licht gestegen (0,1%, zie tabel 1.5). Voor de instroom in de bachelor (zie tabel 1.6), geldt nagenoeg hetzelfde. De instroom stijgt licht en het marktaandeel neemt toe met 0,1%.

Voor de instroom in de master (zie tabel 1.7) geldt hetzelfde als voor die in de bachelor; zowel de absolute instroom als het marktaandeel is toegenomen.

	2010	2011	2012	2013	2014
Eerstejaars instelling totaal Nederland	58262	58065	58149	62364	62434
Eerstejaars instelling totaal UT	1913	2150	1962	1954	2011
Marktaandeel UT eerstejaars instelling	3,3%	3,7%	3,4%	3,1%	3,2%

*Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)*

Tabel 1.5 Marktaandeel eerstejaars instelling UT (bachelor, master, ongedeeld en postmaster)



	2010	2011	2012	2013	2014
Eerstejaars instelling bachelor Nederland	46725	48315	46979	50108	49226
Eerstejaars instelling bachelor UT	1788	2000	1780	1792	1813
Marktaandeel UT eerstejaars instelling bachelor	3,8%	4,1%	3,8%	3,6%	3,7%

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.6 Marktaandeel eerstejaars instelling UT bachelor

	2010	2011	2012	2013	2014
Eerstejaars instelling master Nederland	11305	9502	10924	12005	12978
Eerstejaars instelling master UT	117	142	176	156	191
Marktaandeel UT eerstejaars instelling bachelor	1,0%	1,5%	1,6%	1,3%	1,5%

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.7 Marktaandeel eerstejaars instelling UT master

#### Buitenlandse instroom

De buitenlandse instroom is in 2014 ten opzichte van 2013 met ongeveer 5% gestegen naar 550 studenten (zie tabel 1.8). Na jaren van sterke groei stabiliseert de Duitse instroom in de bachelor ten opzichte van 2013. De UT heeft ervoor gekozen om de werving in Duitsland te extensiveren, mede vanwege de grote instroom van Duitse studenten in een aantal UT opleidingen. De kleine groei van de buitenlandse instroom wordt veroorzaakt door studenten uit voornamelijk China, India en Italië.

	2010	2011	2012	2013	2014
Eerstejaars instelling totaal UT	1913	2150	1962	1954	2011
Duits	392	500	436	363	360
Chinees	23	34	40	28	40
Indiaas	4	7	7	8	17
Italiaans	3	4	5	7	14
Overige nationaliteiten	98	110	112	116	119
Totaal buitenlands	520	655	600	522	550
Percentage buitenlands	27,2%	30,5%	30,6%	26,7%	27,3%

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.8 Eerstejaars instellingstotaal opgesplitst naar buitenlandse nationaliteit (excl. ITC). Het betreft bachelor, master en premaster.

De gegevens van de faculteit ITC zijn niet opgenomen in bovenstaand overzicht. Dit komt voornamelijk doordat het ITC een ander systeem hanteert. In de onderstaande tabel zijn de instroomgegevens van de faculteit ITC weergegeven.

<b>Instroom</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Degree/diploma programma	187	125	122	162	129
Degree/diploma joint education	109	137	97	179	126
Korte cursussen/modules/etc	172	121	148	146	159
Distance education	196	184	146	123	57
Contract onderwijs bij ITC	103	113	55	123	35
Contract education on site / refresher courses	631	238	223	206	138
<b>Diploma's en certificaten</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Toelaatbare aanvragers	3539	2871	3780	3723	3330
ITC degrees/diploma's/certificaten	523	438	431	348	311
Registranten voor het Graduate programma	151	150	146	150	145

Tabel 1.9 Instroom ITC (database ITC)

De instroom van buitenlandse studenten in de master blijft ongeveer stabiel en toont qua samenstelling een gevarieerd beeld (zie tabel 1.10). Ongeveer 40% van de buitenlandse studenten is afkomstig uit de EER. De Duitse studenten vormen hier net als in de bachelor (zie tabel 1.8) de grootste groep. In de buitenlandse instroom van buiten de EER vormen de Chinezen al jaren de grootste groep; wel is een relatief flinke stijging zichtbaar in de instroom van Indiase studenten.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Nederlands	26	34	59	43	71
Buitenlands	91	108	117	113	120
EER Totaal (excl. NL)	30	50	69	55	47
Duits	11	26	37	32	15
EER overig	19	24	32	23	32
Europees - Niet EER	7	8	4	3	5
Niet Europees Totaal	54	50	44	55	67
Chinees	15	15	15	14	17
Indiaas	4	7	6	8	12
Amerikaans		1	2		1
Braziliaans			1	2	5
Indonesisch	3	7	8	11	10
Niet Europees overig	32	20	12	20	23

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.10 Totaal buitenlandse masterinstroom opgesplitst naar nationaliteit

### 1.3.3 Uitstroom

Het aantal diploma's in 2014 is in de bachelor licht gedaald en is in de master licht gestegen.

Collegejaar	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Bachelor	897	1067	1358	1221	1154
Master	988	984	1208	1151	1201
Doctoraal	42	32	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.11 Aantal diploma's

Uit de VSNU WO-monitor, voor het laatst afgenomen in 2013, wordt de positie van de recentelijk afgestudeerde UT-alumni op de arbeidsmarkt duidelijk.

	2011	2012	2013	2014
Perc. afgestudeerden met een baan	95%	n.v.t.	96%	n.v.t.
Gem. werkloosheidsduur na afstuderen in maanden	2,8	n.v.t.	3	n.v.t.

Bron: 1cijferHO (1 oktobertelling)

Tabel 1.12 UT afgestudeerden op de arbeidsmarkt

## 1.4 Profilering en werving

### 1.4.1 Bachelors

Er is in 2014 gestart met het doorlichten en optimaliseren van het hele oriëntatie-, aanmeldings- en inschrijvingsproces. Ook is er een kwaliteits- en efficiencyslag gemaakt in de studenteninzet bij de voorlichting en bij het Study Information Center.

De BSc Open Dagen hebben in 2014 een stijgende lijn van studentbezoekers (en ook begeleiders) laten zien.

#### Nieuwe campagne University of ...

De nieuwe ambities en doelen uit Vision 2020 vroegen om doorontwikkeling van de campagne. Meer zichtbaarheid en toepasbaarheid richting diverse doelgroepen (nationaal en internationaal) en meer claimen van tal van onderscheidende UT kenmerken vormen de kern van de nieuwe "University of..." campagne. De nieuwe UT campagne kende in 2014 een succesvolle start, met inbegrip van specifieke doorvertalingen voor het gamma-domein, alsook voor het University College Twente - ATLAS.

#### University College Twente – ATLAS

De activiteiten om naamsbekendheid en imago te versterken en daarmee de instroom te vergroten zijn in 2014 geïntensiveerd. De naam is aangepast in University College Twente – ATLAS om de zichtbaarheid en vindbaarheid zowel on- als offline te vergroten, ook in relatie tot de andere University Colleges in Nederland. De netwerkopbouw met scholen en docenten (lokaal en internationaal) wordt inmiddels meer gestructureerd aangepakt. De voorlichting is geoptimaliseerd door toegewijde University College Twente – ATLAS-studenten te selecteren en meer schoolbezoeken te realiseren.

## **1.4.2 Masters**

De diverse doelgroepen voor masterwerving hebben een verschillende aanpak nodig, die in 2014 is aangescherpt. De ambities voor de werving van internationale masterstudenten zijn hoog. Door al deze ontwikkelingen is de urgentie voor meer masterwerving groot en dient de aanpak richting de verschillende MSc doelgroepen te worden verstevigd, waarbij ook het binden van eigen UT-studenten van belang blijft. Binnen de campagnes zijn de wervingsdoelgroepen voor het masteronderwijs expliciet geadresseerd en via gepaste kanalen benaderd. Dit heeft geresulteerd in groeiende aantallen bezoekers op de Master Open Dagen. Deze lijn zal gecontinueerd worden in 2015, waarbij ook de Master Open Dag inhoudelijk verder verbeterd moet worden.

De internationale online werving is verder doorontwikkeld door een gerichte inzet van continue online campagnes per land en aanwezigheid in verschillende sociale media zoals Facebook, Twitter, waarbij gecommuniceerd wordt in de eigen taal. Deze online campagnes worden ondersteund door compacte websites voor doellanden, waarbij taal en content wordt aangepast naar de lokale behoefte.

De focus in 2014 lag bij internationale werving met name in de volgende Europese landen: Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Bulgarije, Roemenië, Griekenland, Polen. Buiten Europa is met name inzet gepleegd in Brazilië, China, India, Indonesië, Mexico (de doellanden van de UT) en Saudi-Arabië.

Daar waar het bijdroeg aan naamsbekendheid en directe studentenwerving zijn ook onderwijsbeurzen in deze landen bijgewoond, doorgaans gecombineerd met afspraken met NESO-kantoren, alumni, agenten, universiteiten, etc. Ook zijn er verkennende bezoeken gedaan, onder andere in Spanje.

## **1.5 Studentondersteuning**

### **1.5.1 ICT**

#### Systemen en onderwijsondersteuning

Als uitwerking van Vision2020 is in 2014 gestart met het opstellen van de digitaliseringsvisie voor het onderwijs. De visie zal in het voorjaar van 2015 ter besluitvorming aan het CvB voorgelegd worden.

In het voorjaar 2014 is via een tender de ontwikkeling van twee MOOCs gestart. Deze MOOCs zijn gerelateerd aan de onderwerpen Smart Cities en Medical Imaging. Deze MOOCs zullen in de loop van 2015 starten.

De administratieve ondersteuning van het (TOM)onderwijs is verder verbeterd door wijzigingen in processen en systemen voor roosteren (MyTable/Syllabus) en studievolg informatie (Osiris). Belangrijk punt van aandacht is het vasthouden of herijken van afspraken die rond de invoering van TOM gemaakt zijn.

#### ICT in het onderwijs

Het jaar 2014 stond vooral in het teken van de opbouw van voldoende expertise voor het thema ICT in onderwijs. Dat betrof de opbouw van expertise bij de diensten op de campus, maar vooral de opbouw van de expertise en ervaring bij docenten. Pilotprojecten zijn het belangrijkste instrument om de expertise op en uit te bouwen op het gebied van de toepassing van technologie in het onderwijs (in het Engels Technology Enhanced Learning & Teaching, TELT).

Verder is in 2014 een impuls gegeven aan de professionaliseringsactiviteiten voor docenten op het gebied van TELT. Er is in 2014 een training voor docenten beschikbaar gekomen over video in het onderwijs, waarbij de deelnemers ook daadwerkelijk zelf producties maken.

### **1.5.2 Ondersteuning specifieke groepen**

De UT neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het faciliteren van studenten met een functiebeperking serieus. Het aanbod trainingen dat aansluit bij veel voorkomende probleemgroepen is uitgebreid met een Engelstalige self-managementcursus. De mindfulness training, een aandachtstraining voor mensen met faalangst, is succesvol voortgezet en uitgebreid.

In het studiejaar 2013/2014 zijn er bij het studentendecanaat 1.384 contacten geweest met 703 verschillende studenten. Ruim een vijfde van de contacten betrof studenten met een functiebeperking. Een groot deel van deze contacten hield verband met studievoortgang en studievertraging op grond van bijzondere omstandigheden en verzoeken tot ondersteuning bij het treffen van voorzieningen. In het studiejaar 2013/2014 hebben zestien studenten gebruik gemaakt van de Regeling ondersteuning Topsport/Topcultuur.

### **1.5.3 Studie- en carrière ondersteuning**

De groei die het Taal Coördinatiepunt in voorgaande jaren liet zien (2013: 20%) zette in 2014 door: met ruim 2500 'klanten' is het aantal mensen dat in 2014 van diensten gebruik heeft gemaakt met 27% toegenomen ten opzichte van 2013. Het aandeel UT-medewerkers daarin is met ca. 630 vrij constant gebleven, terwijl het aantal studenten dat heeft deelgenomen aan een cursus of workshop enorm is gestegen. Dat is deels te danken aan goed lopende cursussen Engels, maar bovenal aan het feit dat Study & Career zich in 2014 stevig op de kaart heeft gezet en heel succesvol was. De terugloop van het aantal Duitse studenten dat een zomercursus Nederlands volgde (een afname van 33% ten opzichte van 2013) werd daarmee ruimschoots gecompenseerd.

In het voorjaar van 2014 is besloten binnen CES een pilot project te starten om een Career Centre op te zetten. Het Career Centre is een platform waar alle carrièregerichte activiteiten binnen de UT zichtbaar gemaakt worden en de continuïteit gewaarborgd blijft.

## **1.6 Alumnibeleid en fondsenwerving**

Het Alumni & Development Office (A&DO) heeft in 2014 de communicatie met alumni versterkt door de website en de emailnieuwsbrief te vernieuwen, een emailnieuwsbrief voor UT-ambassadeurs in te voeren en door meer aandacht in het UT-relatiemagazine. Met de TU Delft en de TU Eindhoven zijn in 3TU-verband 5 nieuwe alumnikringen in de VS van start gegaan na een succesvolle Dutch Engineers Alumni USA Tour. Ook zijn diverse alumnibijeenkomsten georganiseerd in het buitenland, van Singapore tot Kenia. Op het gebied van fondsenwerving is de Major Donor Health campagne van start gegaan (doel: €15 miljoen in 5 jaar), is door het Universiteitsfonds geïnvesteerd in extra capaciteit voor een kwaliteitsimpuls van de jaarcampagne (doel in 2019: 4% UT-alumni is donateur) en is (eveneens mogelijk gemaakt door het Universiteitsfonds) een crowd funding platform geopend.

## **1.7 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) komt op diverse manieren binnen de UT naar voren. Hieronder wordt een aantal zaken specifiek toegelicht.

### **1.7.1 MVO in een (internationale) keten**

De UT opereert in een (internationale) keten, waarin diverse maatschappelijke aspecten een rol spelen. Voor het onderwijs zit de keten overzichtelijk in elkaar. De keten start al vanaf het moment dat een potentiële student kennismaakt met en zich oriënteert op een studie aan de UT en loopt door tot en met de overstap naar de arbeidsmarkt. Gedurende deze hele periode wordt, ten bate van de (potentiële) student en in aansluiting op de behoeften en vragen die in een bepaald stadium van het traject spelen, een keten aan activiteiten en voorzieningen aangeboden. De UT heeft in de afgelopen tien jaar in de context van het programma WO Sprint (Platform Bèta Techniek) en de daarna volgende verduurzaming van de WO Sprint doelen haar contacten in de keten systematisch versterkt. De UT helpt scholieren, middels Twente Academy en studenten, bij onder andere NIKOS, zichzelf verder te ontwikkelen. Er vindt algemene vorming plaats ten behoeve van de maatschappij.

### **1.7.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij MVO**

Er is een heldere verankering van de betrokkenheid van belanghebbenden of stakeholders bij maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de UT. De meeste opleidingen van de UT hebben een Raad van Advies of een gelijksoortig gremium waarin externe vertegenwoordigers uit de voor de opleiding relevante sector binnen de arbeidsmarkt hun input leveren bij majeure veranderingen in het programma en ook tussentijds signalen kunnen geven over ontwikkelingen die in de opleiding moeten doorklinken. Dit geldt ook en in nog versterkte mate, voor alle postacademische opleidingen en cursussen. Op individueel niveau geldt dat alle externe stages en afstudeeropdrachten een tweehoofdige begeleiding hebben: vanuit de universiteit en vanuit het bedrijf/de instelling waar de stage of afstudeeropdracht wordt verricht. Daarmee is het belang van bedrijf of instelling afdoende verzekerd.

## **1.8 Outreach**

### **1.8.1 Wetenschapswinkel**

Veel maatschappelijke organisaties hebben behoefte aan wetenschappelijke kennis en specifieke expertise. Onderzoeksprojecten laten uitvoeren is voor veel van deze organisaties echter te duur. De Wetenschapswinkel van de Universiteit Twente maakt de expertise van de UT toegankelijk voor verenigingen, stichtingen en non-profit organisaties in de regio Twente en de Achterhoek. Ook beheert de Wetenschapswinkel UT de kennisintensieve vragen, gericht op de expertise van de UT, die binnenkomen via het Portal to Innovation van Kennispark Twente. Met deze activiteiten vormt de Wetenschapswinkel een belangrijke connectie tussen de Universiteit Twente en de samenleving.

In 2014 kwamen bij de Wetenschapswinkel UT 166 kennis- en onderzoeksvragen binnen waarmee, net als vorig jaar, een stijging van 20% werd gerealiseerd; 49 daarvan waren afkomstig van het MKB.

Door bemiddeling en onder procesbegeleiding van de Wetenschapswinkel UT, werden 23 onderzoeken uitgevoerd en afgerond met een publicatie, veelal in master- en bachelor-afstudeerprojecten. Dit gebeurde bij diverse faculteiten en opleidingen. De Wetenschapswinkel UT

behaalde de derde prijs bij de Interlandse Wetenschapswinkeldagen (Nederland en België) die in november 2014 aan de Rijksuniversiteit Groningen plaatsvonden.

### **1.8.2 Studium Generale**

Studium Generale organiseert publiekslezingen, interviews, Science Cafés en discussies en op het gebied van wetenschap, technologie, maatschappij en cultuur. Het doel is om studenten en medewerkers van de universiteit een brede en samenhangende kijk op de wereld te bieden. Op deze manier draagt het Studium Generale bij aan de breedte van de zogenaamde 'T-shaped'-professional.

De programma's van Studium Generale staan ook open voor publiek uit de regio van de UT. Daarmee is Studium Generale een belangrijk podium van de universiteit om kennis te delen met de maatschappij. In 2014 hield Studium Generale 27 publiekslezingen, twee interviews, zes Science Cafés, één debat over het Twents Onderwijsmodel, één UT-dictee en één excursie. Onder de sprekers waren bekende namen zoals Wim Hof, Frans de Waal, Vincent Icke, Ad Lagendijk, Maarten van Rossem, Jelle Brandt Corstius, Rob de Wijk, Pim van Lommel, Ionica Smeets en Bert Keizer. In totaal trok Studium Generale in 2014 ruim 4.700 bezoekers.

## 2 ONDERZOEK

De UT streeft nadrukkelijk naar een internationaal erkend topniveau voor haar onderzoeksprogramma. Daarnaast streeft zij naar de benutting en valorisatie van haar kennis, leidend tot maatschappelijke en technologische vernieuwingen. De UT wil een probleemoplossende en ontwerpende instelling zijn. Meer op fundamenteel begrip gericht onderzoek staat in een toepassingsgericht perspectief.

Om deze doelen te bereiken is het noodzakelijk het onderzoek regelmatig te vernieuwen en om (multidisciplinaire) samenwerking te stimuleren. Daarnaast heeft de UT duidelijk bepaald waarop zij haar aandacht richt (focus) om vervolgens voldoende volume, bijvoorbeeld in termen van personeel, rond die onderwerpen te creëren (massa).

### 2.1 Onderzoekorganisatie

#### 2.1.1 De basis in de leerstoelen en faculteiten

De basis van de organisatie van het UT-onderzoek bestaat uit leerstoelen en disciplines, georganiseerd binnen faculteiten. Binnen de leerstoelen wordt uit de basisfinanciering onder andere funderend onderzoek verricht, dat voortkomt uit ontwikkelingen in de wetenschap zelf. Dit zorgt voor het in stand houden van een brede kennisbasis: 'kennis als vermogen'. Dit vermogen kan in een later stadium, veelal via multidisciplinaire samenwerking, leiden tot toepassing van kennis: 'kennis als product'. Naast het fundamentele onderzoek voert de UT, meer dan de gemiddelde Nederlandse universiteit, veel ontwerpend en toepassingsgericht onderzoek uit. Het onderzoek is zowel gericht op Grand Challenges als op frontier science. Maatschappelijke uitdagingen en technologische innovaties vragen om multidisciplinair onderzoek met een structurele inzet van alfa- en gammawetenschappen en aandacht voor zowel fundamenteel als toepassingsgericht onderzoek. Nieuwe technologie wordt op deze wijze, conform de filosofie van 'high tech human touch', ontwikkeld in de context van gedrag- en maatschappijwetenschappen.

#### 2.1.2 Instituten

Naast de disciplinaire en facultaire ordening is het onderzoek binnen de UT eveneens (in de vorm van een matrixorganisatie) georganiseerd in multidisciplinaire instituten, die zijn gegroeid rond de sleuteltechnologieën ICT, Nanotechnologie, en Biomedische en Gezondheidstechnologie, of rondom Governance en Gedrag. De instituten zijn de belangrijkste onderzoeksorganisatie van de UT en het belangrijkste element van het UT-onderzoeksprofiel.

Het merendeel van de leerstoelen en disciplines, samen 77% van het UT-onderzoek, was in 2014 gebundeld in vier grote, multidisciplinaire instituten (zie ook bijlage A). Het overige onderzoek valt onder de faculteiten. De instituten vormen een onderzoeksbeleid en beheren hun eigen onderzoeksmiddelen. Deze instituten zijn:

#### Enkele successen uit 2014:

- 9 subsidies verworven uit de NWO-vernieuwingsimpuls.
- Opening multidisciplinair DesignLab.
- 244 promoties, meer dan ooit eerder binnen een jaar.



MIRA	Institute for BioMedical Technology and Technical Medicine;
CTIT	Centre for Telematics and Information Technology;
IGS	Institute for Innovation and Governance Studies;
MESA+	Institute for Nanotechnology.

	EWI	TNW	CTW	BMS	ITC	Totaal
CTIT	179	-	7	43	-	<b>229</b>
MESA+	57	281	12	2	-	<b>353</b>
IGS	-	-	32	121	-	<b>153</b>
MIRA	22	114	27	15	-	<b>178</b>
Facultair	1	30	94	5	139	<b>271</b>
<b>Totaal</b>	<b>259</b>	<b>426</b>	<b>173</b>	<b>186</b>	<b>139</b>	<b>1184</b>

Tabel 2.1 De inbreng van onderzoeks-fte's vanuit faculteiten in instituten

Inmiddels hebben de instituten een grote massa bereikt. CTIT is één van de grootste academische ICT-onderzoeksinstituten in Europa met circa 420 onderzoekers en 241 fte. MESA+ is een van de grootste onderzoeksinstituten ter wereld op het gebied van nanotechnologie, met 580 medewerkers, 353 fte en een jaaromzet van € 57 miljoen. MESA+, CTIT en MIRA bezetten respectievelijk de posities acht, veertien en zestien op de lijst van grootste kennis- en onderzoeksinstituten van Nederland (bron: Technisch Weekblad – top 30 kennis- en onderzoeksinstituten 2014).

### 2.1.3 Kenniscentra

Binnen en tussen de instituten bevinden zich 22 kleinere kenniscentra, die zijn opgericht ter profilering van specifieke onderzoeks- en toepassingsgebieden. De expertise van deze kenniscentra is veelal afkomstig van één of enkele samenwerkende leerstoelen, bijvoorbeeld op de terreinen van hoger onderwijsbeleid, cloud computing of e-government. Hoewel deze expertise in de meeste gevallen ook is ondergebracht in de programmering van de instituten, wordt zij daarnaast apart geprofileerd vanwege de praktische toepasbaarheid van deze expertise voor externe partijen.

In 2014 werd door de instituten IGS en CTIT gewerkt aan de oprichting van een centrum op het gebied van Big Data. Binnen het instituut CTIT werden in 2013 tien multidisciplinaire centers opgericht, die kleiner en meer gefocust zijn dan de voormalige programma's. In 2014 werden de onderzoeksagenda's binnen deze centra nader ingevuld.

## 2.2 Programmering en profiel

De programmering van het onderzoek wordt doorlopend afgestemd met ontwikkelingen binnen de wetenschap en met de vraag naar technieken en wetenschappelijke resultaten vanuit de maatschappij. De instituten hebben sterke inhoudelijke verbindingen gelegd met thema's die in de externe onderzoeksomgeving zijn gedefinieerd, zoals de Nederlandse Topsectoren en de Europese Grand Challenges.

De UT werkt gestaag verder aan focussing van het onderzoek conform de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW en haar eigen strategische visie 2020, met bijzondere aandacht voor converging technologies en innovatieve cross overs. Ten behoeve hiervan wordt de samenwerking tussen de UT onderzoeksinstituten verder geïntensiveerd, en worden de gamma- en sociale wetenschappen beter verbonden met de techniek. Zo werd design in 2014 geïntroduceerd als integrerend concept over UT-disciplines.

In lijn met de strategische visie voor 2020 worden met ingang van het najaar 2014 voor alle faculteiten en instituten afspraken gemaakt ten aanzien van ambities en ieders bijdrage hieraan. Daarin gaat het over inhoudelijke keuzes, aanpak, investeren en desinvesteren.

### 2.2.1 Instituutprogramma's en Strategische Research Oriëntaties

De programma's van de vier instituten bepalen het profiel van het UT-onderzoek op hoofdlijnen.

Elk instituut heeft zijn programma verder onderverdeeld in deelprogramma's en/of Strategische Research Oriëntaties (SRO's), die zorgen voor een verdere focusering van het onderzoek. Zowel de instituutprogramma's als de deelprogramma's en SRO's zijn multidisciplinair.

Ook het facultaire onderzoek kent een samenhangende programmering. In 2014 werd het initiatief genomen tot een programma voor Science Based Engineering, een clustering van leerstoelen uit de faculteiten TNW en CTW op het gebied van energie, design, materiaalonderzoek en procestechnologie.

### 2.2.2 Verwevenheid instituten

De instituten werken samen op het personele, organisatorische en programmatische vlak. Verschillende onderzoekers en leerstoelen participeren in meerdere instituten. Daarnaast richten instituten gezamenlijk kenniscentra op, voeren zij gezamenlijk onderzoeksprogramma's uit en begeven zij zich binnen dezelfde toepassingsdomeinen. Veel wetenschappelijke doorbraken en interessante innovaties zullen naar verwachting plaats vinden op de snijvlakken van de ICT en de biomedische- en nanotechnologie, de zogenaamde 'converging technologies'.

Voorbeelden van gebieden waarbinnen instituten samenwerken zijn:

MIRA en MESA+	BioNanoTechnologie en nanogeneeskunde;
CTIT en MESA+	Programmeerbare nanostructuren;
MIRA en CTIT	Medische robotica, bio-informatica, medische beeldvorming en telemedicine;
IGS en CTIT	E-governance, eHealth en veiligheid;

### 2.2.3 Profilerende toepassingsgebieden / thematische samenwerking

Het onderzoek van de UT sluit aan bij belangrijke maatschappelijke onderwerpen en problemen op gebieden zoals water, gezondheid, energie, veiligheid en smart cities. Daarmee sluit het UT-onderzoek ook aan bij de landelijke Topsectoren en de Europese Grand Challenges. Het oplossen van dergelijke problemen vraagt bij uitstek om interdisciplinaire samenwerking door middel van het gericht toepassen van algemene fundamentele kennis uit meerdere disciplines en van verschillende technologieën. De onderstaande tabel laat zien welke instituten actief zijn binnen de applicatiegebieden.

	MIRA	CTIT	IGS	MESA+
Water			+	+
Gezondheid	+	+	+	+
Duurzame Energie		+	+	+
Veiligheid		+	+	
Smart Cities		+	+	

Tabel 2.2 Instituten en enkele van hun applicatiegebieden

De UT stimuleert, organiseert en presenteert onderzoek op de door haar gekozen toepassingsgebieden. Het gebied gezondheid ('Health and Technology') is als eerste georganiseerd en is voor de UT een belangrijk en zeer multidisciplinair onderzoeksthema. Enkele honderden onderzoekers houden zich hiermee bezig, vanuit vele invalshoeken zoals techniek, psychologie en logistiek. In 2014 ontstond het plan om deze onderzoekers in de toekomst fysiek bij elkaar te huisvesten. Daarnaast introduceerden Medisch Spectrum Twente, ZGT (Ziekenhuisgroep Twente) en de UT een gezamenlijk innovatiefonds, ter stimulering van de samenwerking tussen medisch specialisten en onderzoekers, die zal moeten leiden tot nieuwe inzichten en technologie die de zorg voor patiënten verbeteren.

De coördinatie van het thema duurzame energie lag in 2014 nog in handen van het 'Green Energy Initiative' (GEI), een samenwerkingsverband van de instituten MESA+, CTIT en IGS, ondersteund door een Research Director. Het onderzoek op dit terrein richt zich vooral op biomassa, ICT en Smart Grids, Advanced Materials en Governance. Een resultaat is de testopstelling voor de opwekking van blauwe energie bij de Afsluitdijk, die in 2014 werd geopend.

Op kleinere schaal werd er ook geïnvesteerd in de thema's water en veiligheid. In dit verband is het Twente Water Centre relevant.

In 2014 werden smart cities, veiligheid en gezondheid in de nieuwe strategische visie van de UT tot kansrijke en prioritaire domeinen benoemd. Het streven is te komen tot instellingsbrede icoonprojecten binnen deze domeinen. Deze icoonprojecten zullen de onderzoeksspeerpunten van de UT verbinden, en daarmee leiden tot een verdere aanscherping van het profiel van de UT.

#### **2.2.4 3TU – Research Centers**

In 3TU-verband zijn, in de meeste gevallen met financiële steun van OCW, gezamenlijke onderzoekseenheden opgericht, waarbinnen de drie Technische Universiteiten gezamenlijk onderzoek verrichten. Door samenwerking versterken de drie technische universiteiten hun onderzoek en kunnen ze daardoor maatschappelijk relevant en internationaal toonaangevend onderzoek uitvoeren. Dit resulteert in de volgende negen 3TU Research Centers:

- High Tech Systems (3TU.HTS)
- Netherlands Institute of Research on ICT (3TU.NIRICT)
- Fluid and Solid Mechanics (3TU.FSM)
- Applied Mathematics Institute (3TU.AMI)
- Ethics & Technology (3TU.Ethics)
- Built Environment (3TU.BE)
- Design United (3TU.DU)
- High Tech Materials (3TU.HTM)
- Human & Technology (3TU.H&T)

Het NIRICT, waar het UT-instituut CTIT deel van uitmaakt, bundelt meer dan de helft van het ICT-onderzoek in Nederland en brengt ruim 70 leerstoelen en 1.200 medewerkers bijeen uit de informatica, elektrotechniek en wiskunde.

## 2.3 Onderzoeksfinitanciering, wetenschappelijk personeel en onderzoeksinfrastructuur

### 2.3.1 Eerste geldstroom

Van de middelen die het Ministerie van OCW in 2014 aan de UT beschikbaar stelde voor onderwijs en onderzoek, is door de UT 59% aan onderzoek besteed. Het grootste gedeelte van deze middelen valt onder het beheer van de instituten.

### 2.3.2 Tweede geldstroom

In 2014 was de tweede geldstroom, verkregen van NWO en KNAW, met een omvang van € 24 miljoen hoger dan tijdens de voorgaande jaren (zie tabel 2.3).

	2010	2011	2012	2013	2014
Tweede geldstroom	22	21.8	20.3	23.5	<b>24.0</b>
Derde geldstroom nationaal	45.8	48.7	55.3	49.7	<b>42.3</b>
Derde geldstroom internationaal, EU	10.4	12.9	15.5	18.8	<b>19.7</b>
Totaal tweede en derde geldstroom	78.2	83.4	91.1	92.0	<b>86.0</b>
Onderzoeks-fte's vaste onderzoekers	220	219	211	232	<b>225</b>
Tweede en derde geldstroom per onderzoeks-fte vaste onderzoeker (in K€)	355	381	432	397	<b>382</b>

Tabel 2.3. Tweede en derde geldstroom (M€)

### 2.3.3 Derde geldstroom

De omvang van de derde geldstroom is € 62 miljoen, bestaande uit 'derde geldstroom nationaal' en 'derde geldstroom internationaal, EU' (zie tabel 2.3).

Hoewel de nationale component sterk in omvang daalde door het wegvallen van de FES-middelen, blijft deze omvangrijk met een waarde van € 42,3 miljoen.

Gezien de afname van de nationale onderzoeksmiddelen en de toename van de via de EU beschikbare onderzoeksmiddelen, verschuift de balans in de externe financiering geleidelijk van nationale naar internationale bronnen. Sinds 2006 is het door de EU gefinancierde onderzoek sterk gegroeid, resulterend in een omzet van € 19,7 miljoen in 2014.

Naast rechtstreekse financiering van onderzoek door een bedrijf of overheid, zijn vormen van samenwerking met een publiek-privaat karakter in opkomst. Voorbeelden hiervan zijn centra voor open innovatie, met participatie van het bedrijfsleven en regionale overheden, zoals het Thermo Plastic Composite Research Center (TPRC), Centre4Cloud op het gebied van cloud computing, Center for Medical Imaging North East Netherlands (CMI<sup>nen</sup>) en LEO Service Robotics Center.

De UT is op beperkte schaal gestart met crowdfunding, aanvankelijk vooral binnen het thema gezondheid. Zo wordt een beroep gedaan op het brede publiek in de strijd tegen borstkanker.

### 2.3.4 Derde geldstroom met tweede geldstroom karakter

De afgelopen jaren heeft de overheid omvangrijke middelen beschikbaar gesteld voor onderzoek en innovatie. Deze middelen werden steeds ingezet voor grote, tijdelijke programma's die zowel wetenschappelijk excellent als maatschappelijk relevant zijn en in consortiumverband worden uitgevoerd. Omdat deze derde geldstroommiddelen op sterk selectieve basis en veelal met behulp van of via tweede geldstroom organisaties (zoals NWO) werden verdeeld, heeft deze derde geldstroom een 'tweede geldstroom karakter'.

Onder deze categorie vielen de FES-middelen. Het grootste deel van de vanuit deze middelen gefinancierde programma's is inmiddels afgerond, een deel is nog in uitvoering. Zo zijn onder andere het landelijke onderzoeksprogramma voor nanotechnologisch onderzoek, NanoNextNL (2011-2016) en het landelijke ICT-onderzoeksprogramma COMMIT (2010-2015), waarin de UT via het CTIT participeert, nog in uitvoering.

Inmiddels is FES afgeschaft en is het Topsectorenbeleid van start gegaan. De afschaffing van FES zal naar verwachting vanaf 2016 leiden tot een grote vermindering van het aantal promotieplaatsen. Desalniettemin liggen er potentieel voor de UT grote kansen in vrijwel alle Topsectoren, omdat de profilering en zwaartepunten van de UT goed aansluiten op het Topsectorenbeleid. Tot op heden verwerft de UT de meeste middelen uit de topsector High Tech Systems & Materials (HTSM), die het beste aansluit bij het profiel van de UT en de regio Twente. In 2014 is de inbedding in de andere topsectoren, met name Life Sciences & Health, chemie, energie, en water, verbeterd.

Internationaal participeert het CTIT sinds 2009 in het European Institute for Innovation and Technology (EIT) ICT Labs. Dit zorgt voor een internationale inbedding van de valorisatie-activiteiten van het CTIT.

### **2.3.5 Inverdiencapaciteit**

In de tussen OCW en de UT gemaakte prestatieafspraken (zie bijlage I) is de ambitie geformuleerd om de inverdiencapaciteit op het niveau van 2010 te houden. Dit is een grote uitdaging, vanwege het wegvallen van de FES-gelden en de toenemende concurrentie voor EU programma's. Hoewel de toename van EU-middelen en private bijdragen het wegvallen van FES gedeeltelijk compenseren, daalde de totale omvang van de externe middelen in 2014 voor het eerst.

Ook op het niveau van de instituten zijn doelen voor de inverdiencapaciteit vastgesteld. Deze doelstellingen worden tot op heden behaald, hoewel enkele instituten rekening houden met een daling van de externe middelen in de toekomst.

Externe middelen uit de tweede en derde geldstroom worden doorgaans verworven door onderzoekers in vaste dienst (hoogleraren, UHD's en UD's). Per fte onderzoekstijd van vaste onderzoekers, werd in 2014 K€ 382 aan externe middelen (tweede en derde geldstroom) verworven.

### **2.3.6 Onderzoeksinzet**

In 2012 bereikte de UT een top van 1.300 onderzoeks-ft. Sindsdien is de onderzoeksinzet weer geleidelijk, door de afname van de onderzoeksmiddelen, gedaald naar 1.184 onderzoeks-ft in 2014. Hiermee heeft de UT een aandeel van 6% in de gezamenlijke onderzoekstijd van alle Nederlandse universiteiten (bron: kengetallen universitair onderzoek). Van de totale onderzoeksinzet werd maar liefst 81% gerealiseerd door tijdelijke medewerkers zoals promovendi en postdocs.

### **2.3.7 Onderzoekslaanbanen**

De Twente Graduate School heeft tot doel promovendi op te leiden tot excellente onderzoekers en bestaat inmiddels uit negentien graduate programmes. De toelating van programma's en studenten tot TGS is selectief. De graduate programmes zijn aan de instituten gekoppeld (zie paragraaf 1.1.6).

UT-promotietrajecten hebben in principe een duur van vier jaar. De meeste UT-promovendi zijn werknemers van de UT, gefinancierd uit de tweede en derde geldstroom. De UT kent dus weinig

‘eerste geldstroom promovendi’ en in vergelijking met andere universiteiten minder buiten- en beurspromovendi. Het aandeel van de contract- en beurspromovendi neemt wel toe.

In 2014 werkten 33 personen die als docent aan een hbo-instelling zijn verbonden, binnen de UT aan een promotie. De betrokken leerstoelen ontvingen hiervoor ‘promotie-vouchers’ van OCW.

Tevens maakt de UT gebruik van het loopbaaninstrument Tenure Track om talentvolle wetenschappers uit te dagen om in een versneld tempo door te groeien (zie ook paragraaf 6.3.1).

### **2.3.8 Onderzoeksinfrastructuur**

Om wetenschappelijk talent te binden en grensverleggend onderzoek te kunnen verrichten, is de UT sterk afhankelijk van hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur. Zij beschikt dan ook over infrastructuren waaronder het Laboratorium voor Nanotechnologie (NanoLab), en het Experimental Center for Technical Medicine (ECTM). NanoLab heeft 1250m<sup>2</sup> cleanroom, gevuld met state of the art-faciliteiten. In 2014 kreeg dit laboratorium, dat landelijk samenwerkt in NanoLabNL, door NWO en het ministerie van OCW 6 miljoen euro toegekend voor onderhoud en uitbreiding.

Omdat door het delen van onderzoeksfaciliteiten met externe partijen gezamenlijke voordelen kunnen worden behaald, werkt de UT aan de versterking van facility sharing. In de prestatieafspraken met OCW (zie bijlage I) is de omvang van ‘Gedeelde Infrastructuur’ een onderzoeks- en valorisatie-indicator. In 2014 werd gezocht naar de beste invulling van de faciliteiten van CMI<sup>nen</sup>, een nog te realiseren gedeelde infrastructuur voor medische beeldvorming waar de UT in participeert. Het lab van XUV-optics, voorheen onderdeel van FOM, werd in 2014 verplaatst naar de UT. Dit lab wordt mede benut en gefinancierd door industriële partijen. De infrastructuren van de UT die ook door derden kunnen worden benut, zullen meer ondersteuning en publiciteit krijgen. Er zal worden gezocht naar creatieve financieringsconstructies met derden.

Overige ontwikkelingen omtrent de onderzoeksinfrastructuur van de UT in 2014 (zie tevens bijlage H):

- Uitbouw van het Datalab, waar onderzoeksdata worden beheerd;
- Planontwikkeling voor een Data Science Lab als infrastructuur voor het verzamelen en analyseren van Big Data;
- Ombouw van het voormalige Hogedruklab tot een Sustainable Energy Lab;
- De uitrusting van het MESA+ BioNanoLab werd voltooid;
- Opening van het DesignLab, een innovatieve onderwijs- en onderzoeksomgeving waar onderzoekers, studenten, ondernemers en business developers samenwerken om tot creatieve, out-of-the-box oplossingen te komen voor toepassing van nieuwe technologie. Nieuwe concepten en ideeën worden opgepikt en op een niet-traditionele manier ontwikkeld en prototypes kunnen meteen getest worden.

### **2.4 Onderzoekssamenwerking door strategische allianties**

Samenwerking met bedrijven en andere kennisinstellingen, via TKI's en andere landelijke en Europese onderzoeksprogramma's, is een krachtige aanjager voor het UT-onderzoek, die vele voordelen biedt. Op deze manier kan gezamenlijk onderzoek worden verricht, vanuit een afgestemde onderzoeksagenda, zodat er sprake is van effectiviteit en (macro)doelmatigheid. Via een bundeling van publieke en private krachten kunnen schaalvoordelen ontstaan, vooral op gebieden waar dure onderzoeksfaciliteiten nodig zijn die ook kunnen worden gedeeld. Valorisatie gedijt het beste in

samenwerkingsverbanden van onderzoekers en externe partijen, omdat deze samenwerking het onderzoek voedt met onderzoeksvragen uit de praktijk en omdat vindingen via deze weg snel worden omgezet naar praktische toepassingen.

#### **2.4.1 Internationaal**

UT-instituten nemen deel in vele Europese consortia die onderzoek uitvoeren. Daarnaast wordt geparticipeerd in netwerken die – in de daaraan voorafgaande fase – werken aan de ontwikkeling van onderzoeksprogramma's en technologieën. Het gaat hierbij om Networks of Excellence (zoals Photonics4Life en Flamingo), Technology platforms (zoals NanoMedicine, Robotics AISBL en eMobility) en Joint Technology Initiatives (zoals Clean Sky, Artemis). Sinds 2009 is het instituut CTIT via 3TU-NIRICT betrokken bij EIT ICT Labs, een ICT-georiënteerde Kennis- en Innovatie-gemeenschap (KIC) van het European Institute of Innovation and Technology (EIT).

Naast consortia wordt bilateraal strategisch samengewerkt met gelijksoortige organisaties zoals onderzoeksinstituten. Met name MESA+ en CTIT hebben vele strategische samenwerkingen met counterparts in het buitenland. Op UT-niveau bestaan vele samenwerkingsrelaties met andere buitenlandse universiteiten, onder andere in Duitsland, China, Singapore, Indonesië en Brazilië.

#### **2.4.2 Onderzoekscholen**

Onderzoekscholen zijn samenwerkingsverbanden van verschillende universiteiten die zich primair richten op het opleiden van promovendi. De UT is penvoerder van de onderzoekscholen MESA+ voor Nanotechnologie en het Netherlands Institute of Government (NIG) voor Bestuurskunde. Daarnaast participeert de UT in 23 onderzoekscholen waarvan een andere universiteit penvoerder is.

In 2014 werd de financiering van onderzoekscholen landelijk herbezien. Omdat de UT al eerder eigen afspraken had gemaakt met haar onderzoekscholen, die volstaan voor beide partijen, leidde dit binnen de UT niet tot wijzigingen in de financiering.

#### **2.4.3 3TU, TNO en Grote Technologische Instituten (GTI's)**

De drie technische universiteiten in Nederland hebben hun krachten gebundeld in de 3TU-federatie om samen hun positie te versterken. De andere partijen binnen deze federatie zijn belangrijke samenwerkingspartners voor de UT. De samenwerking is op het terrein van onderzoek met name geconcretiseerd in de eerdergenoemde 3TU Research Centers, en afstemming en gezamenlijk optreden op verschillende terreinen. Daarnaast speelt de 3TU-federatie een rol bij het vormgeven van contacten met partijen buiten de technische universiteiten.

Op enkele onderwerpen is de samenwerking nog breder, en worden ook de andere technologische onderzoeksinstituten, de GTI's en TNO, hierbij betrokken, zodat het gehele Nederlandse 'technologische domein' betrokken is. De TU's en de TO2-federatie (GTI's en TNO) vormen samen een 'technologische driehoek'. In 2014 werkten 3TU en TO2 samen bij het leveren van input voor de op te stellen nationale wetenschapsagenda. In 2014 bundelden de drie technische universiteiten en drie onderzoeksinstituten hun krachten op het gebied van energieonderzoek. Samen hebben ze de vereniging Netherlands Energy Research Alliance (NERA) opgericht. De NERA-partners willen nauwer samenwerken op het gebied van energieonderzoek. Door hun krachten te bundelen hopen ze meer invloed te krijgen op de Europese energieagenda. Naast de UT, de TU Delft en de TU Eindhoven doen Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN), de Nederlandse Organisatie voor toegepast-

natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) en de Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie (FOM) mee in NERA.

De UT werkt ook bilateraal samen met TNO en GTI's. Met verschillende GTI's, waaronder Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN), wordt samengewerkt binnen verschillende onderzoeksprogramma's. De UT heeft samen met TNO een aantal gezamenlijke kenniscentra, waaronder AIDA (verkeer en vervoer) en E-Quality (dependable systems and networks).

#### **2.4.4 Andere Nederlandse universiteiten: RUG, WUR, RU**

De RUG en de UT werken samen op gebieden zoals Technologie en Gezondheid, Nanotechnologie, Biobased Economy, Groene Energie, Watermanagement, en Ondernemerschap. De samenwerking binnen de deelgebieden is niet alleen voorbehouden aan de UT en de RUG, er wordt ook uitdrukkelijk samenwerking gezocht met provinciale en/of regionale bedrijven, instellingen en overheden.

Daarnaast werkt de UT met de WUR en RU samen op specifieke onderwerpen. Voor de WUR betreft dat met name voeding en energie en voor de Radboud Universiteit Nijmegen water en gezondheid.

#### **2.4.5 Landelijke onderzoeksprogramma's, TTI's en TKI's**

De UT participeert in meer dan 25 grote landelijke onderzoeksprogramma's, waarvan vele een publiek-privaat karakter hebben. De UT participeert in de Technologische Top Instituten (TTI's) M2i, Novay, DPI, BMM en TTI Watertechnologie (Wetsus). Veel van deze programma's en publiek-private samenwerkingsconstructies worden momenteel omgezet naar TKI's.

#### **2.4.6 Bedrijfsleven**

Veel bedrijven zijn op verschillende wijzen betrokken bij het UT-onderzoek. Bedrijven financieren niet alleen rechtstreeks onderzoek (derde geldstroom), maar zijn soms ook betrokken bij de tweede geldstroom (met name in het kader van STW-programma's) en bij alle Topsectoren. Zij participeren met de universiteit in vele publiek-private constructies.

In 2014 is gestart met Strategic Business Development, ter verdere versterking van de relaties met het bedrijfsleven. Eén van de doelen is het aangaan van meer langdurige strategische partnerschappen met bedrijven. Eén van de middelen daarvoor zijn industriële onderzoeksprogramma's, waarvan de onderzoeksagenda door de industrie is bepaald. Deze programma's zullen zich bevinden binnen de thema's Advanced materials, medical technology and devices, wireless and remote sensing, advanced manufacturing and mechatronics, safety and security. De programma's bestaan uit een aantal samenhangende onderzoeksprojecten in de vorm van promotieplaatsen leidend tot een doctoraat (PhD).

Uit de Leiden Ranking 2014 blijkt dat de UT 9,1% van haar publicaties publiceert in samenwerking met het bedrijfsleven (co-publicaties). Hiermee neemt de UT in Nederland de vierde plaats in en wereldwijd positie 43.

### **2.5 Kwaliteitszorg onderzoek**

De kwaliteitszorg van het onderzoek is georganiseerd via de lijnen van disciplines, multidisciplinaire onderzoeksinstituten en promotieopleidingen.



### **2.5.1 Kwaliteitszorg binnen instituten**

Wetenschappelijk Directeuren voeren een kwaliteitszorgbeleid binnen hun instituut. Instituten evalueren hun programma's (SRO's) en leerstoelen regelmatig. In de praktijk is de kwaliteitszorg veelal meer gericht op de kwaliteit dan op de kwantiteit van de prestaties. Dit beleid is succesvol (zie paragraaf 2.6).

Voor elk instituut gelden Kern Prestatie Indicatoren (KPI's), waarmee is vastgelegd welke doelen de instituten de komende vijf jaren willen behalen op indicatoren voor kwaliteit en relevantie. De instituten MESA+ en MIRA hebben de instituutsbrede KPI's ook 'doorvertaald' naar afspraken met de in het instituut participerende leerstoelen.

In aanvulling op disciplinaire visitaties worden instituten eens in de zes jaar door een externe commissie beoordeeld, die hierbij vooral toekomstgerichte strategische aanbevelingen doet. Bij deze instituutsbeoordelingen wordt gebruik gemaakt van de resultaten van disciplinaire visitaties. In 2014 hebben geen instituutsbeoordelingen plaatsgevonden. Wel werden de aanbevelingen van de in 2013 uitgevoerde mid-term evaluatie van MIRA in een nieuw strategisch plan verwerkt. Daarnaast werd een beoordeling van MESA+ begin 2015 voorbereid.

### **2.5.2 Kwaliteitszorg binnen disciplines**

De UT verricht onderzoeksvisitaties bij voorkeur in 3TU- of landelijk verband. In 2014 werd een nieuw landelijk Standard Evaluation Protocol (SEP) vastgesteld, waarmee de werkwijze bij toekomstige onderzoeksbeoordelingen werd bepaald. De UT kan zich uitstekend vinden in de versterkte aandacht voor de maatschappelijke relevantie van onderzoek. In de toekomst zal tijdens onderzoeksbeoordelingen ook een oordeel worden uitgesproken over promotieopleidingen en (aspecten van) wetenschappelijke integriteit. Voortbouwend op het herziene landelijke protocol werden in 3TU-verband de uitgangspunten voor gezamenlijke onderzoeksbeoordelingen herzien.

In 2014 kwamen de resultaten van een zestal disciplinaire onderzoeksbeoordelingen beschikbaar. Het betreft:

#### Communicatiewetenschap (BMS)

De verbinding van het communicatie-onderzoek met de technologische invalshoek van de UT als geheel is een sterk punt. Het onderzoek is georiënteerd op design en toepassingen. De sociale relevantie is onbetwist. Het is gewenst om de externe financiering te verhogen en het aantal promovendi te vergroten.

#### Onderzoekschool SENSE: ITC (ITC)

ITC, de faculteit voor geo-informatie en aardobservatie, heeft meerdere groepen "at the cutting edge." Publicaties en citaties zijn op niveau. De relevantie voor onderontwikkelde landen is bijzonder groot. De afronding van de fusie van ITC en de Universiteit Twente verdient zorgvuldige aandacht. Het is gewenst dat de faculteit een toekomststrategie opstelt.

#### Werktuigbouwkunde (CTW)

Het onderzoek heeft sterke vooruitgang geboekt in omvang en prestaties. Het onderzoek is meer toegepast dan fundamenteel, waardoor de sociale relevantie zeer hoog is. Er zijn zeer goede banden met de industrie. Er zijn voldoende spin-offs en patenten. Het zou goed zijn het fundamentele onderzoek op enkele onderwerpen te versterken, om zo meer ruimte te scheppen voor inzet op

nieuwe en zelf gekozen onderwerpen, en de onderzoekskwaliteit verder te verhogen. De aanbeveling is om meer focus aan te brengen vanuit een onderzoeksperspectief.

#### Political Science (BMS)

Het onderzoek in de politicologie is ondergebracht binnen het instituut IGS. De kwaliteit van de publicaties is zeer goed. Door de gekozen onderwerpen is de sociale relevantie hoog. De thematische focus kan nog worden versterkt. De commissie adviseert meer aandacht te besteden aan het zoeken naar een 'gemene deler'. Het aantal promoties dient te worden verhoogd.

#### Public Administration (BMS)

Het onderzoek in de bestuurskunde omvat onder andere de groepen Cheps en CSTM, en is onderdeel van het instituut IGS. Public Administration in Twente heeft een onderscheidend profiel in Nederland. De sociale relevantie is zeer goed door internationale en regionale betrokkenheid, beleidsadvies, en publicaties gericht op een breed publiek. Het bestuurskundige onderzoek is daardoor zeer goed in staat een bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen.

#### Steps/STIS (BMS)

Dit betreft het onderzoeksprogramma over de dynamiek en governance van wetenschap, technologie en innovatie in de maatschappij, zoals uitgevoerd binnen de vakgroep voor Science, Technology and policy studies. STIS combineert technologische en sociale perspectieven in onderzoek en onderwijs en past daarmee goed binnen het profiel van de universiteit. Kwaliteit en productiviteit van dit programma zijn excellent. De relevantie is zeer goed tot excellent.

### **2.5.3 Kwaliteitszorg promotieopleidingen**

De kwaliteitszorg voor promotieopleidingen loopt intern via Twente Graduate School (TGS) en extern middels landelijke onderzoeksbeoordelingen conform het SEP (nieuwe protocol voor onderzoeksevaluaties).

### **2.5.4 Beleid voor wetenschappelijke integriteit**

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit (CWI) adviseert het College van Bestuur (CvB) ten aanzien van klachten over het mogelijk schenden van de wetenschappelijke integriteit door (ex-) medewerkers van de Universiteit Twente. De Commissie Wetenschappelijke Integriteit heeft in 2014 geen klachten ontvangen.

Het CWI heeft wel tweemaal formeel advies verstrekt aan het CvB. Beide adviezen zijn overgenomen door het CvB. Het eerste advies had betrekking op aandacht voor wetenschappelijke integriteit in de bachelor- en masteropleidingen. Om schending van de wetenschappelijke integriteit op de Universiteit Twente en daarmee reputatie schade te voorkomen, is het van belang dat studenten en medewerkers zich bewust zijn van de normen van de wetenschapsbeoefening. De UT heeft in hetzelfde jaar hier voortvarend uitvoering aan gegeven binnen het onderwijs door middel van een leerlijn reflectie en workshops. Toch moet een vinger aan de pols gehouden worden, teneinde het onderwerp bij *alle* opleidingen voldoende aan bod te laten komen.

Het tweede advies van het CWI betrof het inzetten van een onafhankelijke vertrouwenspersoon voor beklagden. Het ontvangen van de klacht en het doorlopen van de klachtenprocedure kan voor een wetenschapper behoorlijk ingrijpend zijn. De beklagde kan vanaf september 2014 zijn zorgen met de vertrouwenspersoon delen en de vertrouwenspersoon kan tevens nazorg leveren.

Tevens heeft de CWI aandacht gevraagd voor het inrichten van een centrale ethische commissie, zodat commissieleden vanuit de verschillende onderzoeksgebieden beter kennis en ervaring kunnen uitwisselen. Dit zal in 2015 opgepakt worden.

## **2.6 Onderzoeksresultaten: kwaliteit en productiviteit**

### **2.6.1 Promoties**

Er promoveerden in 2014 aan de UT 244 personen, meer dan ooit eerder binnen een jaar. 2014 was hiermee het derde jaar waarin het aantal promoties de 200 overtrof. Hiermee realiseerde de UT 5,5% van het aantal promoties van alle Nederlandse universiteiten (Bron: Kengetallen universitair onderzoek). Het hoge aantal kan worden verklaard door de afloop van enkele grote landelijke onderzoeksprogramma's. Het instituut MESA+ realiseerde de meeste promoties.

Vijf jaar na aanvang van hun promotietraject is circa 55% van de werknemer-promovendi gepromoveerd. De gemiddelde promotieduur is ongeveer 55 maanden (4,6 jaar). Zowel het rendement als de promotieduur steekt gunstig af bij het landelijk gemiddelde. Uiteindelijk rondt circa 75% van de promovendi in dienst de promotie succesvol af. De UT streeft er naar dit te verhogen naar 80%.

Nadat er jarenlang sprake is geweest van een toename van het aantal nieuwe promovendi in dienst bij de universiteiten (werknemer-promovendi), nam de instroom op landelijk niveau in 2012 voor het eerst af. Ook binnen de UT daalt de instroom van werknemer-promovendi. Hieruit blijkt dat het aantal promoties na 2014 zal dalen, ten gevolge van het gat in de financiering dat is ontstaan doordat de FES-middelen niet tijdig en niet volledig zijn opgevolgd door vervolfinanciering. In reactie hierop wordt zowel landelijk als binnen de UT ingezet op differentiatie in het soort promovendi.

### **2.6.2 Wetenschappelijke publicaties**

De publicatie-output van de UT in de jaren 2010-2013 is 47% gestegen in vergelijking met de jaren 2006-2009; de op één na grootste stijging van de Nederlandse universiteiten (bron: WTI-indicatoren, december 2014, figuur 35). Na deze jarenlange stijging vertonen de UT-publicatieaantallen in 2014 voor het eerst een daling. Het SEP legt de nadruk op de kwaliteit van het werk van wetenschappers; productiviteit is niet meer als apart beoordelingscriterium opgenomen. Hiermee is ook gehoor gegeven aan de actuele kritiek dat de druk om te publiceren in veel vakgebieden is doorgeschoten.

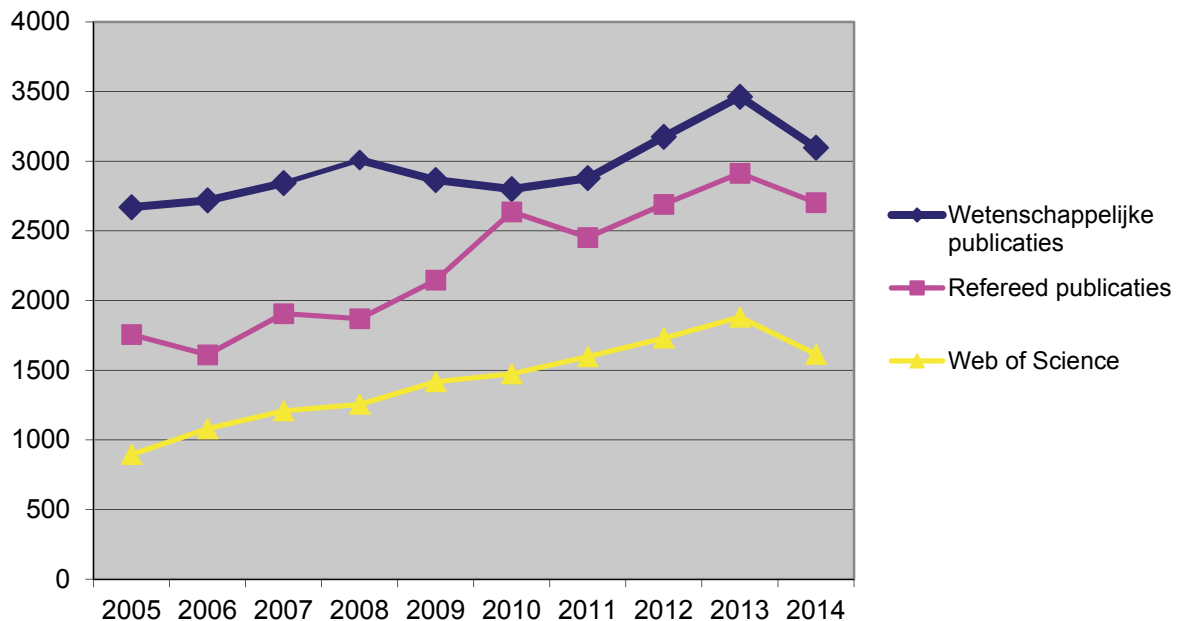
Het 'Web of Science' is een internationale database van refereed ('gerefereerde') tijdschriftartikelen, die pas na een selectie door middel van anonieme peer review geaccepteerd werden. De UT publiceerde 1.614 van dergelijke artikelen. Met dit aantal gerefereerde tijdschriftartikelen neemt de UT wereldwijd positie 333 in (bron: Leiden-ranking 2014, CWTS).

Het totale aantal gerefereerde publicaties is echter groter omdat ook een deel van de conferentiebijdragen, boeken en boekdelen wordt gerefereerd. In 2014 werden er 2.703 gerefereerde publicaties gepubliceerd. Bij een inzet van 1.184 onderzoeks-fte's betekent dit 2,3 gerefereerde publicaties per onderzoeks-fte.

Het aantal gerefereerde publicaties en de niet-gerefereerde wetenschappelijke publicaties vormen samen het totaal aantal wetenschappelijke publicaties. Met 3098 wetenschappelijke publicaties realiseerde de UT 4,2% van het aantal wetenschappelijke publicaties van alle Nederlandse

universiteiten (Bron: Kengetallen universitair onderzoek).

### Trend in publicatieaantallen UT



Grafiek 2.1. Trends in publicatieaantallen UT

Ter vergroting van de zichtbaarheid van de publicaties van de UT en ter verhoging van het aantal citaties van die publicaties wordt de volledige tekst van de publicaties, conform een beleid van ‘open access’, steeds meer in databases opgenomen en via internet gratis beschikbaar gesteld voor het algemene publiek. In 2014 werd circa 30% van de UT-output via een UT-database (“repository”) openbaar beschikbaar gesteld, en circa 8% via wetenschappelijke uitgevers. De landelijke ambitie is dat in 2016 zestig procent en in 2024 honderd procent van de Nederlandse publiek gefinancierde wetenschappelijke artikelen open access gepubliceerd wordt.

Naast open access heeft ook ‘open data’ de aandacht. In 2014 is gewerkt aan bewustwording en het uitwerken van een beleid dat moet gaan bijdragen aan een betere opslag van onderzoeksdata en een betere toegankelijkheid van deze data. Al enkele jaren geleden hebben de technische universiteiten een faciliteit hiervoor, het 3TU.Datacentrum, gerealiseerd. Binnen de UT bestaat hiervoor het IGS-datalab.

#### 2.6.3 Citaties

Bij het uitvoeren van citatieanalyses wordt het aantal citaties van een onderzoeker, onderzoeksgroep of universiteit vergeleken met de aantallen van vergelijkbare groepen of universiteiten in de wereld. Het CWTS te Leiden hanteert hiertoe een ‘veld-genormaliseerde citatie-impact-score’, oftewel MNCS. Deze score geeft de impact van de artikelen van een universiteit aan, vergeleken met het wereldgemiddelde aan citaties in de wetenschappelijke velden waarin de universiteit actief is. De MNCS van de UT is, afhankelijk van de wijze van meting, 1,3 (bron: Leiden ranking 2014, CWTS) of bijna 1,4 (bron: WTI-indicatoren 2014). Deze score ligt ruim boven het wereldgemiddelde (1,0). Dit duidt op 30% tot 40% meer citaties dan het wereldgemiddelde in de velden waarbinnen de UT actief

is. Met deze MNCS-score neemt de UT wereldwijd positie 68 in. Vergeleken met de andere Nederlandse universiteiten, die alle impactscores hebben (ver) boven het internationale gemiddelde, behaalt de UT positie 11 (van 13 universiteiten). Gebaseerd op een andere maatstaf, het aandeel van de UT in de top 10% van de meest geciteerde publicaties, neemt de UT wereldwijd positie 102 in.

#### **2.6.4 Persoonsgebonden subsidies, prijzen, lidmaatschappen**

UT-wetenschappers verwierven in 2014 prestigieuze individuele subsidies, onderscheidingen en prijzen. Een totaaloverzicht is terug te vinden in bijlage G.

##### Persoonsgebonden subsidies

Verschillende instituten zetten in op het verwerven van meer persoonsgebonden subsidies. De UT ondersteunde kandidaten voor persoonsgebonden subsidies door middel van adviezen bij het schrijven van onderzoeksvorstellen en door middel van presentatietrainingen. Daarnaast worden binnen enkele instituten onderzoekers vrijgesteld van reguliere taken om zo voorstellen in te kunnen dienen bij ERC en NWO Vernieuwingsimpuls. Negen onderzoekers verwierven een persoonsgebonden NWO-vernieuwingsimpuls subsidie. Het betrof drie VENI, drie VIDI en drie VICI-subsidies.

- VENI: Ruchi Bansal, Arnoud den Boer en Mathieu Odijk;
- VIDI: Mark Huijben, Chao Sun, en Anthony Thornton;
- VICI: Peter-Paul Verbeek, Allard Mosk en Herman van der Kooij.

De European Research Council (ERC) kende een 'Starting grant' toe aan UT-onderzoeker Sarthak Misra.

##### Prijzen

Prof. Bram Nauta (Professor of Integrated Circuit Design) verwierf de STW Simon Stevin Meester prijs 2014, de belangrijkste prijs voor technisch-wetenschappelijke onderzoek in Nederland. Het bestuur van STW prijst Bram Nauta om zijn baanbrekende ontwerpen van integrated circuits (chips). Dankzij zijn ontwerpen gaan chips zuiniger met energie om, is het signaal beter en het datatransport groter. De naar hem vernoemde Nauta-schakeling kwam begin deze eeuw terecht in mobieltjes, televisies en andere elektronica. Daarnaast werd Bram Nauta benoemd tot Universiteitshoogleraar.

De prestigieuze FOM Valorisatie Prijs 2014 wordt toegekend aan prof.dr.ing. Dave Blank en prof.dr.ing. Guus Rijnders, toponderzoekers van het MESA+ Instituut voor Nanotechnologie van de Universiteit Twente. "Zij zijn excellente bruggenbouwers tussen diverse wetenschapsgebieden, tussen wetenschap en ondernemerschap, en tussen wetenschap en maatschappij", aldus de jury.

De 'Overijssel PhD-award', de prijs voor het beste proefschrift dat binnen de universiteit werd geschreven in 2014, werd uitgereikt aan dr. Mark Timmer voor zijn proefschrift getiteld "*Efficient Modelling, Generation and Analysis of Markov Automata*". De 'Professor De Winter prijs', de universitaire prijs voor de beste publicatie in een internationaal wetenschappelijk tijdschrift geschreven door een vrouwelijke UD of UHD, werd gewonnen door dr. Severine Le Gac en dr. Marieke Huisman.

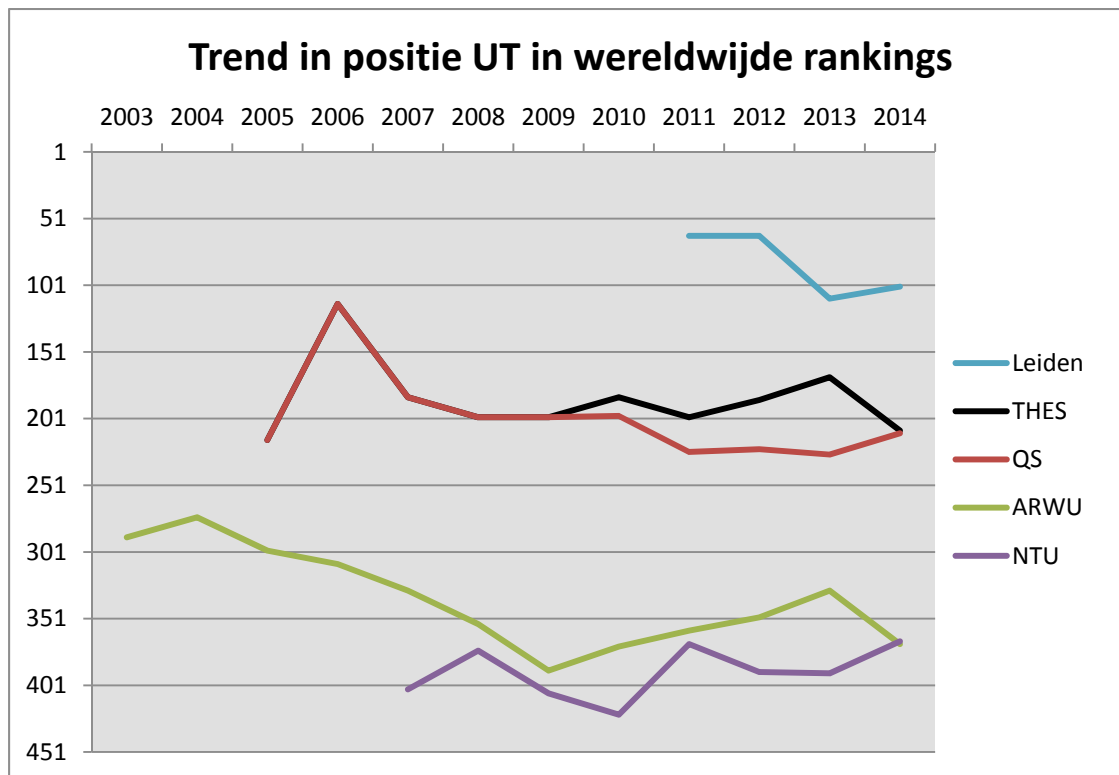
##### Lidmaatschappen

In totaal zijn vijf leden van de KNAW aan de UT verbonden.

## 2.6.5 Rankings

Internationale rankings geven een indicatie van de kwaliteit van de UT. Er bestaan enkele wereldwijde rankings van universiteiten, die zich vooral baseren op onderzoeksgegevens. Hieruit blijkt dat de UT tot de wereldwijde top van universiteiten behoort.

- In de Leiden ranking behaalde de UT wereldwijd positie 102 op basis van de indicator *PP(top 10%)*: het aandeel van de UT-publicaties dat hoort tot de wereldwijd beste 10% publicaties;
- In de 'World university rankings' van het Times Higher Education Supplement (THES) neemt de UT wereldwijd positie 210 in;
- In de QS World University ranking behaalde de UT positie 212;
- In de Shanghai Wereldtop-500 van universiteiten (ARWU) behaalde de UT positie 370;
- In de Taiwanese NTU-ranking bezet de UT positie 368;
- Daarnaast werd in 2014 voor het eerst U-multirank gepubliceerd. Hoewel hieruit geen uniforme rangschikking resulteert, presteerde de UT goed in deze ranking.



Grafiek 2.2. Trends in de positie van de UT in een vijftal rankings

## 3 INTERNATIONALISERING

In de visie op internationalisering 2010-2014 heeft de UT aangegeven dat internationalisering geen doel, maar een middel is om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en het profiel van de instelling als geheel te versterken. Internationalisering is een strategie om getalenteerde studenten en medewerkers aan te trekken en te behouden. In 2014 is een nieuwe internationaliseringsstrategie geschreven – in lijn met de aangescherpte strategie Vision 2020 van de UT. De Universiteitsraad heeft hiervoor medio 2015 instemming verleend. Kennis wordt ontwikkeld in en voor een internationale context samen met internationale partners, gericht op de Grand Challenges. Studenten worden daarbij opgeleid tot Global Citizens van de toekomst.

### 3.1 Internationalisering van curriculum

#### 3.1.1 Engelstalig onderwijs

In 2014 bood de UT zes bachelor-opleidingen in het Engels aan. Sinds het collegejaar 2007/2008 worden alle masteropleidingen (met uitzondering van Technische Geneeskunde, de lerarenopleiding en delen van Psychologie) in het Engels aangeboden. Hiertoe kent de UT de gedragscode voertalen<sup>1</sup>. In 2020 streeft de UT ernaar al het onderwijs in de bachelorfase in het Engels aan te bieden. Zowel docenten als studenten moeten voldoende geëquipeerd zijn om Engelstalig onderwijs te geven, respectievelijk te volgen. De UT voerde ook in 2014 een actief beleid om het Engels van docenten op peil te brengen en te houden (zie paragraaf 6.3.2).

De UT heeft in 2014 de voorbereidingen getroffen voor de invoering van de Engelstalige "High Tech Human Touch minoren" in het vijfde semester van het TOM onderwijs (alle bestaand uit vakken van geaccrediteerd onderwijs). Dat zijn interessante samenhangende pakketten onderwijs voor inkomende internationale studenten<sup>2</sup>. Tegelijkertijd biedt de UT haar eigen studenten een standaard 'mobility window' aan waarbinnen uitgaande exchange (studentenuitwisseling) kan worden vormgegeven. De UT streeft ernaar dat 75% van de eigen studenten in 2020 internationale ervaring opdoet, bijvoorbeeld door het volgen van samenhangende pakketten vakkenonderwijs op bachelor niveau bij partner universiteiten. Hiertoe worden de komende jaren nadere afspraken gemaakt met partners.

#### 3.1.2 Internationale mobiliteit

In 2014 kregen 349 bachelor- en master studenten een beurs voor studie of stage in het buitenland, gefinancierd door Erasmus beurzen en/of uit eigen middelen van de UT via het Twente Mobility Fund (TMF).

UT-uitwisselingsstudenten verbleven in het studiejaar 2014-2015 binnen het Erasmusprogramma gemiddeld 4,8 maanden voor vakken bij de buitenlandse partneruniversiteit. In 2013-2014 was dit gemiddeld 4,2 maanden; in 2014-2015 zijn studenten dus voor een langere periode naar het buitenland gegaan. Binnen het Erasmusprogramma ontvingen studenten € 150, €200 of €270 voor studie, en €270, €330 of €390 per maand voor stage, afhankelijk van de bestemming, conform regels van dit programma.

---

<sup>1</sup> De gedragscode voertalen is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/so/studentenbegeleiding/regelingen/gedragscode/>

<sup>2</sup> De 'exchange packages' zijn terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/en/education/international-students/exchange-students/exchange-programmes/exchange-study-packages/>

UT-uitwisselingsstudenten die een TMF beurs ontvingen, verbleven gemiddeld 3,5 maanden tijdens de studie of stageperiode buiten Europa. Het aantal studenten dat binnen Europa op uitwisseling ging, is sterk gestegen ten opzichte van vorig jaar. Het aantal studenten met een bestemming buiten de EU is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2013. De top 5 bestemmingslanden voor uitgaande non-degree seeking mobility is: Zweden (38), Spanje (30), Duitsland (24), Australië (22), Verenigd Koninkrijk (21).

In 2014 hebben zich in totaal ongeveer 400 studenten aangemeld als inkomende uitwisselingsstudenten; 240 studenten zijn ook daadwerkelijk toegelaten. Op het gebied van aanmelding betekent dit een verdubbeling ten opzichte van 2013, het daadwerkelijk aantal toegelaten studenten is met 20% gestegen. De top 5 herkomstlanden van inkomende non-degree seeking mobility is: Brazilië (35), Portugal (25), Turkije (19), Polen (18) en Finland (17). Het grote verschil tussen het aantal aangemelde en toegelaten studenten voor credit mobility wordt veroorzaakt door de deelname aan het beurzenprogramma Science without Borders van de Braziliaanse overheid.

### 3.2 Beurzenprogramma's

De UT registreert beurzen die studenten toegekend hebben gekregen, die al dan niet door de UT worden beheerd. Onderstaande tabel biedt een weergave van de aantallen studenten met een beurs en het daarmee gemoeide beurzenbudget. Van de facultaire beurzen zijn alleen de NFP beschikkingen voor faculteit ITC meegenomen. In de tabel zijn dus geen facultaire beurzenprogramma's vermeld (zoals andere beurzen van ITC, en beurzen van University College Twente - ATLAS, Twente Graduate School en andere).

Type sponsor	Budget 2013	Bursalen 2013	Budget 2014	Bursalen 2014
UT (UTS, OTS)	608 k€	39	460 k€	22
Overheid (via Nuffic/NA)	4,4 M€	173	3,5 M€	137
Bedrijven (NL en Int)	0	0	120 k€	2
Extern (Int divers)	1,7 M€	54	2,6 M€	78
Privaat (UT gerelateerd)	25 k€	5	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>6,7 M€</b>	<b>271</b>	<b>6,7 M€</b>	<b>241</b>

Tabel 3.1 Overzicht beurzenprogramma's

Het totale beursbudget uitgevoerd door het International Office is in 2014 gelijk gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. Het aantal studenten dat een beurs ontving is lager, wat betekent dat de gemiddelde beursbedragen omhoog zijn gegaan. Het aantal beurzen uit Indonesië en Brazilië is in 2014 opnieuw gestegen.

Het University of Twente Scholarship (UTS) maakt onderdeel uit van het UT profileringsfonds, waarin voor beurzen in 2014 een bedrag van 460k€ beschikbaar is gemaakt voor werving van nieuwe (non-) EU masterstudenten. In 2014 zijn er geen middelen besteed aan EER studenten.

### 3.3 Internationale relaties

De UT heeft in 2014 ongeveer 300 contracten met 142 verschillende instellingen binnen de EU en circa 93 contracten buiten het Erasmusprogramma.



In 2014 is het aantal Erasmus agreements ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2013. In 2014 is de vernieuwingsronde die noodzakelijk was voor deelname aan het Erasmus+ programma afgerond.

Ook in 2014 heeft de UT aandacht besteed aan het opbouwen van relaties die hebben geleid tot samenwerkingsovereenkomsten met nieuwe partners in niet-EU landen, in aansluiting op het UT doellandenbeleid (zie paragraaf 1.4.2).

Het College van Bestuur van de UT heeft in 2014 een toenemend aantal universiteiten bezocht in verband met de bestaande en toekomstige samenwerking op het gebied van onderwijsamenwerking en studentuitwisseling. Zo is er, naast een bezoek aan een groot aantal Europese instellingen, een bezoek gebracht aan instellingen in Zuid Korea, China, Singapore, Brazilië, Indonesië, India, de Verenigde Staten, Maleisië en Kenia.

In het overgrote deel van deze contracten voor internationale onderwijsamenwerking worden de mogelijkheden tot het opzetten van joint of dubbeldiploma programma's onderzocht en mogelijkheden tot uitbreiding van de creditmobility benoemd.

### **3.4 Flankerende voorzieningen**

#### **3.4.1 Toelating**

Binnen het Admission Office is in 2014 gewerkt aan verdere afstemming over het aanmeld-, toelatings- en inschrijfproces met de afdelingen Marketing en Communicatie, het International Office, de faculteiten en de Centrale Studentenadministratie, om dit traject zo goed en efficiënt mogelijk voor de student te laten verlopen. Alle masterstudenten melden zich sinds eind 2014 aan via Studielink, wat onder andere de collegegeldbetaling per digitale machtiging voor Europese studenten mogelijk maakt. De toelatingseisen tot de master opleidingen zijn verder geüniformeerd en Admission Office geeft vergaand advies over toelating van studenten tot de opleidingen.

Voor de toelating tot de UT bachelor opleidingen is de expertise over internationale diploma's uit het voortgezet onderwijs verder uitgebouwd en is in samenwerking met de opleidingen en de afdeling Marketing en Communicatie een start gemaakt met het aanbieden van een foundation year gefaciliteerd door Studygroup. Hiermee wordt het voor studenten die in hun land van herkomst geen diploma op 'VWO niveau' kunnen behalen, toch mogelijk na dit tussenjaar bij de UT in te stromen in een bachelor.

In 2014 zijn aan de UT 550 buitenlandse eerstejaars studenten ingestroomd in de bachelor, master en premaster (zie paragraaf 1.3.2).

#### **3.4.2 Huisvesting internationale studenten en medewerkers**

Binnen de UT is de bewustwording van het belang van een gastvrije ontvangst van internationale studenten en medewerkers gegroeid, voornamelijk door de sterke inzet op internationalisering binnen de UT.

Door het aanbieden van langere huurcontracten (max. 1 jaar) en door een veranderende samenstelling van het type internationale student (meer visumplichtige studenten) wordt er een toenemende druk op de beschikbare huisvesting voor internationale studenten ervaren. In 2014 is gebouw Logica als extra huisvestingslokatie voor University College Twente – ATLAS studenten ingezet.

Tevens is gewerkt aan een herijking van de vraag- en aanbodgegevens, op basis waarvan in 2015 een beleid over de te bemiddelen doelgroepen en te ondernemen acties ten behoeve van het kameraanbod moet worden vastgesteld.

Momenteel biedt de UT 284 kamers aan op de Campus (Acasa), 24 kamers in Logica, 358 kamers in ITC International Hotel (IIH) en 99 kamers in Stadsweide.

## 4 VALORISATIE

De Universiteit Twente staat bekend als ondernemende research universiteit en heeft op dat gebied een ongeëvenaard track record. Al meer dan 30 jaar stimuleert de universiteit ondernemerschap en zoekt zij actief de samenwerking met het bedrijfsleven op. Dit heeft geresulteerd in samenwerking met Saxion, de Provincie Overijssel, de regio Twente en de gemeente Enschede in Kennispark Twente,<sup>3</sup> dat namens deze partijen ondernemerschap en innovatie stimuleert en een integrale ondersteuning aanbiedt. Daartoe zijn de betrokken mensen en middelen van alle genoemde partijen, inclusief die van de UT, ondergebracht in de Stichting Kennispark Twente. Hierdoor is de Universiteit Twente samen met de Kennispark-partners in staat een totale agenda te onderhouden waarmee ondernemerschap en innovatie in de regio wordt gefaciliteerd: van ondernemende universiteit naar ondernemende regio.

De doelstelling van Kennispark Twente is 10.000 nieuwe, hoogwaardige arbeidsplaatsen te realiseren voor 2025. Vanuit deze ambitie werken de UT, Saxion, de provincie Overijssel, de regio Twente en de gemeente Enschede aan het creëren van een omgeving waarin alle randvoorwaarden voor kennisintensief ondernemerschap aanwezig zijn. Als valorisatieschil van de Universiteit Twente en Saxion werkt Kennispark Twente aan een veelheid van activiteiten die bijdragen aan dit doel. De activiteiten zijn in te delen in drie programmalijnen: starten en groeien, innovatief ondernemen, en het ontwikkelen van een inspirerend vestigingsklimaat.

### 4.1 Valorisatiebeleid aan de UT

Valorisatie is de derde kerntaak van een universiteit. De UT heeft het streven dé ondernemende universiteit van Europa te zijn en te blijven. De nieuwe strategie van de UT is erop gericht ondernemerschap uit te breiden naar ondernemendheid van *alle* medewerkers. Valorisatie is voor de UT een logisch gevolg van haar maatschappijgerichtheid en ondernemerschap. De UT wil grote sprongen voorwaarts maken in bijvoorbeeld het aantal spin-off bedrijven, de deelname in gedeelde projecten rondom gedeelde infrastructuur en het opzetten van internationale valorisatieprogramma's.

In 2014 heeft de UT gewerkt aan de versterking van haar visie en activiteiten rond strategische samenwerking met het grote bedrijfsleven en het kennisintensief MKB, met als doel op de lange termijn brede samenwerking te realiseren, meer samenhang te brengen in verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden daarvoor te expliciteren. Deze visie is eind 2014 vastgesteld en in uitvoering genomen, onder meer door de benoeming van een directeur Strategic Business Development medio 2014.

De samenwerking in Kennispark is in 2014 voortgezet. De betrokkenheid van en samenwerking tussen de dragende organisaties (Universiteit Twente, Saxion, gemeente Enschede, regio Twente en

#### Enkele successen uit 2014:

- Vestiging van het EU hoofdkwartier van Cottonwood, de meest succesvolle vroege fase financier uit de VS;
- Opening van The Gallery, grootste incubator van Nederland, door Zijne Majesteit de Koning ;
- Opening van het High Tech Systems Park voor open innovatie bij Thales;
- Asgard uitgeroepen tot meest ondernemende Studentenhuis van Enschede.

<sup>3</sup> Meer informatie over de Stichting Kennispark Twente is terug te vinden op: <http://www.kennispark.nl/>

provincie Overijssel) is geborgd door een opdrachtgeversoverleg in te richten, dat elk kwartaal overlegt met het bestuur Kennispark over resultaten en ontwikkeling. Dit opdrachtgeversoverleg staat onder voorzitterschap van de Universiteit Twente.

#### 4.2 Starters en groeiers

Starten en groeien van bedrijven is traditioneel een sterke lijn in Twente. Activiteiten betreffen ondersteunende faciliteiten voor startende ondernemers, awareness, incubatie, screening, scouting, training, vroege financiering en business development. Deze activiteiten beogen het realiseren van meer en betere business cases en het versterken van het vermogen het groeipotentieel volledig te benutten. De aantallen starters zijn de afgelopen jaren over de gehele linie gegroeid.

Het aantal starters wordt jaarlijks onderzocht.<sup>4</sup> Daarbij wordt een groslijst gemaakt op basis van een groot aantal informatiebronnen, zoals eigen business development, ondersteunde starters en nieuwe vestigingen op het Business & Science park. Hieruit worden de echte start-ups gefilterd, waarvoor geldt dat zij bij de Kamer van Koophandel zijn ingeschreven en voldoen aan ten minste één van de volgende vier kenmerken:

1. Ontstaan in intensieve samenwerking binnen het ecosysteem, waaronder:
  - a. Gebaseerd op een (UT) patent;
  - b. Gebaseerd op unieke kennis (patenten maar ook andere unieke kennisposities van de UT) en daarmee research based;
2. Ontstaan op basis van zelfstandig initiatief van een student of afgestudeerde.

	Aantal
Ecosystem based	13
<i>Waarvan</i> Research based	10
<i>Waarvan</i> Patent based	3
Zelfstandig initiatief	20
Totaal aantal start-ups	33

Tabel 4.1. Start-ups, resultaat 2014

De overdracht van Intellectueel Eigendom is door de business development-activiteiten de afgelopen jaren toegenomen. Recent zien we een verschuiving van starters naar licenties. Jaarlijks levert het ecosysteem circa 30 tot 50 nieuwe starters vanuit de UT.

De voorbereiding van mensen op ambitieus ondernemerschap is fors versterkt via diverse initiatieven van de UT en Saxion. In het regulier onderwijs wordt onder aanvoering van het Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS)<sup>5</sup> de ondernemerschapcomponent versterkt. Afgelopen jaren heeft Kennispark geïnvesteerd in de relaties met studie- en studentenverenigingen als het gaat om ondernemerschap. Door middel van een veelheid aan events en publicaties is de awareness rond ondernemerschap en de waarde van kennis over de afgelopen jaren verhoogd. Rondom ondernemerschap en studenten werkt Kennispark

<sup>4</sup> Dit gebeurt door Paul Bijleveld van het Saxion lectoraat Regionale Ontwikkeling:

[http://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lectoraten/regionale\\_ontwikkeling/](http://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lectoraten/regionale_ontwikkeling/)

<sup>5</sup> Meer informatie over de NIKOS is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/mb/nikos/>

daartoe samen met o.a. de Student Union.<sup>6</sup> Een en ander wordt uitgevoerd in aansluiting met het nationaal valorisatieprogramma van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO).

Tot slot is het ecosysteem voor financiering in 2014 fors versterkt. De Stichting Kennispark Twente ziet met de terugtrekkende banken en het opdrogen van subsidies dat er een gat ontstaat in de financiering rond valorisatie. De publieke kant financiert minder ver door, terwijl de markt zich terugtrekt richting veiligere producten. Dit gat dient opgevuld te worden met risicokapitaal, wat in Nederland matig voorhanden is en waarvoor nog geen goede ervaringsbasis bestaat.

In 2014 is door Kennispark een Proof of Concept-lening ingevoerd, die bijzonder populair is. Deze leningen, tot maximaal 250k€, maken het mogelijk technische haalbaarheid van een productidee aan te tonen. Tussen het eerder genoemde valorisatieprogramma van RVO en de provincie is voor deze faciliteit 2M€ beschikbaar gekomen.

Daarnaast is Kennispark in samenwerking met de Regio Twente in 2014, op verzoek van de ondernemers-community, gestart met een microkrediet-regeling: TOP Light. Met een lichte screening stelt deze regeling jonge ondernemers in staat een eerste krediet te verwerven van 10 k€. Voor deze regeling heeft de Regio 750 k€ beschikbaar gesteld.

De al langer bestaande TOP-regeling is productief. De regeling financiert ca. 10 bedrijven per jaar met maximaal 4 k€. De TOP-bedrijven blijken aan dit krediet in de afgelopen 3 jaren een factor 9 aan meestal privaat kapitaal te hebben kunnen toevoegen. Daarmee is deze regeling een aanjager van doorgroei.

Kennispark blijft actief de nog jonge Nederlandse investeringscommunity bij elkaar te brengen, en zowel het jonge bedrijf als de investeerders te helpen betere koppelingen te vinden en de leercurves sneller te doorlopen. De kwaliteit van het ecosysteem voor starters is opgevallen. Naast de tientallen internationale delegaties die Twente aandoen om het geheim van dit model te doorgronden, heeft het in de VS meest succesvolle vroegefase-investeringsfonds Cottonwood zich in 2014 met zijn Europese hoofdkwartier gevestigd in Twente.

Met de opening van de nieuwe incubator The Gallery is een sprong gemaakt in het aanbieden van een uitdagende en rijke omgeving aan startende en groeiende bedrijven.

Kennispark is actief partner in de nationale Startup Delta.

### **4.3 Innovatief ondernemen**

Innovatief ondernemen betreft de verbinding met bestaande regionale ondernemingen en het versterken van het vermogen om productief samen te werken. Activiteiten betreffen gezamenlijke open innovatiecentra (zoals TPRC met Boeing, Ten Cate en Stork en XUV Optics met ASML, Carl Zeiss, PANalytical, Demcon en anderen) en gezamenlijke locaties/faciliteiten (zie bijlage H).

Via roadmap development – het door industrie en kennisinstellingen identificeren en uitwerken van de grootste kansen voor gezamenlijke innovatie tussen bestaande industriële actoren - wordt het innovatief ondernemen in samenwerking met de regionale industrie versterkt. Een provinciaal/regionaal investeringsfonds wordt ingezet om kansrijke cases te financieren. Hiermee wordt ingezet op de versterking van groei en duurzaamheid op basis van innovatie, en op versterking

---

<sup>6</sup> Meer informatie over de Student Union is te lezen in hoofdstuk 5 of terug te vinden op: <http://www.studentunion.utwente.nl/>

van de ondernemende cultuur en het vermogen tot samenwerking. De komende jaren zal extra worden ingezet op het open-innovatievermogen van de ondernemingen in de regio.

Over de afgelopen jaren is er een groei te zien in het aantal open-innovatiecentra. Deze ontwikkelen zich uitstekend. Dit model zal in de toekomst worden voortgezet met nieuwe initiatieven.

#### Kennisportals

De kennisportals functioneren goed, zowel voor de commerciële als de maatschappelijke vragen, waarvan er samen jaarlijks zo'n 150 tot 200 worden verwerkt. De portals zijn geïntegreerd binnen de Wetenschapswinkel (zie paragraaf 1.8.1), die mede wordt bereikt via de regionale Portal To Innovation en die samen met het nieuwe Ondernemingsplein van de Kamer van Koophandel is opgezet. In 2014 was de Wetenschapswinkel een van de genomineerden in de Interlandse Wetenschapswinkelprijs.

Het doel van de portal is het laagdrempelig (en goedkoop) beschikbaar stellen van wetenschappelijke kennis ten behoeve van het Midden en Klein Bedrijf.

#### **4.4 Inspirerend vestigingsklimaat**

Acquisitie en behoud van bedrijven die passen binnen het ecosysteem levert een belangrijke bijdrage aan de groei en de kwaliteit van dat ecosysteem. Afgelopen jaar is in samenwerking met de Universiteit Twente, Saxion en het Twentse bedrijfsleven gezocht naar het unieke profiel van Twente als het gaat om het aantrekken van nieuwe bedrijven. Daarin zijn drie speerpunt-technologieën en kennisbases benoemd voor acquisitie: connected systems, lab-on-a-chip technologie en thermoplastisch composiet. In 2014 is een samenwerking met Eurodev gestart om toe te werken naar een proactieve en strategische acquisitie.

Voor nieuwe vestigers is contact met talent, kennis, risicokapitaal en hoogwaardige faciliteiten leidend. Kennispark Twente zet, in samenwerking met Powered by Twente en de ondernemingsverenigingen, vooral in op de bereikbaarheid en beschikbaarheid daarvan in de regio en op het fysieke park. Daarnaast wordt het Kennispark-gebied verder ontwikkeld op basis van een Masterplan, waarin functionaliteit, groei, bereikbaarheid, ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid de komende jaren krachtig worden gestimuleerd. Deze aanpak wordt ook aangeboden aan andere campusinitiatieven in de regio, zoals het High Tech Systems Park.

In de afgelopen jaren is door een aantal ingrepen een functionele herinrichting op gang gebracht van campus en Business & Science Park, met het doel de verdere commerciële ontwikkeling optimaal in te bedden in de onderwijs- en onderzoeksfuncties van de UT en deze in samenhang te brengen met de voorzieningen voor bijvoorbeeld horeca en leisure in het gebied. Dit proces wordt begeleid door een Masterplan dat door alle betrokken partijen is vastgesteld. De ontwikkeling van het gebied is volop in gang: het viaduct is weggehaald en nieuwe kavels zijn in ontwikkeling. Het oude UT-gebouw Langezijds is omgevormd tot The Gallery, een nieuwe voorziening voor zeer kennisintensieve bedrijven die tevens een incubatorfunctie heeft. The Gallery is op 2 april 2014 feestelijk geopend door de Koning.

Nieuw in deze ontwikkeling is Innovatiegericht Inkopen, waarbij overheden als launching customer in het gebied zullen optreden. Op dit moment wordt gewerkt aan het Innovatiepad: een route met innovatieworkshops en Living Labs, maar ook de verbindingsas voor langzaam verkeer tussen station en UT; tevens wordt er gewerkt aan het verlichten van de parkeerdruk in het Kennispark gebied, aan

uitvoering van fase 2 van The Gallery, en aan een digitale wegwijs- en informatievoorziening in de openbare ruimte. De aanwas van nieuwe banen op het fysieke Kennispark binnen de directe doelgroep is gestegen naar enkele honderden per jaar. In 2014 vestigden zich bijvoorbeeld Demcon, Ringcredible en de internationale R&D van Foseco. De marketing en acquisitie van het fysieke Kennispark is versterkt en leidt nu tot een veel groter aantal leads, die mogelijk de komende jaren in werkelijke vestiging zullen resulteren.

#### **4.5 Resultaten**

De samenwerking in Kennispark resulteert voor de Universiteit Twente in een verdere verbetering van het valorisatieresultaat. Dit leidt niet alleen tot de start van ca. 100 nieuwe innovatieve bedrijven per jaar voor de beide kennisinstellingen samen, maar zorgt ook voor de doorgroei van enkele van Nederlands meest succesvolle jonge bedrijven als Demcon, Xsens en Thuisbezorgd.nl. De Universiteit Twente bewijst zich als motor van een van de grootste en meest productieve innovatiecampussen van Nederland.

## 5 DE CAMPUS

De campus levert een belangrijke bijdrage aan de positionering en profilering van de UT. De campus biedt studenten, medewerkers én externen studie-, woon-, sport-, cultuur- en horecavoorzieningen. De campus is een plek waar onderwijs en onderzoek samen gaan met sport en cultuur; de plaats waar beleving centraal staat. De campus fungeert als broedplaats voor creativiteit en innovatie doordat ontmoeting, ontwikkeling en verbinding centraal staan.

In Vision 2020 zijn er duidelijke ambities verwoord voor de verdere ontwikkeling van de entiteit 'Campus'. In 2020 zal de campus verder ontwikkeld zijn tot een inspirerende, internationale leeromgeving, waar de theorie in praktijk is gebracht, met 'state of the art' leerfaciliteiten. De campus is een asset en is instrumenteel aan de realisatie van de ambities van de UT.

De campus kan hieraan bijdragen door aanpassingen in haar sport- en cultuuraanbod (en hiermee haar voorzieningen). Maar ook door het creëren van een aantrekkelijk woon- en leefklimaat, zodat wonen op de campus de voorkeur heeft bij internationale studenten en medewerkers.

Er is veel aandacht besteed aan de samenwerking met de Student Union (SU). De SU participeert in een aantal overlegstructuren over belangrijke onderwerpen met betrekking tot de campus, zijnde horeca, retail- en detailhandel en het bezoekerscentrum. Daarnaast is de SU beleidsverantwoordelijk voor het aanbod van sport en cultuur voor studenten en heeft zij adviesrecht over de inzet van sport- en cultuurfaciliteiten.

In 2014 is er door diverse diensten gewerkt aan een aantal deelvisies binnen de entiteit 'Campus', te weten de 'Visie campus-voorzieningen' (horeca, retail en services), de Sportvisie, het Vastgoedplan 2015 (huisvestingsprognose Onderwijs & Onderzoek) en het Bezoekerscentrum.

Voor een succesvolle verwezenlijking van deze ambities is het noodzakelijk om een heldere organisatie rondom de Campus te hebben.

Van januari 2012 tot medio 2014 is de Eenheid Campus binnen de dienst Algemene Zaken gevormd door het Evenementenbureau, het Reserveringsbureau, het Sportcentrum, het Vrijhof Cultuurcentrum en Campusmanagement/Campus Company. De campusmanager heeft de UT in juli 2014 verlaten. Deze taken worden ad interim waargenomen door het hoofd sport en cultuur. Het College van Bestuur overweegt om een nieuwe dienst Campus te vormen met als doel alle campusvraagstukken die nu versnipperd zijn bij één loket onder te brengen en aansluiting te laten vinden bij het primaire proces. Het heeft daartoe het driemanschap decaan faculteit TNW, directeur Facilitair Bedrijf en de campusmanager ad interim de opdracht gegeven een verkenning te verrichten.

In 2014 is de sector Cultuur samengevoegd met het Evenementenbureau. Zij gaan samen verder onder de naam Culture & Events met als doel om de gehele Campus als podium in te zetten. In dit licht heeft ook het Openluchttheater een renovatie ondergaan. Hier is het gehele zitgedeelte (600 zitplaatsen) en de speelvloer vervangen. Er is een overkapping toegevoegd alsmede kleedruimte bijgeplaatst. Er is besloten te stoppen met het aanbieden van het individuele culturele cursusaanbod. Wel is samen met de opleiding Creative Technology verder gebouwd aan het creëren van een aanbod 'Cultural Challenges' als onderdeel van de 'Portfolio Course'. In 2014 is er afscheid genomen



van een meer dan 47 jaar oude traditie op de Campus 'Broodje Cultuur'. In plaats van de programmering op maandag tussen de middag worden nu meer avondvoorstellingen geprogrammeerd. Dit sluit beter aan bij het nieuwe onderwijsmodel.

In de zomer van 2014 is gestart met de renovatie van de benedenverdieping van het Sportcentrum. Medio oktober zijn deze werkzaamheden afgerond met een fris en gebruiksvriendelijk resultaat: nieuwe kleedkamers, individuele kleed- en doucheruimtes en extra toiletgroepen.

In mei 2014 zijn de voorbereidingen gestart voor de implementatie van een managementregistratiesysteem voor Sport en Cultuur. Sinds augustus 2014 is het voor studenten en medewerkers mogelijk om de UnionCard, CampusCard, tickets en cursussen via een online verkoopsysteem aan te schaffen. Het fysieke verkooppunt is succesvol van de Bastille naar het Sportcentrum verplaatst. In de maand november zijn de fitnessruimte en het zwembad voorzien van een tourniquetsysteem (toegangspoort) en in de centrale hal beneden is er ten behoeve van de vrije sport een ticketmachine geplaatst. Alle veranderingen geven het Sportcentrum meer inzicht in het gebruik van de faciliteiten en bijbehorende kosten en baten.

Het Reserveringsbureau verzorgt jaarlijks de vele onderwijs- en zaalreserveringen, de overnachtingen in de blokhutten en cateringreserveringen. De VIP-zaal op de bovenste verdieping van de Horsttoren wordt steeds vaker ingezet als unique selling point. Dit is het hoogste gebouw in de wijde omgeving, met een schitterend uitzicht over de campus, Kennispark en de stad Enschede, en uitgerust met de modernste audiovisuele middelen. Sinds september 2014 is het Reserveringsbureau ook de verantwoordelijke voor de boekingen in Vergader- en trainingscentrum Logica. Logica is een mooie vergaderaccommodatie aan de rand van de campus, bijzonder geschikt voor vergaderingen, seminars, trainingen of cursussen.

#### Campus Company

In 2014 is verder gebouwd aan de Campus Company. Voor belangstellenden van buiten de UT zijn voor families, bedrijven, organisaties en verenigingen passende programma's samengesteld om de campus te beleven. Programma's die variëren van rondleidingen, lab-bezoeken, heidagen, bedrijfsuitjes tot aan sport- en cultuuractiviteiten en segway- en fietstochten.

## 6 SOCIAAL JAARVERSLAG

### 6.1 Ontwikkelingen organisatie

In het afgelopen jaar hebben diverse organisatieveranderingsprocessen plaatsgevonden. In 2014 zijn de faculteiten Gedragwetenschappen en Management & Bestuur gefuseerd in een nieuwe faculteit Behavioral Management and Social Sciences (BMS). In 2014 heeft een reorganisatie plaatsgevonden bij het onderdeel Accounting House van de dienst Financieel Economische Zaken en bij het onderdeel Operational Audit van de dienst Algemene zaken; tevens is het onderdeel Veiligheid Gezondheid en Milieu (VGM) van de dienst HR gereorganiseerd. In de tweede helft van 2014 heeft een verkenning plaatsgevonden naar de gewenste inrichting van de facultaire (top)ondersteuning binnen de UT. Eind 2014 heeft het College van Bestuur opdracht gegeven tot een reorganisatie bij de vakgroep Public Administration van de faculteit BMS. Het College van Bestuur heeft eind 2014 de decaan van de faculteit BMS verzocht een reorganisatie door te voeren bij de vakgroep Public Administration.

In 2014 gold een vacaturestop voor alle functies van het Ondersteunend en Beheerspersoneel (OBP), met uitzondering van die functies binnen de faculteiten die behoren tot de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek ondersteuning en de functiefamilie Studentgerichte Ondersteuning. Alleen voor deze functiefamilies en Wetenschappelijk Personeel (WP) kon geworven worden zonder toestemming van het College van Bestuur.

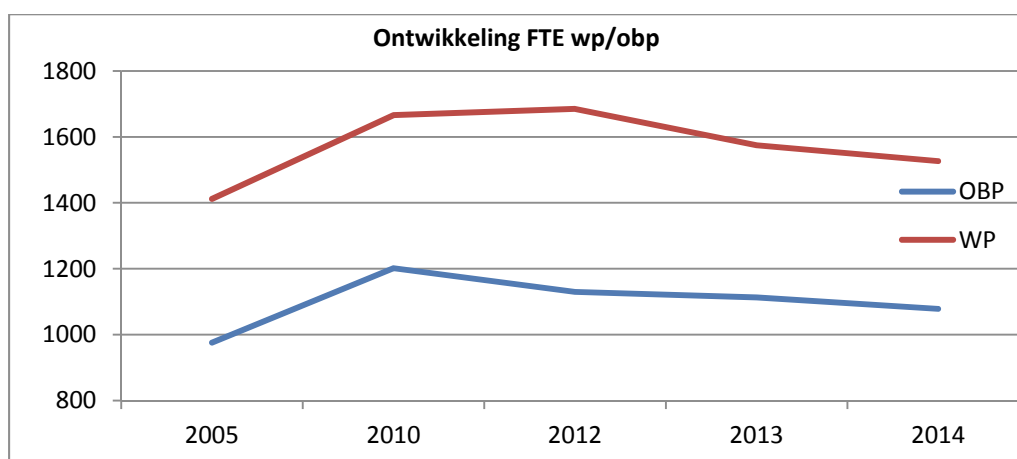
### 6.2 Ontwikkelingen personele bezetting

#### 6.2.1 Personele bezetting

De personele bezetting is af te lezen uit tabel 6.2.1.a. De totale personeelsomvang is in 2014 zowel in absoluut aantal medewerkers als in aantal fulltime equivalenten (fte) gedaald. De daling van het WP en OBP is daarmee vergelijkbaar. De verhouding tussen het WP:OBP is minimaal gewijzigd naar 58,6:41,4.

Jaar	Personen			FTE			Perc. FTE	
	Totaal	WP	OBP	Totaal	WP	OBP	WP	OBP
2013	3041	1728	1313	2689	1573	1116	58,5%	41,5%
2014	2948	1676	1272	2604	1526	1078	58,6%	41,4%

Tabel 6.2.1.a Ontwikkeling verhouding WP in personen en in fte

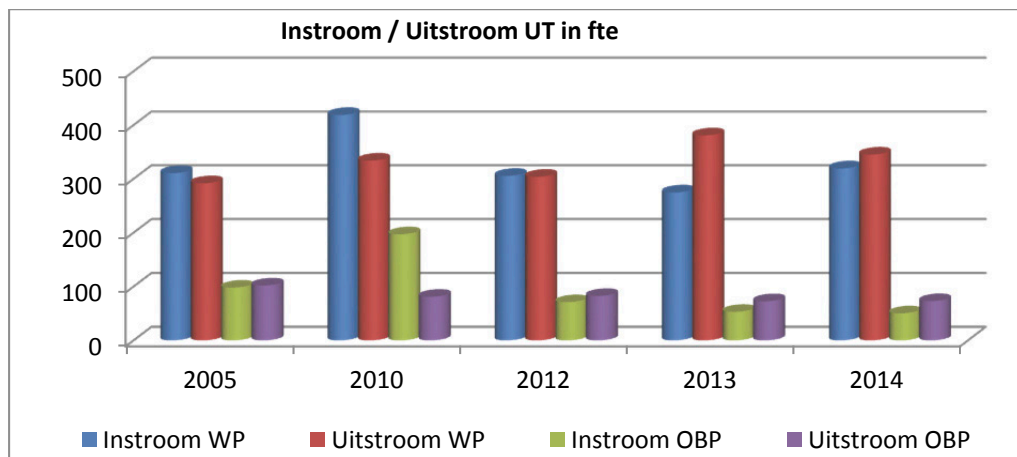


Figuur 6.2.1.a. Ontwikkeling verhouding WP/OBP in fte

De instroom/uitstroom van het aantal medewerkers bedroeg in 2014 voor het WP 349/398 en voor het OBP 63/92. De daling van de personeelsbezetting in 2014 vertaalt zich in het overzicht Instroom en uitstroom personeel. De uitstroom van zowel WP als OBP is evenals in 2013 hoger dan de instroom. De beperkte instroom is mede het gevolg van de vacaturestop.

Instroom/uitstroom	Personen			FTE		
	Totaal	OBP	WP	Totaal	OBP	WP
<b>Instroom 2014</b>	<b>412</b>	<b>63</b>	<b>349</b>	<b>369,9</b>	<b>50,2</b>	<b>319,6</b>
<b>Uitstroom 2014</b>	<b>490</b>	<b>92</b>	<b>398</b>	<b>418,4</b>	<b>73,1</b>	<b>345,3</b>
<b>Saldo 2014</b>	<b>-78</b>	<b>-29</b>	<b>-49</b>	<b>-48,5</b>	<b>-22,8</b>	<b>-25,7</b>

Tabel 6.2.1.b. In- en uitstroom in personen



Figuur 6.2.1.b. In- en uitstroom van WP en OBP

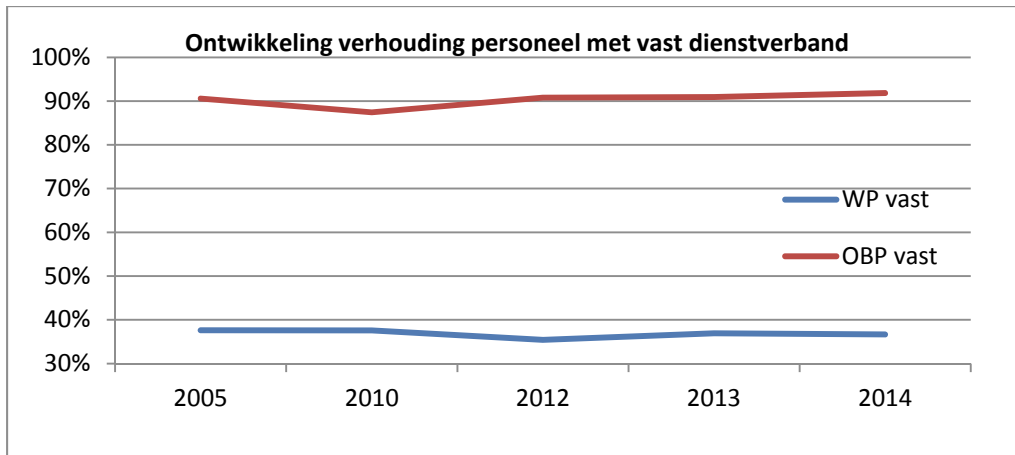
In 2010 is er een benchmark gehouden inzake de overhead bij de Nederlandse Universiteiten. Eind 2010 bedroeg de generieke overhead 21,4%. Het streven is erop gericht dat de generieke overhead eind 2015 is gedaald naar 19%. Inmiddels zit dit percentage onder de 19%. Hierover zijn prestatieafspraken gemaakt met het ministerie van OCW (zie bijlage I).

### 6.2.2 Dienstverband vast en tijdelijk

Bij het OBP is de verhouding van het aantal vaste dienstverbanden licht gestegen. Een verklaring hiervoor is de verdere afname van het aantal medewerkers OBP. Voor het WP is de verhouding van het aantal vaste dienstverbanden gelijk gebleven.

Jaar	WP		OBP	
	vast	tijd	vast	Tijd
<b>2013</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>
<b>2014</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>

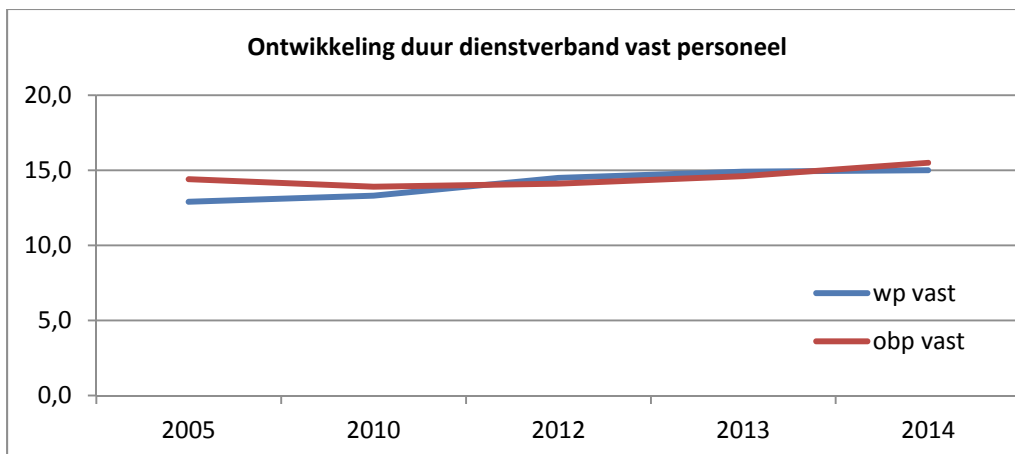
Tabel 6.2.2. Percentage dienstverbanden vast en tijdelijk WP en OBP



Figuur 6.2.2. Percentage dienstverbanden vast WP en OBP

### 6.2.3 Duur dienstverband vast personeel

De gemiddelde duur van een vast dienstverband voor het WP is in de afgelopen jaren toegenomen en lijkt zich in 2014 (te hebben gestabiliseerd). Het OBP vertoont een minimale stijging van de gemiddelde duur van het dienstverband. De toename is toe te schrijven aan de vacaturestop, waardoor er minder instroom is en tijdelijke dienstverbanden minder zijn omgezet in vaste dienstverbanden. De vacaturestop is inmiddels in februari 2015 beëindigd.



Figuur 6.2.3.a. Ontwikkeling duur dienstverband van personeel in jaren

De functieverblijfstijd betreft de tijdsduur in eenzelfde functie. Een functieverblijfstijd van minder dan twee jaar neemt bij zowel WP als OBP af. Een verblijfstijd tussen de twee en vijf jaar neemt bij het WP en OBP toe en een verblijfstijd van meer dan vijf jaar neemt af.

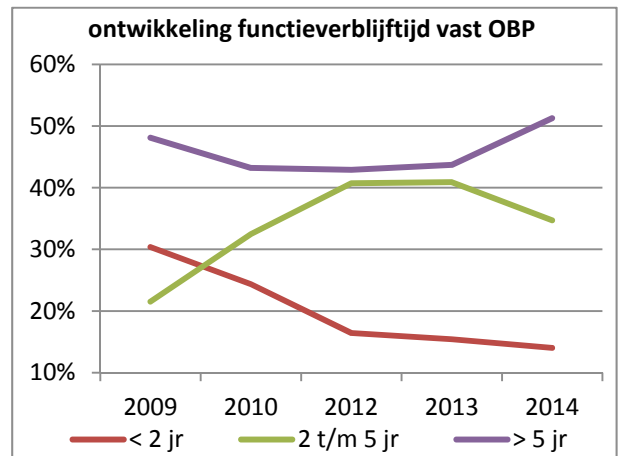
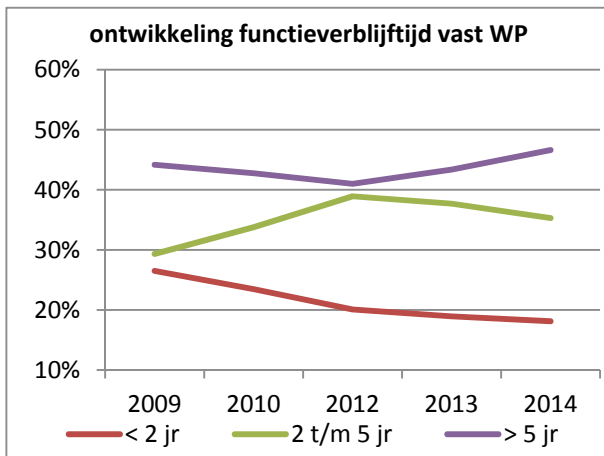
WP				
Jaar	Totaal	< 2 jr.	2 t/m 5 jr.	> 5 jr.
2013	563	102	246	215
2014	547	99	193	255

OBP				
Jaar	Totaal	< 2 jr.	2 t/m 5 jr.	> 5 jr.
2013	1138	167	499	472
2014	1112	156	386	570

2013	18%	44%	38%
2014	18%	35%	47%

2013	15%	44%	41%
2014	14%	35%	51%

Tabel 6.2.3. Functieverblijf tijd WP en OBP in personen



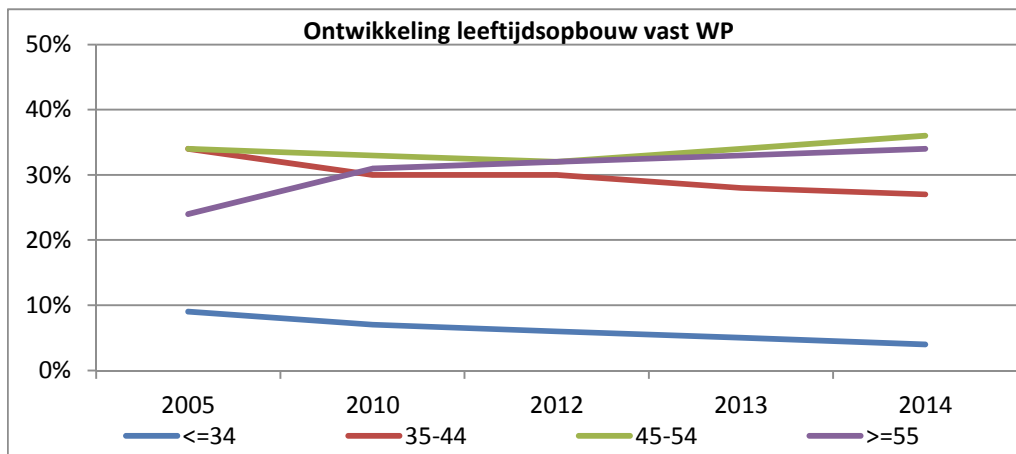
Figuur 6.2.3.b. Ontwikkeling functieverblijftijd

### 6.2.4 Leeftijdsopbouw

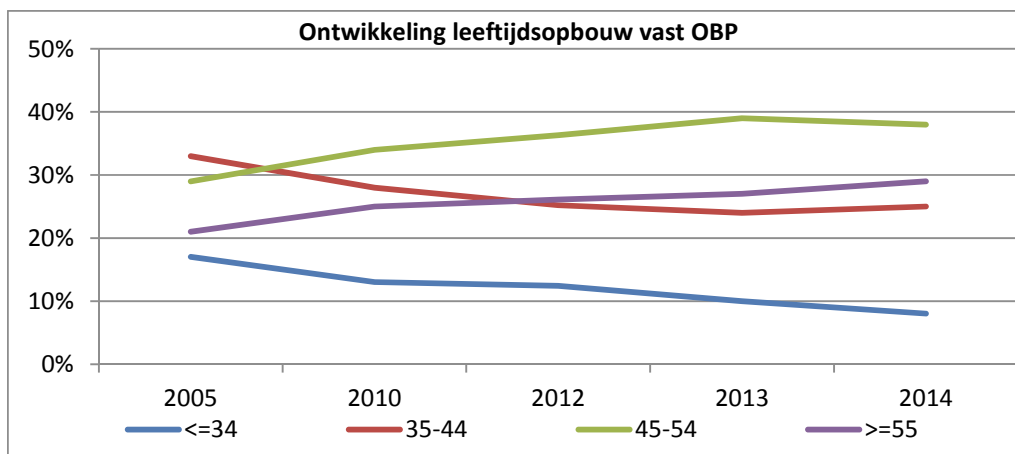
Het aandeel medewerkers met een vast dienstverband dat ouder is dan 45 jaar (WP en OBP) is gestegen. Bij het WP zit 70% van de medewerkers in deze categorie. Bij het OBP zit 67% van de medewerkers in deze categorie.

Jaar	WP				OBP			
	<=34	35-44	45-54	>=55	<=34	35-44	45-54	>=55
2013	5%	28%	34%	33%	10%	24%	39%	27%
2014	4%	27%	36%	34%	8%	25%	38%	29%

Tabel 6.2.4. Leeftijdsopbouw WP en OBP in percentages personen.



Figuur 6.2.4.a. Leeftijdsopbouw medewerkers WP met een vast dienstverband



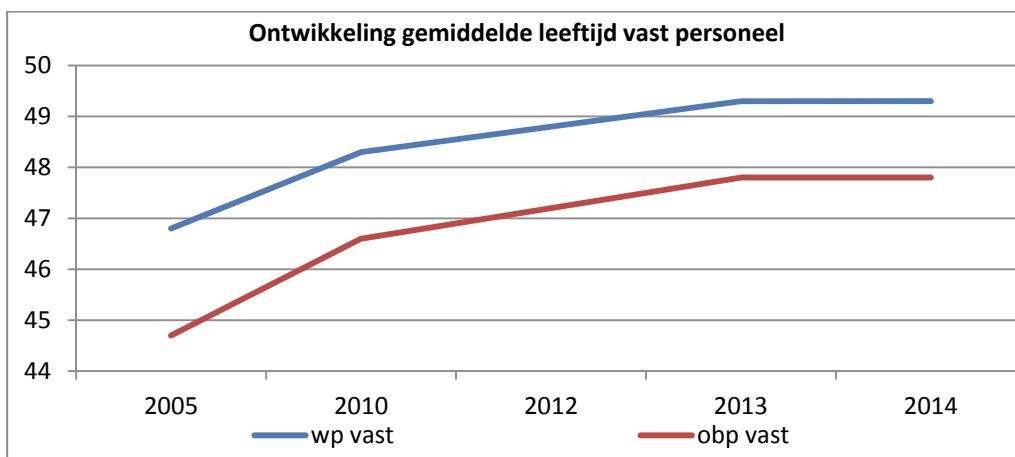
Figuur 6.2.4.b. Leeftijdsopbouw medewerkers OBP met een vast dienstverband

### 6.2.5 Gemiddelde leeftijd

De gemiddelde leeftijd van zowel het WP als het OBP is licht toegenomen. Ten opzichte van 2005 is de gemiddelde leeftijd voor zowel WP als OBP sterk gestegen. De stijging neemt echter minder sterk toe in de laatste 3 jaar.

Jaar	WP			OBP		
	Totaal	Vast	Tijdelijk	Totaal	vast	tijdelijk
2013	38,1	49,3	31,4	46,7	47,8	35,2
2014	38,2	49,6	31,4	47,2	48,3	33,8

Tabel 6.2.5. Leeftijdsopbouw WP en OBP in percentages personen



Figuur 6.2.5. Gemiddelde leeftijd WP en OBP

### 6.2.6 Verhouding vrouwen en mannen

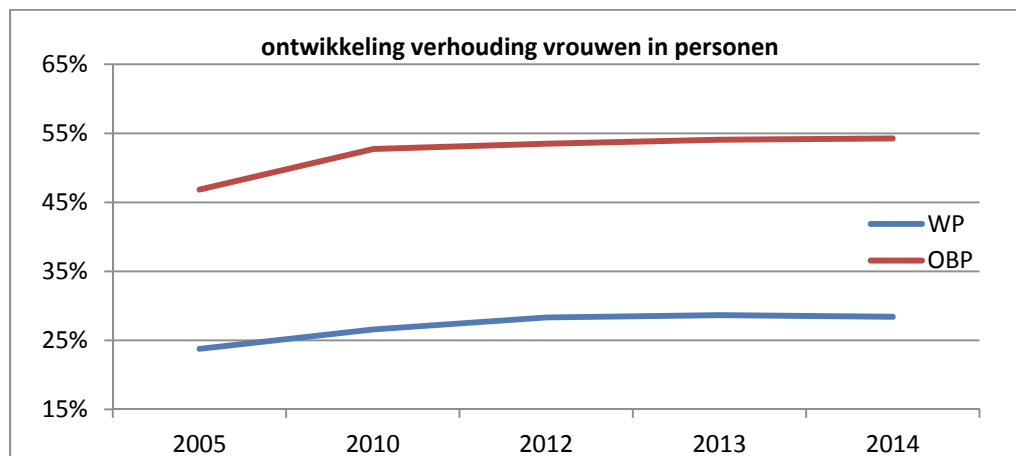
Het percentage vrouwen is bij zowel het WP als het OBP minimaal gewijzigd en is in de afgelopen 5 jaar stabiel gebleven.

Jaar	Totaal		WP		OBP	
	OBP	WP	Man	Vrouw	Man	Vrouw
2013	1313	1728	1233	495	602	711
2014	1272	1676	1200	476	582	690

WP		OBP	
Man	Vrouw	Man	Vrouw
71%	29%	46%	54%
72%	28%	46%	54%

Tabel 6.2.6. Verhouding mannen en vrouwen WP en OBP



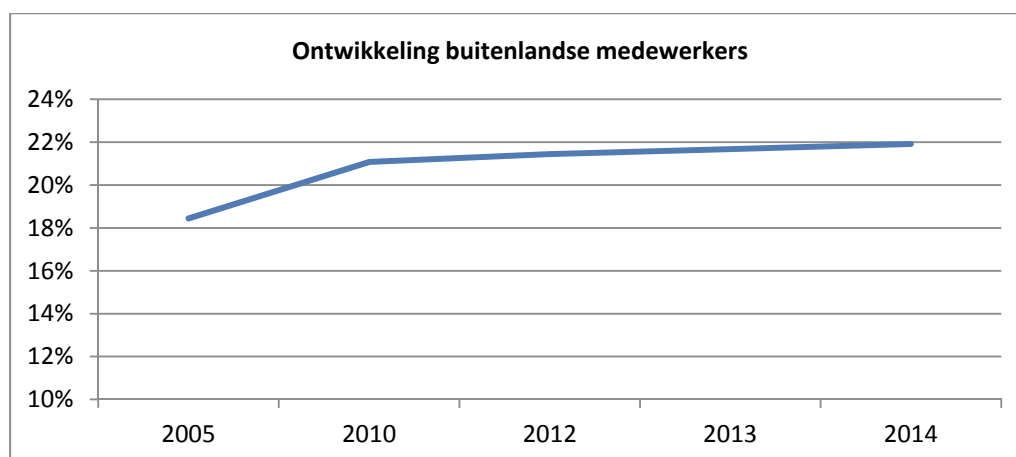
Figuur 6.2.6. Percentage mannen en vrouwen WP en OBP

### 6.2.7 Internationalisering en buitenlandse medewerkers

Het percentage buitenlandse medewerkers is gelijk gebleven. Het aantal nationaliteiten is voor de gehele UT vanaf 2010 teruggelopen (figuur 6.2.7.b.). Dit kan verklaard worden door de grote gerichtheid op specifieke landen in communicatie en werving en grotere bekendheid van de UT binnen de landen van waaruit reeds frequent medewerkers komen.

Jaar	NL	OV	Perc.
2013	2382	659	22%
2014	2302	646	22%

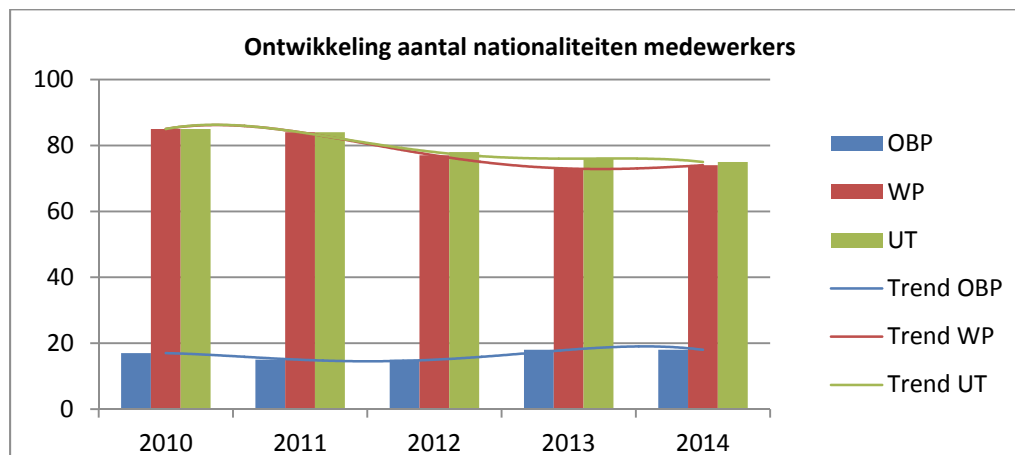
Tabel 6.2.7.a. Percentage buitenlandse medewerkers (personen)



Figuur 6.2.7.a Percentage buitenlandse medewerkers

Jaar	OBP	WP	UT
2013	18	73	76
2014	18	74	75

Tabel 6.2.7.b. Aantal nationaliteiten medewerkers (personen)



Figuur 6.2.7.b Ontwikkeling aantal nationaliteiten

### 6.3. Ontwikkelingen personeelsbeleid

#### 6.3.1 Talent- en Management Development

##### Management Development

De UT investeert continu in de ontwikkeling van ons management. Dat gebeurt door het ondersteunen van de individuele ontwikkeling van leidinggeven en het collectieve leren. Doel is het krijgen en behouden van kwalitatief hoogwaardig management.

De gewaardeerde managementontwikkelingsprogramma's voor Academisch Leiderschap, Professioneel Leiderschap en Effectief begeleiden en coördineren zijn ook in 2014 uitgevoerd. In totaal hebben er 28 leidinggevendenden deelgenomen aan deze leergangen. Het ontwikkelaanbod wordt georganiseerd door het Centre for Training and Development (CTD).

##### Tenure track

Binnen het talentbeleid krijgt de Tenure Track bijzondere aandacht. De Tenure Trackpositie staat open voor de groep zeer getalenteerde wetenschappers die naar verwachting kunnen uitgroeien tot hoogleraar. Met de implementatie van het Tenure Tracksysteem vergroot de UT haar aantrekkingskracht voor talentvolle wetenschappers en wordt een kwaliteitsverhoging van haar resultaten beoogd. Eind 2014 zijn, binnen de UT verdeeld over vijf faculteiten, 106 Tenure Trackers actief. In het najaar van 2014 is de commissie Evaluatie Tenure Track gestart om het huidige Tenure Track beleid te evalueren en te komen tot aanbevelingen voor de toekomst.

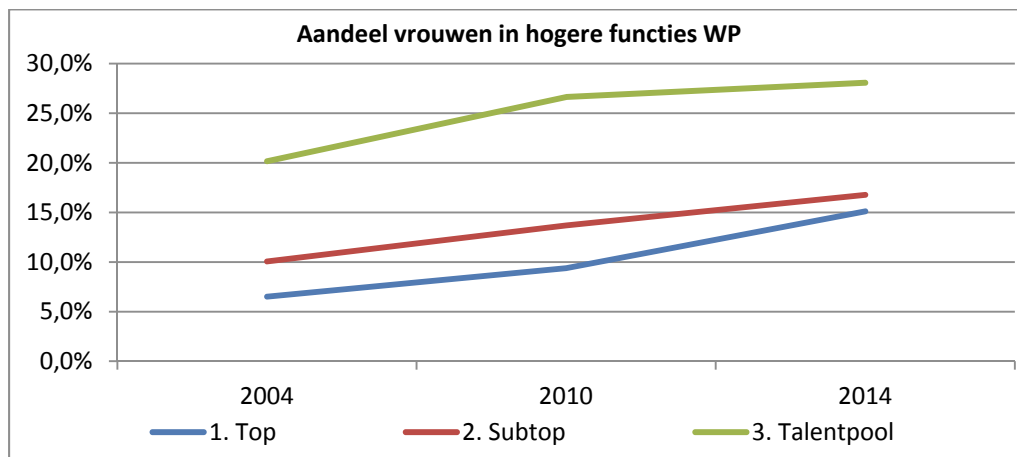
Functie	Pers.
Hoogleraar 2	3
Universitair hoofddocent 1	18
Universitair hoofddocent 2	21
Universitair docent 1	32
Universitair docent 2	32
<b>Totaal Tenure Track per 31/12/2014</b>	<b>106</b>

Tabel 6.3.1. Medewerkers Tenure Track

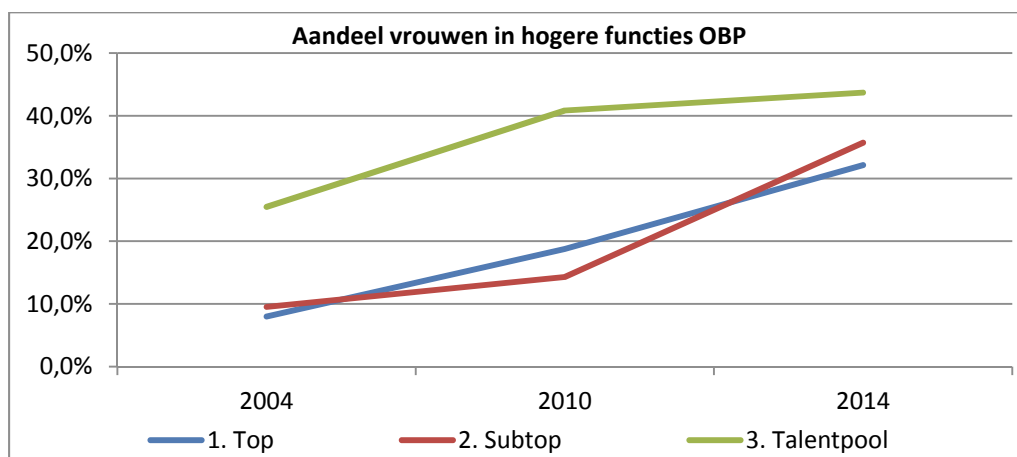


## Diversiteit

2014 markeert het einde van de afgesproken periode om streefcijfers te behalen. In de top van het WP is het 15% streefpercentage behaald. In de subtop is het aandeel vrouwen, mede als gevolg van succesvolle doorstroming naar de top, op 17% uitgekomen (zie figuur 6.3.1.a). In het OBP zijn de streefcijfers voor top (32%) en subtop (36%) bereikt. Daarmee is een belangrijke barrière, een vertegenwoordiging van tenminste 30% voor een minderheid om invloed te hebben, geslecht (zie figuur 6.3.1.b). Naast beleidsontwikkeling, kaderstelling en monitoring van diversiteit is geïnvesteerd in het aantrekken, doorstromen en behouden van talentvolle vrouwen. Dit is gedaan vanwege de toenemende vraag naar talent, omdat diversiteit in de top van een organisatie leidt tot betere prestaties, en omdat rolmodellen belangrijk zijn. Het ambassadeursnetwerk, FFNT en OBP vrouwennetwerk zijn ondersteund en er zijn drie loopbaantrainingen specifiek voor vrouwen georganiseerd. Twaalf vrouwen ontvingen een beurs uit het UT Stimuleringsfonds. Ook is geparticipeerd in een speciale LOFmagazine HBO & WO editie: "Talent uit het hoger onderwijs, geslaagde vrouwen" met portretten van succesvolle vrouwelijke UT-wetenschappers.



Figuur 6.3.1.a Aandeel vrouwen in Hogere functies WP



Figuur 6.3.1.b Aandeel vrouwen in Hogere functies OBP

## **6.3.2 Learning & Development**

In 2014 lag de focus op de thema's employability en docentprofessionalisering.

### Employability

De voortdurende maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen vragen veel van het

vermogen en de bereidheid om te veranderen en van de inzet en motivatie van medewerkers. Optimale en flexibele inzet van medewerkers is noodzakelijk om de ambities van de organisatie te blijven verwezenlijken. Hiertoe investeert de UT continu in de ontwikkeling van haar medewerkers, zowel voor vast als tijdelijk personeel.

Het afgelopen jaar is naast het uitbreiden van het aanbod geïnvesteerd in de vindbaarheid en de bekendheid van de ontwikkelingsmogelijkheden op de UT en de ondersteuning die het Career Development Centre (CDC) kan bieden bij ontwikkelingsvraagstukken. Belangrijkste instrument hierbij is de nieuwe website [www.utwente.nl/mijnloopbaan](http://www.utwente.nl/mijnloopbaan) die in april is gelanceerd. De nieuwe website is het afgelopen jaar goed bezocht.

Ook van het aanbod om gebruik te maken van een intake of adviesgesprek met de projectleider employability wordt goed gebruik gemaakt, in totaal door 83 medewerkers. Hiervan waren 49 medewerkers werkzaam bij een dienst en 34 bij een faculteit. De verdeling WP-OBP voor de intakes is 25% WP en 75% OBP. De intake krijgt in de meeste gevallen een vervolg, waarbij gebruik gemaakt wordt van een aanbod van het CDC op het gebied van coaching, training, loopbaanbegeleiding, assessments en sollicitatie-ondersteuning. Ook heeft er in samenwerking met UT-partners in de regio weer een succesvolle editie van de Loopbaan4daagse plaatsgevonden.

Daarnaast zijn er in 2014 ca. 45 soorten trainingen georganiseerd, waar in totaal 1085 medewerkers aan hebben deelgenomen. De belangrijkste trainingsthema's zijn: Onderzoek, Onderwijs, Taal & Communicatie, Leiderschap, Loopbaanontwikkeling en Persoonlijke effectiviteit.

Om dit UT-trainingsaanbod voor WP en OBP onder de aandacht te brengen, is er naast de website [www.utwente.nl/ctd](http://www.utwente.nl/ctd) ook een open dag georganiseerd. Medewerkers hadden de mogelijkheid om deel te nemen aan workshops om zo zicht te krijgen op de inhoud van de training en om kennis te maken met de trainers en coaches.

### Mobiliteit

Het bevorderen van de mobiliteit en doorstroom – binnen de organisatie, maar ook naar buiten – is een belangrijk aandachtspunt voor de UT. Het biedt meer mogelijkheden aan jonge en talentvolle medewerkers of medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan. De doorstroom van medewerkers naar andere eenheden binnen de organisatie heeft als voordeel dat er een bredere kijk op de organisatie ontstaat, waardoor de gezamenlijkheid en samenwerking versterkt wordt. Ondanks de toenemende aandacht voor employability laten de cijfers zien dat de functieverblijftijd en de gemiddelde duur van het dienstverband relatief nog steeds hoog zijn bij de UT. 47% van het WP en 51% van het OBP zit al langer dan vijf jaar in dezelfde functie. De gemiddelde duur van het dienstverband van vaste medewerkers is vijftien jaar, zowel voor WP als OBP. Belangrijke redenen voor deze cijfers zijn de economische crisis (lage uitstroom vast personeel) en de UT-vacaturestop (weinig doorstroom). De leeftijdsopbouw van de UT geeft aan dat het inzetten op duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt moet blijven.

### VanWerknaarWerk

De UT voert een actief beleid ter voorkoming van ontslag van medewerkers. Zo worden medewerkers in vaste dienst bij dreigend ontslag aangemeld bij de herplaatsingscommissie. De commissie onderzoekt de mogelijkheden voor interne herplaatsing en begeleidt de met ontslag bedreigde kandidaat. Waar nodig schakelt de UT re-integratie-, outplacementbureaus, coaches en/of

loopbaanadviseurs in. In 2014 zijn 21 medewerkers aangemeld bij de herplaatsingscommissie, waarvan 18 OBP en 3 WP. Hiervan hebben er 4 intern een nieuwe functie gevonden en 2 extern. 12 dossiers lopen nog.

#### Jaargesprekcyclus

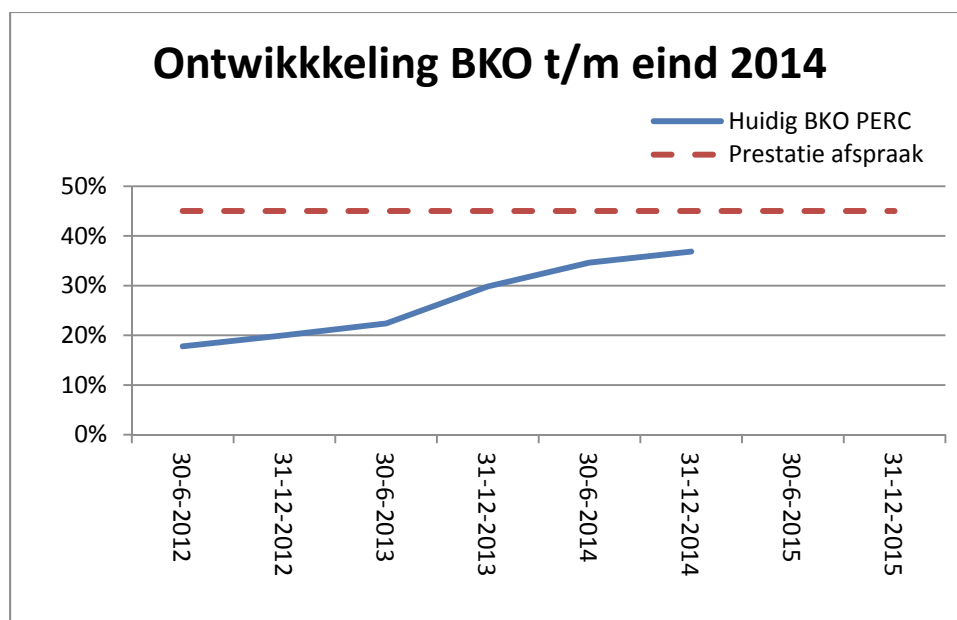
De door de medewerker gerealiseerde werkzaamheden/resultaten en diens professionele ontwikkeling zijn continu onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Het jaargesprek vormt het fundament voor het sturen, stimuleren en faciliteren van de ontwikkeling van de medewerker en zijn werkresultaten. In 2014 is dit verder ontwikkeld. Er is een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld met een bijpassende procedure. Ook is er op basis van een programma van eisen een selectie gemaakt voor een nieuwe tool om het jaargesprek op termijn te ondersteunen. Deze tool is ingericht, zodat in 2015 pilots kunnen worden gedraaid.

#### Docentprofessionalisering

Docentprofessionalisering kende in 2014 evenals in 2013 twee speerpunten, namelijk het vergroten van het aantal Basiskwalificaties Onderwijs (BKO) en het verbeteren van de Engelse taalvaardigheden.

#### Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO)

Binnen de UT wordt sinds 2008 invulling gegeven aan de BKO voor docenten. De UT heeft met het ministerie van OC&W de prestatieafpraak gemaakt dat eind 2015 45% van de onderwijsgevendenden (hgl, UHD, UD en docent) een Basis Kwalificatie Onderwijs of vrijstelling behaald heeft. Zowel nieuwe als zittende staf met een vaste of tijdelijke dienstverband wordt in dit UT streefcijfer meegenomen. Begin 2014 bedroeg het percentage docenten met een BKO certificaat of vrijstelling 30%. Eind 2014 was dit percentage gestegen naar bijna 37% (zie bijlage I).



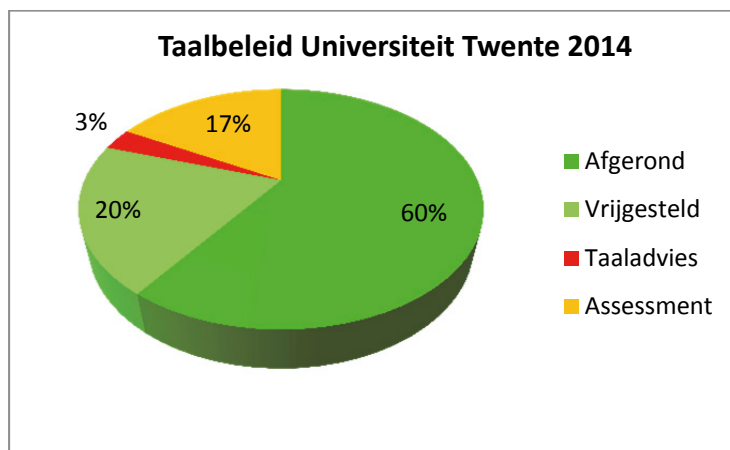
Figuur 6.3.2.a Ontwikkeling BKO percentage. Peildatum 22 december 2014

Medio 2014 werd duidelijk dat de tendens van het BKO percentage onder het streefcijfer koerste en dat aanvullende actie noodzakelijk was. De faculteiten hebben in kaart gebracht welke docenten nog vóór de deadline hun BKO of vrijstelling kunnen behalen en welke actie of ondersteuning per medewerker nodig is. Tot 1 oktober 2015 kunnen BKO portfolio's ter beoordeling worden

aangeleverd bij de Onderwijskundige Dienst, zodat er daarna voldoende tijd is voor het beoordelen van deze portfolio's. Op basis van de inschatting die faculteiten hebben gemaakt van hun BKO-pijplijn, is het essentieel dat docenten, leidinggevend en ondersteuners de komende maanden alles op alles zetten om het aantal BKO gecertificeerden aanzienlijk te verhogen. Met deze extra inspanning van alle betrokkenen wordt de streefwaarde van 45% naar verwachting eind 2015 gehaald.

#### Engelse taalvaardigheid docenten

De UT profileert zich als een internationale universiteit. Sinds 2004 is een taalbeleid van kracht met als doel dat docenten in 2020 het gehele bachelor-onderwijs in het Engels kunnen aanbieden. In 2014 lag de focus op het verder verbeteren van het proces en de registratie en op het voortzetten van de 'inhaalslag'. Dit heeft in 2014 geresulteerd in 94 afgeronde class assessments. Eind 2014 heeft 80% van de docentenpopulatie die in het Engels les geeft, voldaan aan de gestelde norm voor Engelse taalvaardigheid (60% van de doelgroep heeft het class assessment succesvol afgerond en 20% is vrijgesteld). Van de Engels docerende onderwijsgevend dient 17% nog een class assessment af te leggen en heeft 3% het advies gekregen de eigen Engelse taalvaardigheid verder te versterken om aan het vereiste niveau te voldoen.



Figuur 6.3.2.b Taalbeleid docenten. Peildatum 22 dec 2014

#### **6.3.3. Project 'Human Resources Strategy for Researchers' (HRS4R)**

Het project 'Human Resources Strategy for Researchers' betreft een Europese onderzoekaccreditatie voor HR-beleid binnen universiteiten. In 2014 is een interne analyse uitgevoerd, bestaande uit een beleidsanalyse, een vragenlijst onder WP en diverse interviews met leden van het strategisch beraad. Er is tevens een start gemaakt met het actieplan dat in 2015 tot een afronding zal komen. De analyse en het opstellen van een actieplan. 'HRS4R' is bedoeld om de openheid en transparantie van de arbeidsmarkt voor onderzoekers te bevorderen en daarmee internationale mobiliteit te stimuleren. Als beloning voor het realiseren van de interne analyse en het bijbehorende rapport zal de EU de accreditatie in de vorm van het 'HR in excellence'-logo toekennen. Het logo zal ingezet worden bij de werving van onderzoekers op verschillende internationale academische vacatureplatforms (o.a. Academic transfer, Euraxess). Het bezitten van het Europese logo kan ook voordeel bieden bij de verwerving van Europese fondsen (bijvoorbeeld Marie Curie).

#### **6.3.4. Recruitment & internationalisering**

Op het terrein van personeelswerving en arbeidsmarktcommunicatie is in 2014 de strategie betreffende de inzet van doelgroepgerichte internationale wervingskanalen gecontinueerd. Internationale academische vacatureplatforms en social media worden continu geëvalueerd en er wordt gezocht naar nieuwe manieren om de doelgroep te bereiken. In 2014 is opnieuw de focus gelegd op de professionalisering van de instroom van internationale medewerkers. Een 'warm welkom' staat hierbij centraal, naast gestroomlijnde visaprocedures. In dit kader is er in 2014 een samenwerkingsverband gesloten met het Expat Center Twente. Internationale medewerkers kunnen vanaf dat moment in Enschede hun verblijfsvergunning afhalen. Het project 'international services for incoming en outgoing staff' is gestart en zal in 2015 tot een afronding komen.

#### **6.4. Ontwikkelingen op gebied van Veiligheid-, gezondheid en milieu**

Om de strategische doelen op gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie te realiseren is optimale inzetbaarheid en motivatie van medewerkers van doorslaggevend belang. Om die reden investeert de UT in een veilige, gezonde en stimulerende werk- en studieomgeving en in het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast voert UT haar werkzaamheden uit binnen de wettelijke kaders die de overheid hier aan stelt, of gaat zij, waar deze de werkzaamheden belemmeren, met de overheid hierover in gesprek. Veiligheid-, gezondheid- en milieubeleid dragen bij aan het realiseren van deze doelstellingen.

##### **6.4.1. Vergunningen**

De UT geeft onderwijs en doet onderzoek op verschillende terreinen. Voor een deel van deze werkzaamheden beschikt zij over vergunningen op onder andere het gebied van straling, genetisch gemodificeerde organismen en milieu. Om voorbereid te zijn op ontwikkelingen binnen het onderzoek, onderwijs en wetgeving zijn het afgelopen jaar de volgende activiteiten uitgevoerd:

##### Besluit genetische gemodificeerde organismen

In 2014 zijn vijf wijzigingsverzoeken ingediend en toegekend op grond van het Besluit genetische gemodificeerde organismen (ggo), de Wet Milieugevaarlijke Stoffen en is één nieuwe vergunning aangevraagd. De UT heeft nu voor tien projecten een vergunning.

De werkzaamheden met genetisch gemodificeerde organismen (ggo's) is op een aantal plekken geïnspecteerd. De focus van de inspectie lag op de administratie van de verantwoordelijk medewerker (VM) en de ggo-ruimtes. Hierbij zijn geen bijzondere knelpunten vastgesteld.

Een wijziging van het Besluit genetisch gemodificeerde organismen milieubeheer 2013 zou per 1 juni 2014 ingaan, maar is door het ministerie van IeM op het laatste moment uitgesteld tot 1 maart 2015. Door de wijziging zullen procedures rond vergunningaanvraag en verplichte administratie ingrijpend wijzigen. In 2014 heeft de UT alle voorbereidingen ten aanzien van de organisatie ten gevolge van de besluitwijziging uitgevoerd, waardoor zij de implementatie in 2015 probleemloos kan uitvoeren.

##### Omgevingsvergunning

Om het mogelijk te maken om in de proefdiervoorziening op de UT met ggo-muizen te werken (DM-I niveau) is een vergunningsprocedure gestart voor een zogenaamde DM-I ruimte. Deze vergunning is in 2014 verleend.

Daarnaast is de omgevingsvergunning voor de UT (milieuneutraal) gewijzigd ten aanzien van de huisvesting van het Designlab in the Gallery.

Het waterschap (afdeling Handhaving) heeft bij de High Tech Factory (HTF) een controle op de naleving van de milieuwetgeving uitgevoerd. Hierbij zijn geen overtredingen geconstateerd.

#### Proefdieronderzoek

De UT heeft een vergunning voor proefdieronderzoek. Het meeste onderzoek binnen de UT vindt plaats zonder gebruik van proefdieren. Het aantal dierproeven binnen de UT is daardoor beperkt, het gaat om ongeveer 0,2% van het totaal aantal dierproeven aan alle universiteiten en UMC's in Nederland.

In 2014 is de nieuwe EU-richtlijn voor het uitvoeren van dierproeven geïmplementeerd in de Nederlandse wetgeving. De belangrijkste wijzigingen betreffen het instellen van een Instantie voor Dierenwelzijn (IvD) en de verplichting van een project-vergunning die wordt afgegeven door een nieuwe landelijke Centrale Commissie Dierproeven (CCD). Het CvB heeft in 2014 een IvD voor de UT ingesteld. Meer informatie over proefdieronderzoek staat in het jaarverslag proefdiergebruik op de website van de UT.

#### Kernenergievergunning

In 2014 is er een nieuwe vergunning aangevraagd. Met de oude vergunning was het niet meer toegestaan om radioactieve bronnen binnen de UT toe te passen; alleen ioniserende straling uitzendende toestellen waren toegestaan. Voor calibratie van bepaalde apparaten worden echter tijdelijk bronnen op het UT-terrein toegepast. Hiervoor is de vergunning in 2014 uitgebreid.

#### Remotely Piloted Aircraft Systems

Bij de UT vinden (binnen daarvoor bestemde ruimtes) al langer testen plaats met Remotely Piloted Aircraft Systems, ook wel bekend als drones. Afgelopen jaar bleek er behoefte te bestaan om ook buiten, op de campus, te experimenteren. Hiervoor is een vergunning nodig, die de UT nog niet bezit. Om de experimenten doorgang te laten vinden heeft HR-VGM een korte richtlijn opgesteld om onder voorwaarden bepaalde activiteiten uit te kunnen voeren. Daarnaast is de vergunningaanvraag in gang gezet.

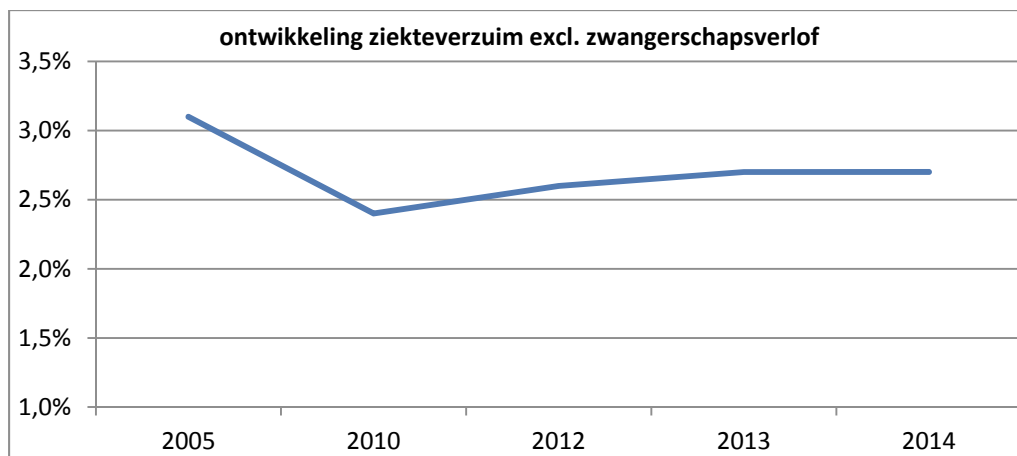
### **6.4.2 Gezondheid en welzijn**

#### Verzuim en re-integratie

Het verzuim is bij de UT redelijk stabiel. Sinds 2010 is een lichte stijging te zien, zoals figuur 6.4.2.a weergeeft. In 2014 is het verzuim ten opzichte van 2013 met 2,7% gelijk gebleven.

<i>Jaar</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<b>Verzuimpercentage</b>	2,4%	2,6%	2,6%	2,7%	2,7%

Tabel 6.4.2.a Verzuimpercentage



Figuur 6.4.2.a. Ontwikkeling ziekteverzuim en zwangerschapsverlof

De voornaamste parameters van het verzuim staan in onderstaande tabel:

Jaar	Verzuimpercentage inclusief zwangerschapsverlof	Verzuimpercentage exclusief zwangerschapsverlof	Gemiddelde verzuimfrequentie	Gemiddelde verzuimduur (dag)
2010	2,9%	2,4%	1,1	9,3
2011	3,1%	2,6%	1,0	9,2
2012	3,1%	2,6%	1,0	10,1
2013	3,1%	2,7%	1,0	9,2
<b>2014</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>0,9</b>	<b>11,7</b>

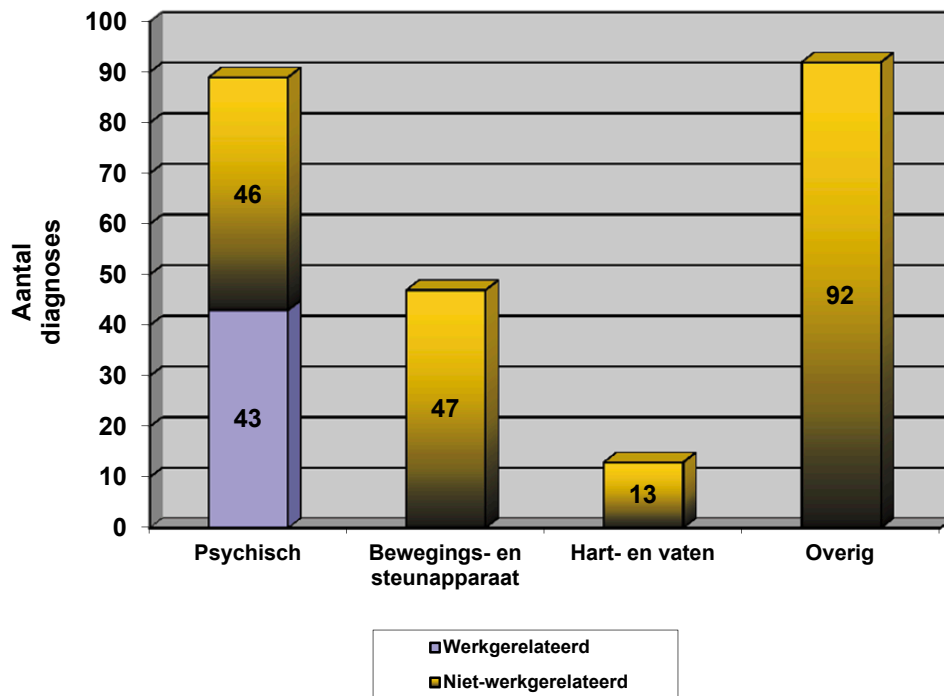
Tabel 6.4.2.b per rubriek

Hierbij is te zien dat de meldingsfrequentie (het gemiddelde aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar) licht gedaald is en dat de gemiddelde verzuimduur steeg. Er zijn met andere woorden minder ziekmeldingen, die echter gemiddeld wel langer duren. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat meer medewerkers van de UT de afgelopen jaren tot de groep 55 jaar en ouder behoren. Het is bekend dat de ouder wordende medewerker zich gemiddeld minder vaak ziek meldt, maar dat deze ziekmeldingen door onderliggende medische problematiek gemiddeld langer duren. Daarnaast kan bij de stijging van de gemiddelde verzuimduur meespelen dat medewerkers door een hogere ervaren werkdruk (zie ook hieronder) zich weliswaar minder snel ziek melden om geen achterstand op te lopen, maar daardoor langer uitvallen op het moment dat ze uiteindelijk niet in staat zijn om door te werken.

Tussen eenheden bestaan grote verschillen, net zoals tussen OBP en WP. Het verschil tussen OBP en WP is onder meer te verklaren doordat gemiddeld het opleidingsniveau, sociaaleconomische status, het functieniveau en het aantal mannelijke medewerkers bij faculteiten hoger is. Dat zijn factoren waarvan bekend is dat die gepaard gaan met een lager ziekteverzuim. Daarnaast heeft het WP meer mogelijkheden om het werk zelf te regelen, waardoor zij makkelijker thuis kunnen werken en zich niet altijd ziek zullen melden. Een andere factor is dat een docent, ondanks ziekte, altijd zal proberen zijn colleges door te laten gaan.

De arbodienst houdt een diagnoseregistratie bij van de medewerkers die bij de bedrijfsarts op spreekuur komen. Dit betreft over het algemeen alleen medewerkers met langdurig verzuim; bij

kortdurend verzuim is er normaal gesproken geen contact met de bedrijfsarts. In 2014 is er voor 241 medewerkers een diagnose gesteld.



Figuur 6.4.2.b. Aantal ziekmeldingen per diagnosegroep Universiteit Twente over 2014

Bij 43 verzuimsituaties was volgens de bedrijfsarts het werk een oorzakelijke factor voor de ziekmelding.

In 2014 heeft de bedrijfsarts twee maal een werkgerelateerde ziekmelding als beroepsziekte aangemeld bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekte, op basis van de wettelijk voorgeschreven verplichting daartoe.

Het 'eigen regie'-model blijkt met name bij wetenschappelijk personeel onvoldoende uit de verf te komen. In 2015 wordt onderzocht welke aanpassingen hierin wenselijk zijn.

#### Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat bij de UT reeds lang op de agenda. Sinds 2001 worden binnen het programma Gezond en Sterk op het Werk activiteiten georganiseerd die bijdragen aan gezondheid en welzijn. Ook in 2014 zijn weer verschillende activiteiten aangeboden, zoals een uitgebreid sport- en beweegprogramma en cursussen als timemanagement en een health check, dit jaar voor de groep medewerkers van 50+. Zoals elk jaar is ook een Gezonde Week georganiseerd, bedoeld om op een laagdrempelige wijze bewustzijn bij medewerkers te creëren over een gezonde leefstijl. Dit jaar was de Gezonde Week voor het eerst voor medewerkers en studenten samen georganiseerd, beide groepen waren hier positief over.

### **6.4.3 Veiligheid**

#### Wijziging beleid automatische brandmelding

Jaarlijks krijgt Brandweer Twente ruim 2200 automatische brandmeldingen van brandmeldsystemen. In 95% van deze meldingen gaat het om loos alarm. Dit heeft niet alleen voor de brandweer veel



nadelen, ook voor de UT zijn deze loze meldingen hinderlijk vanwege onderbrekingen van het werk. Maar ze zijn ook gevaarlijk. Bij veel loze meldingen reageren mensen niet meer adequaat op het moment van een daadwerkelijke calamiteit. Daarom is landelijk nieuw beleid opgesteld. De brandmeldingen gaan niet meer rechtstreeks naar de brandweer, intern dient men de situatie te beoordelen en indien noodzakelijk de brandweer op te roepen. Bij de UT ligt deze taak tijdens kantooruren bij de BHV, buiten kantooruren voert de Beveiliging dit uit. Alle BHV- en Beveiligingsprotocollen zijn aangepast en goed doorgesproken met BHV'ers en de beveiliging. Per 1 februari 2015 gaat de nieuwe werkwijze in.

Ook in het kader van het terugdringen van onnodige brandalarmmeldingen is een brandalarmcheck ontwikkeld. Bij de planning van alle werkzaamheden onder regie van het facilitair bedrijf wordt vooraf gecontroleerd of de werkzaamheden tot het triggeren van een brandalarm kan leiden. Zo ja, dan worden passende maatregelen genomen om dit te voorkomen.

#### Calamiteitenorganisatie

De UT verzorgt jaarlijks trainingen voor het centrale crisisteam en alle decentrale teams. Daarnaast worden sinds 2013 ook tussentijdse themabijeenkomsten georganiseerd. In 2014 gebeurde dit in samenwerking met de Veiligheidsregio in de vorm van lunchbijeenkomsten.

#### BHV

Studenten(verenigingen) organiseren allerlei activiteiten. Om te zorgen dat ook zij aan de BHV-verplichtingen voldoen, leidt de UT jaarlijks per vereniging een aantal BHV'ers op. Daarnaast is een specifieke groep studenten opgeleid om als BHV'er aan de slag te gaan in het Nano-lab.

In zowel het studentengebouw in de binnenstad, de Pakkerij, als in het Watersportcomplex is een BHV-dag met een aantal oefeningen georganiseerd voor de student-BHV'ers. Hierbij is met name aandacht besteed aan gebouwgebonden zaken, zoals vluchtwegen, brandmeldinstallatie en blusmiddelen. Dit zal jaarlijks worden herhaald.

De UT beschikt tijdens kantooruren over reguliere BHV-teams per gebouw. Een uitzondering hierop vormen de Vrijhof, Bastille en Sportcentrum. Vanwege de avondopenstelling is daar ook avond-BHV georganiseerd. De reguliere BHV-teams trainen maandelijks.

De reguliere BHV-teams hebben in 2014 meer EHBO oproepen gekregen dan in 2013: 43 in 2014, 33 keer in 2013, waarbij 21 keer een ambulance noodzakelijk was (16 keer in 2013). Het aantal brandmelding is wel teruggelopen: 21 keer tegenover 34 brandmeldingen in 2013.

#### Ongevallen

In 2014 zijn achttien ongevallen gemeld, een lichte daling ten opzichte van 2013, waarin het twintig meldingen betrof.

#### **6.4.4 De UT als maatschappelijke, duurzame organisatie**

Duurzaamheid in brede zin is van toenemend belang in de maatschappij. Universiteiten in het algemeen en de UT in het bijzonder, vanwege haar unieke multidisciplinaire onderzoek, dragen bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Ook in de eigen bedrijfsvoering is dit een aandachtspunt. De UT probeert de bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verduurzamen in samenwerking met haar eigen wetenschappers en studenten, maar ook in nauwe samenwerking met verschillende partijen in de regio. Enkele activiteiten in 2014 zijn:

De UT heeft een leidraad Social Return voor aanbestedingen opgesteld. Uitgangspunt hierbij is dat bij een aanbesteding Social Return wordt toegepast, tenzij er goede redenen zijn om af te wijken. Bij de meest recente aanbesteding voor schoonmaak is afgesproken dat minimaal 5% van de opdracht wordt ingevuld door mensen met beperkte toegang tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen of Wajongers. Dit houdt in dat het schoonmaakbedrijf jaarlijks in ieder geval 32 opleidingstrajecten realiseert en 12 medewerkers plaatst op reguliere arbeidsplaatsen.

Ook voor medewerker in dienst van de UT worden maatregelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid genomen. Zo is het facilitair bedrijf gestart met ouderenbeleid voor de beveiliging. Bij inzetbaarheidsproblemen wordt op constructieve wijze en in overleg met medewerkers gezocht naar oplossingen. Mobiliteit wordt gestimuleerd waar dat nodig is.

Bij alle aanbestedingen wordt waar mogelijk duurzaamheid als een gunningscriterium opgenomen. Dit is onder andere gebeurd bij de aanbesteding van warmedranken-automaten, drukwerk en kerstattenties. Naast social return maken bijvoorbeeld ook grondstoffenbeleid en MVO-beleid deel uit van de aanbesteding. Zo maakt de UT alleen nog gebruik van handdoeken van bio-katoen en milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen.

Bij een duurzame campus hoort ook een proactieve invulling van de zorgplicht. De UT werkt vaker samen met externe partners die festivals organiseren op het UT terrein, vaak met Dance/House muziek. De geluidsnormeringen en het bijbehorende beheer waren niet berekend op dergelijke muziek, waardoor het aantal klachten van omwonenden flink toenam. De UT heeft in 2014 een nieuw geluidskader opgesteld met handvatten voor het eventbureau om het beheer te professionaliseren, concrete afspraken te maken met de leveranciers en geluidsmetingen uit te (laten) voeren om zo klachten te voorkomen. Een pilot aan de hand van het nieuwe kader was succesvol en een impuls om contractmanagement van leveranciers bij evenementen te professionaliseren.

Samen met de vijf Twentse topsportevenementen, verschillende leveranciers, regio Twente en Saxion Hogeschool heeft de UT eind 2011 het convenant Duurzame Twentse Evenementen ondertekend. Doel van het convenant was het creëren van een platform voor uitwisseling en inspiratie op gebied van verduurzaming van evenementen. In november vond de afsluiting van het convenant plaats. Daarbij bleek dat de activiteiten hadden gezorgd voor meer bewustwording bij de evenementen en leveranciers; dat verschillende evenementen hier flinke stappen in hadden gezet, en dat ook gemeenten uit de regio zich bewust werden van hun rol als facilitator en inspirator, en deze rol ook actief willen invullen. Daarnaast is een inspiratielijst opgesteld die vrij beschikbaar is voor alle Twentse evenementen;

De ICT afdeling heeft recentelijk e-waste-beleid opgesteld. Uitgangspunt hierbij is hergebruik, binnen of buiten de UT. Indien dit niet mogelijk is, wordt apparatuur afgevoerd en vindt recycling altijd volledig plaats binnen Europa.

Samen met een aantal actieve studentenverenigingen is bekeken hoe studentactivisme gekoppeld kan worden aan het realiseren van een living lab (onder andere op het gebied van duurzaamheid) op de campus. Dit heeft geresulteerd in een voornemen tot samenwerking met Enactus en GeneratIn. Voor 2015 wordt onderzocht of een zogenaamd Green Office de UT kan ondersteunen om

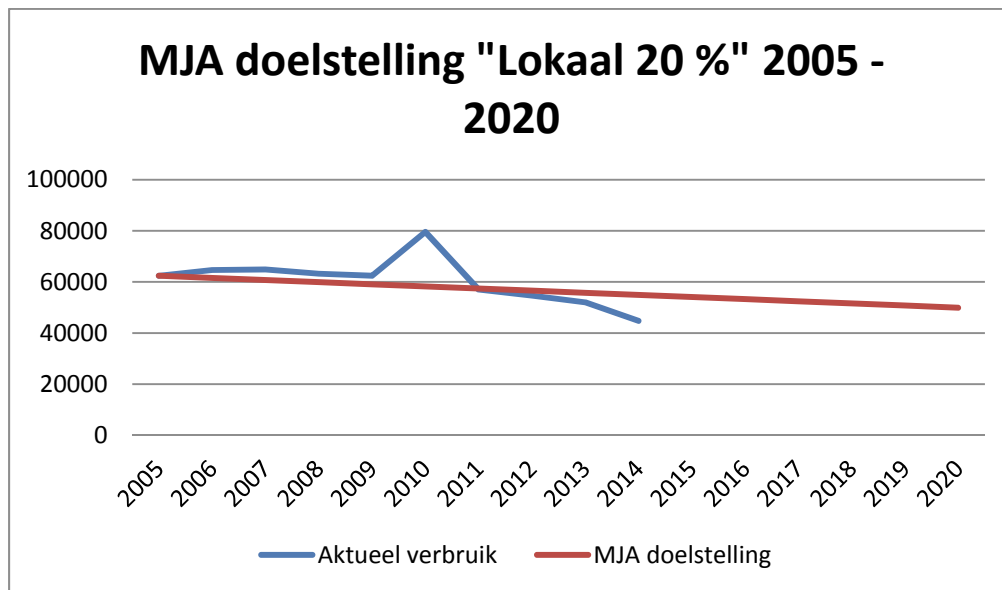
activiteiten op het gebied van duurzaamheid van, voor en door studenten te laten uitvoeren. Te denken valt aan voorlichting, communicatie, studieopdrachten/onderzoek en coördinatie.

In ECIU-verband is een matrix met kengetallen vastgesteld waarbij gekeken wordt welke universiteiten op welke aspecten goed scoren om zo good practices uit te wisselen.

#### 6.4.5 Milieuprestatie-indicatoren

##### Energie

De UT is deelnemer van de Meerjarenafspraken Energie-efficiency. Hiermee heeft zij zich gecommitteerd aan een jaarlijkse energiebesparing van 2% tussen 2005 en 2020, in totaal dus 30%. Hiervan mag 10% in de keten worden bespaard, bijvoorbeeld door duurzaam in te kopen.



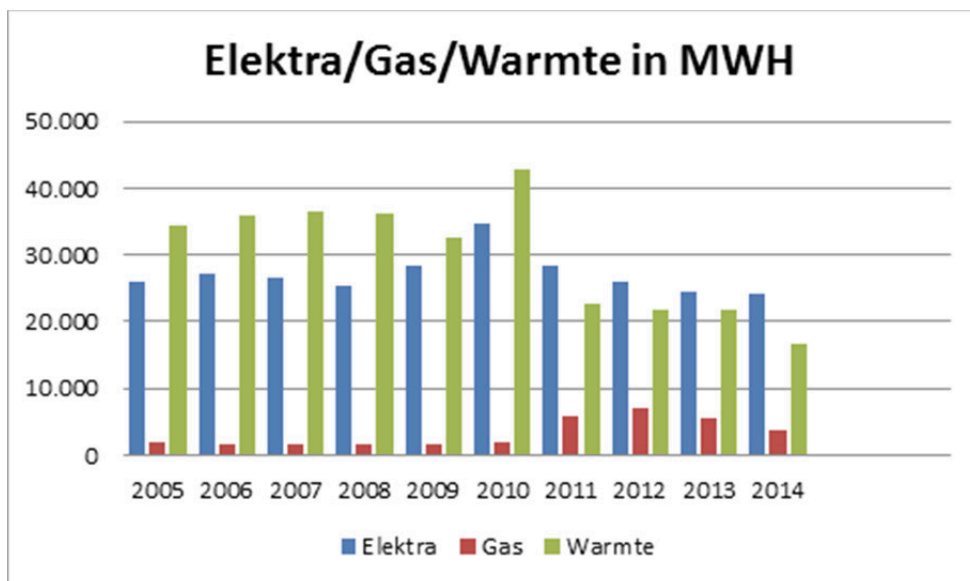
Figuur 6.4.4.a Verhouding MJA doelstelling en het actueel energieverbruik periode 2005 - 2014

In Figuur 6.4.4.a geeft de rode lijn het verloop aan van het primaire energiegebruik, zoals deze zou moeten verlopen conform de Meerjaren afspraken (MJA-3). In deze lijn is de 10% besparing die de UT in de keten mag besparen niet meegenomen. De blauwe lijn geeft het verloop weer van het daadwerkelijke primaire energieverbruik (elektra, gas en warmte) van de UT over de periode van 2005 tot 2014. Dit laat zien dat de genomen maatregelen gedurende de periode 2005 tot 2014 zorgen dat de UT aan de MJA-afspraken voldoet.

Uitgesplitst naar de verschillende energiestromen ziet het verbruik er als volgt uit:

Jaar	Elektriciteit in MWh	Aardgas in NM3	Warmte in TJ	Water in M3
2010	34.658	232.234	154	108.197
2011	28.324	676.946	82	76.131
2012	26.022	788.561	78	76.652
2013	24.560	646.613	78	70.159
<b>2014</b>	<b>24.288</b>	<b>443.393</b>	<b>60</b>	<b>74.159</b>

Tabel 6.4.4.a Overzicht van het energieverbruik van de UT van de afgelopen vijf jaar



Figuur 6.4.4.b Overzicht van de verschillende energiestromen van de UT van de afgelopen vijf jaar.

De piek in elektriciteitsverbruik in 2010 werd veroorzaakt doordat de nieuwbouw al in gebruik was genomen, maar de oude gebouwen Langezijds en HogeKamp nog niet waren afgestoten. Het energieverbruik laat een besparing zien in 2014 ten opzichte van 2013 van 3,9%. Deze besparing is met name gerealiseerd in gas en warmte.

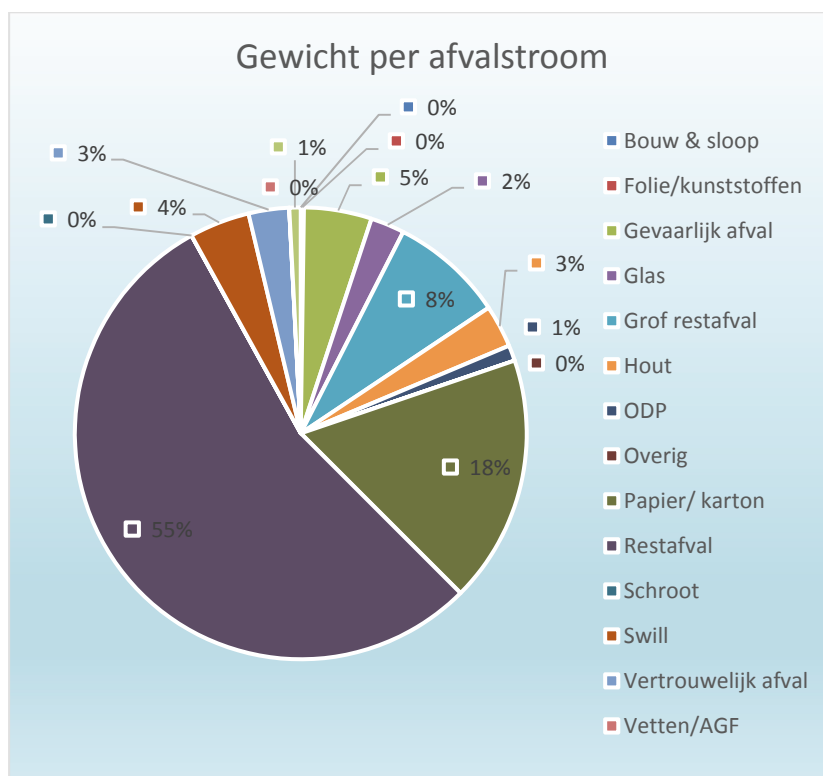
#### Afval

De UT zamelt haar afval gescheiden in. Het afval wordt vervolgens waar mogelijk gerecycled en milieuvriendelijk verwerkt. Tabel 6.4.4.b. geeft een overzicht van de hoeveelheid afval die de medewerkers en studenten de afgelopen vier jaar bij de UT hebben geproduceerd.

Afvalstromen in kg	2011	2012	2013	2014
Restafval	341.092	375.649	498.770	458.772
Hout	---	---	---	22.260
Over Datum Product	---	---	---	8.260
Swill	---	---	27.860	31.640
Glas	---	---	13.020	17.760
Papier/karton	110.448	132.572	217.639	129.844
Vertrouwelijk papier	19.425	29.387	24.732	21.235
Gevaarlijk afval	21.671	25.750	31.454	35.528
Witgoed/bruingoed	---	---	10.500	6.015
Folie/kunststoffen	---	---	---	1.650
<b>Totaal</b>	<b>492.636</b>	<b>563.358</b>	<b>823.975</b>	<b>732.964</b>

De UT is enerzijds afval beter gaan scheiden. Anderzijds is zij de verschillende stromen beter gaan registreren waardoor meer inzicht ontstaat in de omvang van de verschillende afvalstromen. In 2011 is de UT voor de inzameling van afval overgestapt op ondergrondse containers en is in overleg met de leverancier (Van Gansewinkel) de registratie per afvalstroom verbeterd. Daarvoor werd het restafval in minicontainers opgehaald en vond afrekening plaats op basis van daadwerkelijke aantal

kilogram voor de gehele UT, maar niet nauwkeurig per gebouw. Het inzichtelijk maken van het aantal kilogram per gebouw gebeurde op basis van gemiddelde inschatting per minicontainer. Voor bepaalde afvalstromen zoals swill (keukenafval) en glas werd in 2011 nog geen gewicht bijgehouden, daar er gewerkt wordt met een all-in bedrag per container (transport en verwerking). Met de ingebruikname van de ondergrondse containers is de registratie van de verschillende afvalstromen nauwkeuriger geworden, wat naar alle waarschijnlijkheid de toename na 2011 verklaart. Daarnaast is in de jaren 2012 en 2013 nog een aantal nieuwe gebouwen opgeleverd en zijn gebouwen afgestoten wat ook extra afval met zich mee heeft gebracht. In 2013 is ook de bibliotheek verbouwd. Daarbij zijn veel boeken afgevoerd wat ook bijdraagt aan de piek in 2013.



Figuur 6.4.4.b Overzicht percentage verschillende afvalstromen in 2014

De UT streeft naar reductie van het restafval. In 2013 bleek uit onderzoek dat in het restafval van de UT nog behoorlijke hoeveelheden plastic, GFT, papier en karton zat. In 2014 is in de Vrijhof een pilot gestart met afvaleilanden, wat tot meer afvalscheiding heeft geleid. Het restafval bij de Vrijhof is met bijna 40% afgenomen. De verwachting is dat dit nog verder kan afnemen. Dit is niet alleen vanuit milieuoogpunt van belang. Afval wordt steeds meer gezien als grondstof en kan bij goede afvalscheiding ook geld opleveren. Het Facilitair Bedrijf onderzoekt de mogelijkheid om de inzet van afvaleilanden verder op de campus uit te rollen.

## 6.5. Bezwaren, beroepen, klachten

### Bezwaren en beroepen

Sinds 1 januari 2009 adviseert de Bezwarencommissie personele aangelegenheden Universiteit Twente het College van Bestuur over de afhandeling van bezwaren die bij het College van Bestuur worden ingediend. De Regeling Bezwarencommissie personele Aangelegenheden Universiteit Twente<sup>7</sup> is van toepassing op de werkwijze van de Bezwarencommissie.

In 2014 heeft het College van Bestuur 29 bezwaren ter advisering voorgelegd aan de Bezwarencommissie personele aangelegenheden Universiteit Twente. Deze commissie heeft in 2014 ten aanzien van veertien bezwaren (zes bezwaren daterend uit 2013, acht bezwaren ingediend in 2014) advies uitgebracht. Van de 29 in 2014 ingediende bezwaren zijn er 11 (38%) gedurende de procedure ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in 2014 besluiten genomen ten aanzien van zeventien bezwaren.

Indien de medewerker het niet eens is met een beslissing op het ingediende bezwaar, kan deze in beroep gaan bij de rechtbank en vervolgens bij de Centrale Raad van Beroep. In 2014 waren bij de rechtbank zeven beroepen en bij de Centrale Raad van Beroep twee hoger beroepen aanhangig.

### Klachten

De UT kent een klachtencommissie die het College van Bestuur adviseert over de afhandeling van klachten. Op de werkwijze van de Klachtencommissie is de Klachtenregeling Universiteit Twente<sup>8</sup> van toepassing.

In 2014 was de instroom van klachten twee. Twee studenten dienden gezamenlijk één klacht in, bestaande uit twee onderdelen, waarvan het eerste door de betreffende examencommissie werd afgehandeld. De klachtprocedure is uiteindelijk van de zijde van de klachtencommissie beëindigd omdat de studenten niet hebben aangegeven voortzetting van de klachtbehandeling van het tweede klachtonderdeel te wensen. De tweede klacht is ingediend in november 2014; behandeling zal in 2015 plaatsvinden na aanvulling van de klachtbrief. In 2014 zijn verder twee klachtprocedures die in 2013 werden gestart, beëindigd, een na intrekking van de klacht door klager, de ander omdat de klager naliet het vormverzuim te herstellen.

---

<sup>7</sup> De regeling Bezwarencommissie is terug te vinden op [http://www.utwente.nl/hr/arbeidsvoorwaarden/cao\\_regelingen\\_gedragscodes/](http://www.utwente.nl/hr/arbeidsvoorwaarden/cao_regelingen_gedragscodes/)

<sup>8</sup> De Klachtenregeling Universiteit Twente is terug te vinden op [http://www.utwente.nl/hr/arbeidsvoorwaarden/cao\\_regelingen\\_gedragscodes/](http://www.utwente.nl/hr/arbeidsvoorwaarden/cao_regelingen_gedragscodes/)

BIJLAGE BKO:

<b>UT- ALLE DOCENTEN STAND 22-12-2014</b>	<b>Vrijstelling (DUIT)</b>	<b>Behaald BKO</b>	Bezig BKO (gestart voor juni 2012)	Bezig BKO (o.b.v. brief Nieuw)	Bezig BKO (obv brief ERVAREN PROC)	Ontheffing	niet gestart- ervaren proc	niet gestart nieuw (regulier)	geen brief	TOTAAL
1.Hoogleraar	16	13		1	14	106	16	1		167
2.Universitair hoofddocent	36	42	3		9	52	1	3		146
3.Universitair docent	36	94	55	4	39	42	1	16		287
4.Docent	11	18	20		17	41	3	12		122
<b>TOTAAL</b>	<b>99</b>	<b>167</b>	78	5	79	241	21	32	0	722
Percentage	13,71%	23,13%	10,80%	0,69%	10,94%	33,38%	2,91%	4,43%	0,00%	100,00%
<b>HUIDIGE BKO-CIJFER:</b>	<b>36,84%</b>									

# BIJLAGEN



## A. ORGANISATIESTRUCTUUR

Om inzicht te krijgen in de organisatie van de Universiteit Twente bevat deze bijlage een korte omschrijving van het bestuurs- en beheersreglement (BBR) en een organogram. Voor het BBR is altijd goedkeuring van de RvT vereist.

### **Bestuurs- en beheersreglement**

De organisatiestructuur van de Universiteit Twente is gebaseerd op de bestuursorganisatie, zoals beschreven in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en is vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement (BBR).

Wettelijk is vastgesteld dat een Raad van Toezicht en een College van Bestuur in het organisatieschema zijn opgenomen. De RvT - benoemd door de Minister van OCW - heeft een zelfstandige, onafhankelijke positie en houdt toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het CvB (art. 9.8 WHW). De RvT probeert in zijn werkzaamheden zo goed mogelijk aan te sluiten bij de beginselen van good governance, met de Code goed bestuur universiteiten 2013 als beginselcode.

Het College van Bestuur is belast met het bestuur van de universiteit in haar geheel en met het beheer daarvan (art. 9.2 WHW). Het CvB oefent de taken en bevoegdheden uit die bij of krachtens de wet aan het instellingsbestuur zijn opgedragen. Het CvB is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur verstrekt de Raad van Toezicht de gevraagde inlichtingen omtrent zijn besluiten en handelingen. Het College van Bestuur verstrekt de minister de gevraagde inlichtingen omtrent de universiteit.

Het Strategisch Beraad (SB) wordt gevormd door het College van Bestuur, de secretaris van de universiteit, de decaanen van de faculteiten en de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten. Standaard zijn verder de directeur SBD en decaan Onderwijsvernieuwing aanwezig. Voorzitter van het SB is de voorzitter van het College van Bestuur. Het College van Bestuur bepaalt het strategische beleid van de universiteit in nauw overleg met het SB.

Het onderwijsberaad (CvB-D) bestaat uit de decaanen en het College van Bestuur. De voorzitter van het College van Bestuur zit de vergadering voor. Het onderwijsberaad vergadert tenminste acht keer per jaar. In het onderwijsberaad vindt onder meer de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid plaats.

Het onderzoekberaad (CvB-WD) bestaat uit de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten en het College van Bestuur. De rector magnificus zit de vergadering voor. Het onderzoekberaad vergadert tenminste vier keer per jaar. In het onderzoekberaad vindt onder meer de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderzoekbeleid plaats.

De verzorging van het onderwijs en de beoefening van de wetenschap geschieden in de faculteit. Aan het hoofd van de faculteit staat de decaan van de faculteit. De decaan wordt benoemd, geschorst en ontslagen door het College van Bestuur, gehoord de faculteitsraad. De decaan is verantwoordelijk voor het bewaken van de relatie tussen onderwijs en onderzoek en de personele en financiële beheersverantwoordelijkheid voor de faculteit. De decaan is verantwoording schuldig aan het CvB. De decaan verstrekt het CvB de gevraagde inlichtingen omtrent de faculteit.

De wetenschappelijk directeur staat aan het hoofd van een onderzoeksinstituut en is belast met de algemene leiding van het onderzoeksinstituut. Hij is voorts belast met het vaststellen van de algemene richtlijnen voor de uitvoering van onderzoeksprogramma's, het opstellen van het vijfjaarlijkse instituutplan en het vaststellen van het onderzoeksprogramma van het onderzoeksinstituut. De wetenschappelijk directeur is verantwoordelijk voor de programmering (inhoudelijke keuzes), kwaliteitsbewaking en volumebeheersing van het onderzoek in het instituut. De wetenschappelijk directeur werkt mee aan het bestuur van de universiteit, onder meer door deelname aan het SB en het plegen van overleg met het College van Bestuur over de voorbereiding van het instellingsplan en de begroting. De wetenschappelijk directeur is verantwoording schuldig aan het College van Bestuur. Hij verstrekt het college van bestuur de gevraagde inlichtingen omtrent het onderzoeksinstituut.

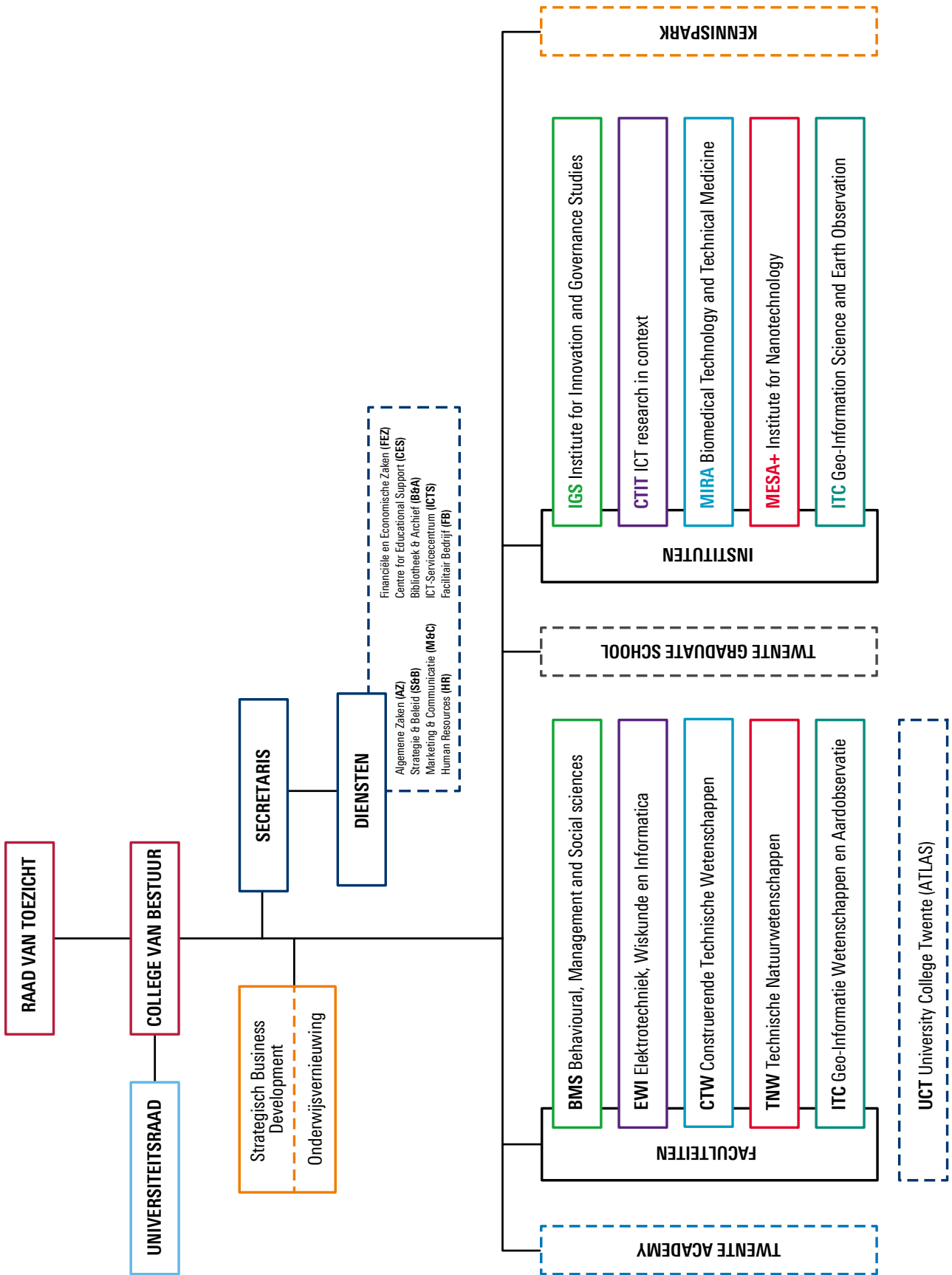
De secretaris van de universiteit geeft leiding aan de directeurs van de diensten. Het hoofd van een dienst is een directeur. De directeur is de beheerder van de dienst. Het College van Bestuur kan voorschriften en aanwijzingen geven omtrent de bevoegdheden en taakinfilling van de beheerder. De beheerder is verantwoording schuldig aan het CvB voor de wijze van invulling van het beheersmandaat.

Figuur A1 geeft weer hoe de organisatie van de Universiteit Twente ingericht is, mede voortvloeiend uit hetgeen in het BBR is beschreven. De hoofdlijnen van de bestuursstructuur van de Universiteit Twente zijn openbaar en zijn te allen tijde op het internet in te zien<sup>9</sup> (code 2.1.4 Code goed bestuur universiteiten 2013).

---

<sup>9</sup> Het Bestuurs- en Beheersreglement is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/bestuur/publicaties>

Figuur A1 Organogram Universiteit Twente



## B. STRATEGISCH BERAAD

	Leden CvB	2014
CvB	Mr. V. van der Chijs	
CvB	Prof.dr. H. Brinksma	
CvB	Ir. K.J. van Ast	
Faculteitsdecanen		
Fac. TNW	Prof.dr. Gerard van der Steenhoven Prof.dr.ir. J.W.M. Hilgenkamp, a.i.	tot 1 februari vanaf 1 februari
Fac. CTW	Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf	tot 1 mei decaan, a.i. vanaf 1 mei decaan
Fac. MB (tot 1 mei) Fac. GW (tot 1 mei)	Prof.dr.ir. A.J. Mouthaan, a.i.	vanaf 1 januari – 1 mei
Fac. BMS (vanaf 1 mei)	Prof.dr.ir. A.J. Mouthaan, a.i.	vanaf 1 mei
Fac. EWI	Prof.dr. P.M.G. Apers	
Fac. ITC	Prof.dr.ir. A. Veldkamp	
Wetenschappelijk directeuren		
Oz. Inst. CTIT	prof. dr. J. C. van de Pol, a.i.	
Oz. Inst. MIRA	Prof.dr. M.J. IJzerman, a.i. Prof.dr.ir. A. van den Berg	tot 1 mei vanaf 1 mei
Oz. Inst. MESA +	Prof.dr.ing. D.H.A. Blank	
Oz. Inst. IGS	Prof.dr. C.W.A.M. Aarts	
Overig		
Secretaris van de Universiteit  Decaan Onderwijsvernieuwing  Dir. Strategic Business Development	Mr. H.J. van Keulen  Prof.dr. R.A. Wessel  Ir. M. Luizink	vanaf 1 juli

## C. NEVENFUNCTIES COLLEGE VAN BESTUUR

Onderstaand zijn de nevenfuncties van leden van het CvB vermeld. De nevenfuncties van CvB-leden zijn openbaar en zijn te allen tijde te vinden op [http://www.utwente.nl/cvb/leden\\_cvb/](http://www.utwente.nl/cvb/leden_cvb/) (code 2.1.9 Code goed bestuur universiteiten 2013).

### Nevenfuncties mr. V. van der Chijs

Externe activiteiten gerelateerd aan de functie van voorzitter:

- Lid European Consortium of Innovative Universities;
- Lid AB VSNU (per 01-01-2014);
- Lid VSNU SI;
- Lid dagelijks bestuur 3TU.Federatie;
- Lid algemeen bestuur 3TU.Federatie;
- Lid bestuur Universiteitsfonds;
- Lid Strategy Board Twente;
- Lid Economic Board Twente

Overige nevenactiviteiten:

- Lid Raad van Toezicht Kennisland;
- Lid Dutch Creative Council;
- Commissaris RET;
- Lid Raad van Advies Van Berlo Industries;
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Nederlands Fonds voor de Film;
- Lid Raad van Commissarissen Deerns Groep B.V.

### Nevenfuncties prof. dr. H. Brinksma

Externe activiteiten gerelateerd aan functie Rector Magnificus:

- Lid Commissie Algemene Middelen Stichting Universiteitsfonds Twente
- Lid Rectorencollege VSNU
- Voorzitter Stuurgroep Onderzoek VSNU (tot 1-9-2014, daarna lid)
- Lid Bestuur 3TU.Onderzoek
- Lid Bestuur 3TU.Onderwijs
- Lid Raad van Toezicht Wetsus
- Voorzitter Raad van Toezicht COMMIT
- Lid Supervisory Board NanoNextNL
- Lid Programmaraad Trendbureau Provincie Overijssel
- Lid Research Policy Working Group EUA
- Lid Raad van Commissarissen SURFsara
- Lid Supervisory Board CMI<sup>NEN</sup>
- Lid Bestuur NERA
- Lid Raad van Toezicht METC

### **Nevenfuncties ir. K.J. van Ast**

Externe activiteiten die verband houden met functie van vice-voorzitter:

- Lid Raad van Commissarissen van Bedrijfs Technologisch Centrum Twente B.V. (BTC);
- Penningmeester Stichting Twente Index;
- Lid Raad van Toezicht Stichting Twente School of Management (STSM);
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kennispark Twente;
- Voorzitter 3TU Bestuurscommissie Valorisatie;
- Voorzitter Raad van Commissarissen UTIV BV;
- Lid Advisory Board WTC Hengelo;
- Lid Stuurgroep Personeel en Organisatie VSNU;
- Lid Platformbestuur ICT en Bedrijfsvoering SURF;
- Lid Algemeen Bestuur SURF.
- Lid DB Industry Board Twente
- Lid Economic Board Regio Zwolle

Overige nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Bloembollenkeuringsdienst (BKD);
- Voorzitter Stichting Kwaliteits Controle Bureau (KCB);
- Voorzitter Raad van Commissarissen van Agro Quality Support BV (AQS BV);

## D. TRANSPARANTIE DECLARATIES EN DECLARATIEVOORSCHRIFTEN

Met ingang van het verslagjaar 2011 heeft de Universiteit Twente de verplichting tot het openbaar maken van declaraties van individuele leden van het College van Bestuur. In de onderstaande tabel wordt in beeld gebracht welke bedragen aan de individuele collegeleden zijn uitbetaald naar aanleiding van door hen ingediende declaraties.

Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2014

Bedragen x € 1	Mr. V. van der Chijs	ir. K.J. Van Ast	prof. dr. H. Brinksma
Representatiekosten	35	-	-
Reiskosten binnenland	6.793	648	-
Reiskosten buitenland	1.628	-	-
Overige kosten	3.286	-	-

## E. LEDEN RAAD VAN TOEZICHT

### Leden Raad van Toezicht 2014

Ir. C.J. van der Graaf (voorzitter tot 01-04-2015)

Ir. A.H. Schaaf (voorzitter vanaf 01-04-2015)

Drs. E.T.A. de Boer

Mw. prof.dr. J.I. Stoker

Mw. drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

### Overige functies leden Raad van Toezicht 2014

Leden	Nevenfuncties
Ir. C.J. van der Graaf <i>Co-director IMD Global Center (Lausanne)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Member of the Board van EnPro Industries</li> <li>- Non-Executive Director van OCI NV</li> <li>- Non-Executive Director van Carlsberg Denmark</li> <li>- Member of the Board van Ben&amp;Jerry's</li> <li>- Voorzitter van de RvC van MyLaps BV</li> <li>- Voorzitter van de RvC van GrandVision BV</li> <li>- Diverse bestuursfuncties in FSHD (spierziekte) gerelateerde organisaties en stichtingen</li> </ul>
Ir. A.H. Schaaf <i>CEO Océ Holding B.V.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Member of the Board of Directors of the Technology Foundation STW</li> <li>- Member of the Board of TKi HTSM</li> </ul>
Drs. E.T.A. de Boer <i>interim CFO Abellio GmbH</i> <i>interim CFO Prorail BV</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associé EdelenbosHessels Executive Partners</li> <li>- Lid Raad van Advies Rijkswaterstaat</li> <li>- Advisory Board Teeling Petfood BV</li> </ul>
Mw. prof. dr. J.I. Stoker <i>Vice-decaan Onderwijs en hoogleraar 'leiderschap en organisatieverandering', Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Wijze Raad RKSv Albertus Magnus</li> <li>- Voorzitter Aletta Jacobsprijs Rijksuniversiteit Groningen</li> </ul>
Mw. Drs. C.I.J.M. Ross-Van Dorp <i>Directeur Agora</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Stichting Ik Kies Bewust</li> <li>- Lid WFC UEFA</li> <li>- Lid bestuur garantiefonds OSCA</li> <li>- Voorzitter Choices International Foundation</li> </ul>



## F. MEDEZEGGENSCHAP

Het CvB is verantwoordelijk voor de organisatie van een effectieve en transparante medezeggenschap voor het personeel en de studenten van de universiteit (code 2.1.6 Code goed bestuur universiteiten 2013). De UT kent medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus, met elk eigen bevoegdheden. De Universiteitsraad (URaad) voert als het centrale medezeggenschapsorgaan regelmatig overleg met het College van Bestuur. Het overleg op decentraal niveau wordt gevoerd door de faculteitsraden, dienststraden en instituutstraden, met respectievelijk de decaan, de directeur en de wetenschappelijk directeur. De leden van de URaad, de faculteits- en dienststraden worden rechtstreeks gekozen. Die van de instituutstraden daarentegen worden benoemd door de wetenschappelijk directeur op gezamenlijke voordracht van de bij het instituut betrokken faculteitsraden.

De Universiteitsraad bestaat uit achttien leden, negen uit de personeelsgeleding en negen uit de studentengeleding. De zittingstermijn loopt in enig jaar van september tot en met augustus. De studenten worden jaarlijks herkozen en de personeelsleden tweejaarlijks.

In de URaad zijn per september 2014 drie fracties vertegenwoordigd: één personeelsfractie, de Campus Coalitie (CC), één studentenfractie (UREka) en een fractie waarin zowel studenten als personeelsleden zitting hebben (Partij van de UT).

Samenstelling personeelsgeleding in 2014:

<i>Tot 1 september 2014</i>	<i>Vanaf 1 september 2014</i>
Herbert Wormeester – vz	Herbert Wormeester – vz (CC)
Frank van den Berg	Frank van den Berg (CC)
Gert Brinkman	Gert Brinkman (PvdUT)
Jörgen Svensson	Jörgen Svensson (CC)
Victor de Graaff	Anton Stoorvogel (CC)
Anton Stoorvogel	Barend Köbben (CC)
Jeroen Tijhuis	Dick Meijer (PvdUT)
Winnie Gerbens – Leenes	Herman Poorthuis (CC)
Barend Köbben	Jan de Goeijen (CC)

Samenstelling studentengeleding in 2014:

<i>Tot 1 september 2014</i>	<i>Vanaf 1 september 2014:</i>
Luuk Geurts (UREka)	Luuk Geurts (UREka)
Mathijs van de Zande (UREka)	Derko Budding (PvdUT)
Ellen Hamelers (UREka)	Tim Schuitema (UREka)
Willemijn van de Meent (UREka)	Peter Mpuan (UREka)
Janine Koning (UREka)	Thomas van Tilburg (UREka)
Finn Sauër (UREka)	Cathérine de Bruine (PvdUT)
Carmen Edelijn (UREka)	Stijn van Winsen (UREka)
Abdul-Kadir Mumuni (UREka)	Dimah Babugu (UREka)
Teun Lassche (PvdUT)	Nik Huisintveld (UREka)

## G. Prijzen, subsidies en onderscheidingen

### MEDEWERKERS

Achternaam	Voornaam	Prijs
Bansal	Ruchi	NWO Veni scholarship
Blank	Dave	FOM Valorisatie Prijs 2014
de Jong	Ton	Benoemd tot Lid Academia Europaea
de Vries	Jeroen	Tweede prijs van de UT in de Media prijs 2013
den Boer	Arnoud	NWO Veni beurs
Ehrenhard	Michel	Twitter Data Grant
Emmens	Amber	KIVI NIRIA Prijs voor het Beste Afstudeerwerk 2012-2013
Evers	Vanessa	Opzij Talent Award 2014
Göeken	Kristian	Simon Stevin Leerling 2014
Golubov	Alexander	Megagrant from the Russian Government
Güler	Enver	Twente Water Centre Best PhD paper of the year
Heerkens	Hans	Buitencategorie van de UT in de Media prijs
Herder	Just	STW Valorisation Grant
Hiemstra	Djoerd	Twitter Data Grant
Hoeijmakers	Harry	STW Valorisation Grant
Hoekstra	Arjen	Derde prijs van de UT in de Media prijs 2013
Huijben	Mark	NWO Vidi beurs
Huisman	Marieke	Prof. De Winterprijs 2014
Jochmann-Mannak	Hanna	Victorine van Schaickprijs 2014
Karperien	Marcel	STW Valorisation Grant
Korevaar	Wim	STW Valorisation Grant
Kramers-Pals	Henny	Julianapenning
Lamers	Sanne	Nederlandse Abbas Dissertatieprijs 2012
Le Gac	Severine	Prof. De Winterprijs 2014
Leeftink	Gréanne	NWO talentbeurs
Leferink	Anne	VIVA400-Award
Luschen	Ria	Julianapenning
Miedema	Heleen	Ridder in de Orde van Oranje-Nassau
Misra	Sarthak	Best Paper Award BioRob 2014
Mitici	Mihaela	Best Presentation Award WIC/IEEE
Mugele	Frieder	STW Valorisation Grant
Nauta	Bram	Simon Stevin Meester 2014
Need	Ariana	Twitter Data Grant
Nguyen	Dong	Eerste prijs van de UT in de Media prijs 2013
Nijenhuis	Nico	STW Valorisation Grant
Odijk	Mathieu	NWO Veni beurs
Omondi Odongo	Vincent	ITC Research Award 2014
Pinedo	Bob	David A. Karnofsky Memorial Award 2014
Poelsema	Bene	Beller Lectureship Award
Reimerink	Elly	Julianapenning
Reinders	Angèle	PVSC Napkin Award
Rijnders	Guus	FOM Valorisatie Prijs 2014
Sanchez	Alonso	Best Paper Award BioRob 2014

Schilder	Jurnan	Centrale Onderwijsprijs 2014-2015 / Docent van het Jaar 2014-2015
Spanjer	Stefan	STW Valorisation Grant
Stramigioli	Stefano	STW Valorisation Grant
Sun	Chao	NWO Vidi beurs
te Brinke	Steven	Gold Medal Student Research Competition SAC '14
Thornton	Anthony	NWO VIDI scholarship
van Baalen	Sophie	TGS Research Honours PhD Award voor Twents Promotie Top Talent
van den Broek	Tijs	Twitter Data Grant
van der Wiel	Wilfred	ERC Proof of Concept
van Ravenhorst	Johan	JEC Innovation Award
Verbeek	Peter-Paul	NWO Vici subsidie
Verdonschot	Nico	1e prijs 7th World Congress of Biomechanics
Versteeg	Wytske	BNG Bank Literatuurprijs
Vos	Willem	Fellow of the American Physical Society
Wijnant	Ysbrand	Young Technology Award

## STUDENTEN

Achternaam	Voornaam	Prijs
Beltman	Suzanne	Beste afstudeerder Faculteit GW
Birkhölzer	Yorick	KHMW Incentive Prize 2013
Blomjous	Dieuwert	Student Union Activismeprijs
Boon	Liza	Tweede prijs Hema-ontwerpwedstrijd
Brouwer	Giels	Student Media Prijs 2013
Busch Max, De Ruijter Arjan, Dwarshuis Koen, Spek Len, Spel Jip, Van der Linden Joep, Van Dommelen Rianne		KHMW Aanmoedigingsprijs 2013
de Graaf	Derk	Beste afstudeerder Faculteit EWI
Halfwerk	Frank	Prof. Snellen Posterprijs
Harbers Jelle, Laagland Maaïke		Gouden medaille NSK afstanden
Hesseling	Simone	Schuijer Campus Cultuurprijs 2014
Horst	Rens	Topsector Chemiebeurs
Jan den Haan	Robert	Beste afstudeerder Faculteit CTW
Joosse	Ruben	Hugo Münsterberg Engineering Award
Jorissen Stijn, Kuin Roderik		Gouden Medaille Nationale Studentenkampioenschap Indoor
Kock	Marcel	BNO Packaging Talent Award 2014
Kumar	Ajay	Henk Zijm International Award
Lankhorst	Tom	Techniekstudent van het jaar 2014
Mösinger	Philipp	Vakjury- en Publieksprijs voor Beste Caravanontwerp
Peek	Mirjam	Young Investigators Award
Pérez Molina	Eduardo	Best graduate student Faculty ITC

Rogier Janssen, Van Minnen Branco	Rogier	2 gouden, 1 zilveren medaille NSK Indoor; gouden medaille bij NK 4x100m estafette
Roskam	Ronald	Scriptieprijs Stichting E-hulp
Salina Sarkawi	Siti	Malaysian Rubber Board Innovation Award 2013 - Best Technical Publication (Science Application)
Steins	Anne	Beste afstudeerder Faculteit TNW
Ufkes	Marijn	Prof. Johan Kooyprijs
van Dijk	Tim	Beste afstudeerder Faculteit MB
Verbij	Ruud	Joop Bautz Information Security Award
Vet	Robin	Shell Bachelor Prijs

#### ALUMNI

Achternaam	Voornaam	Prijs
Borgman	Nardo	Menzis UT Scriptieprijs 2013
Riphagen	Brechtje	Marina van Damme-beurs
ten Thij	Marijn	Geselecteerd voor de Nationale DenkTank 2014
Timmer	Mark	IPA Dissertatioin Award 2013 en Overijssel PhD Award 2014
van Eijkelenburg Kathy, Woesthuis Marc		Van den Kroonenbergprijs 2014

#### EMERITI

Achternaam	Voornaam	Prijs
Plomp	Tjeerd	Eredocoraat University of Pretoria

## H. VASTGOEDONTWIKKELING

In 2014 hebben de vastgoedactiviteiten van de UT vooral in het teken gestaan van:

- het onderzoek naar mogelijke huisvestingsscenario's ten gevolge van de oprichting van het Design-lab, de komst van faculteit ITC naar de campus, de groei van TG/BMT (cluster Health) en de herhuisvesting van het CvB en diensten;
- de aanbesteding en uitvoering van het SEL (sustainable energy lab), realisatie Design lab, verbouwing Logica en Therm;
- de groeiende behoefte aan studentenhuisvesting voor internationale studenten op de campus;
- diverse voorstellen rondom de profilering van de campus (bezoekerscentrum, UT-uitingen op het terrein);
- het overleg met Gemeente Enschede over de NOEK en het nieuwe bestemmingsplan.

Naast deze 'lopende zaken' is in 2014 veel aandacht besteed aan het verwoorden van de ambities voor de verdere ontwikkeling van de entiteit 'Campus' (Vision 2020). Deze ambities zijn in het Vastgoedplan 2015 vertaald naar concrete projecten. Voor een succesvolle uitrol van deze ambities is het noodzakelijk om een heldere organisatie rondom de Campus te hebben. Het FB en Eenheid Campus bespreken momenteel hoe het beleggen van deze organisatie kan worden geoptimaliseerd.

In de internationaliseringsvisie staat het belang van verdere internationalisering van de UT duidelijk benoemd. In aansluiting hierop is de bewustwording van het belang van een gastvrij ontvangst van internationale studenten en medewerkers in 2014 sterk gegroeid. Momenteel wordt er een toenemende druk op de beschikbare huisvesting voor internationale studenten en medewerkers ervaren. Er is gewerkt aan een herijking van de vraag- en aanbodgegevens, op basis waarvan in 2015 een beleid over de te bemiddelen doelgroepen en te ondernemen acties ten behoeve van het kameraanbod moet worden vastgesteld.

Ook ten aanzien van het stedenbouwkundige kader van de campus is er veel gebeurd. Het overleg over een nieuw Bestemmingsplan voor Kennispark is nagenoeg afgerond en er is intensief gewerkt aan verder onderzoek naar een mogelijk wegtracé voor de Noordelijke Ontsluiting Enschede Kennispark (NOEK). Voor de beoogde langzaamverkeersroute tussen het O&O-plein en station Drienerlo (zogenoemde Innovatiepad) is door de gemeente gewerkt aan een aanbestedingsdocument, de marktconsultatie zal waarschijnlijk in maart 2015 plaatsvinden.

De volgende vastgoedprojecten zijn in 2014 afgerond, ontwikkeld of in uitvoering genomen:

<u>Gebouw Citadel:</u>	af ronding verbouwing t.b.v. inhuizen enkele onderdelen van dienst ICTS en realiseren van een publieksbalie.
<u>Gebouw Gallery:</u>	verbouwing tot Designlab is afgerond.
<u>Gebouw Hogedruklab:</u>	aanbesteding en start uitvoering realisatie SEL.
<u>Gebouw Hoge-kamp:</u>	verder onderhandelingen gevoerd met projectontwikkelaar Van Wijnen teneinde shortstay huisvesting te realiseren.

- Gebouw Logica: verbouwing tot permanente studentenhuysvesting (University College Twente – ATLAS studenten) afgerond.
- Gebouw Sportcentrum: de vernieuwing van de kleedruimten is afgerond.
- Gebouw Technohal: gestart met de ontwerpwerkzaamheden en de aanbesteding van de adviseurs.
- Gebouw Therm: verbouwing tot permanente tentamenruimte afgerond.
- Openlucht theater: afronding verbouw openlucht theater.
- Parkeerplaats voor Gallery: aanleg parkeerplaats ter hoogte van oud Gebouw A is afgerond.
- Parkeerplaats Spiegel: gestart met de her-aanleg van de parkeerplaats voor gebouw Spiegel.

Daarnaast is in 2014 een aantal grote onderhoudsprojecten uitgevoerd en een aantal kleine huisvestingsprojecten afgerond.

# I. VERANTWOORDING PRESTATIEAFSPRAKEN OCW

In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken gepresenteerd ten aanzien van de prestatieafspraken die de UT heeft gemaakt met het Ministerie van OCW. In deel 1 wordt de overall conclusie gepresenteerd. In deel 2 worden de scores op de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit, studiesucces en maatregelen ten behoeve van de jaarlijkse rapportage weergegeven. In deel 3 wordt ingegaan op de niet-verplichte indicatoren. Het overzicht van afgesproken definities, meetmethoden en bronnen voor de verplichte indicatoren volgt in deel 4, inclusief de verbeteringen die we gaan aanvragen bij OCW.

## DEEL 1 – Overall Conclusie: geleverde prestatie en gewijzigde randvoorwaarden

De UT streeft met veel inzet haar prestatie-ambities na. In een sterk dynamische onderwijswereld stuurt de UT waar mogelijk op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het studiesucces, neemt zij de maatregelen die daarvoor nodig zijn en scherpt zij haar profilering verder aan.

**Gewijzigde Randvoorwaarden:** Een belangrijk onderdeel van de prestatieafspraken, naast de inzet van de universiteiten, is het realiseren van de in het Hoofdlijnenakkoord aangegeven randvoorwaarden. Tijdens de midtermreview 2014 hebben de 14 universiteiten via de VSNU aangegeven dat niet alle juridische en financiële randvoorwaarden volledig danwel tijdig door het Ministerie van OCW zijn gerealiseerd en dat dit het realiseren van de ambities wezenlijk bemoeilijkt. Het gaat hier onder meer om het afschaffen van de langstudeermaatregel, regelgeving omtrent het BSA, mogelijkheden voor selectie en significante veranderingen in het financiële kader. Hoewel één-op-één-relaties tussen randvoorwaarden en gerealiseerde prestaties moeilijk zijn aan te brengen, kan worden gesteld dat in het geval van de UT met name de ontwikkeling van het studiesucces, hoewel nog op koers, de investeringen in de ontwikkeling van en deelname aan excellentietrajecten en het creëren van ruimte voor docenten om tijd te maken voor deelname aan intensieve BKO trajecten, hiervan nadeel hebben ondervonden (voor het volledige overzicht inclusief consequenties zij verwezen naar de brief van de VSNU dd. 27 juni 2014 met kenmerk VSNU14/245 U). Het is niet ondenkbaar dat binnenkort het annuleren van het experiment van hoger collegegeld voor excellentietrajecten aan dit overzicht kan worden toegevoegd.

Onderstaande secties gaan nader in op onze prestaties en laten zien dat in de afgelopen jaren en in 2014 in het bijzonder op alle fronten grote progressie is gemaakt. De UT ligt op koers (schema) en is vastberaden om deze koers ook in 2015 vast te houden.

Om ervoor te zorgen dat de eindbeoordeling van de UT prestatie in 2016 (op basis van het jaarverslag 2015) zuiver tot stand komt, zijn de prestatiemetingen en gegevens 2014 ten aanzien van de verplichte indicatoren onderworpen aan een controle van (onze) instellingsaccountants. Waar nodig zijn aanscherpingen aangebracht in metingen en bronnen, die in het voorjaar van 2015 met het Ministerie van OCW en de Reviewcommissie Hoger Onderwijs worden afgestemd.

## DEEL 2 –RAPPORTAGE VERPLICHTE INDICATOREN

Per verplichte indicator worden hieronder de nulmeting 2010, ambities 2015 en 2020 en realisaties tot en met 2014 weergegeven. Indien van toepassing wordt stilgestaan bij eventuele meet- en gegevens-verbeteringen die zijn aangebracht.

### Onderwijskwaliteit

Onderwijskwaliteit	2010 Nulm.	2012 realisatie	2013 realisatie	2014 realisatie	2015 prognose	2015 ambitie	2020 ambitie
% studenten dat deelneemt aan excellentietrajecten	3% (van cohort)	2% (van populat.)	3% (van populat.)	4% (van populat.)	5% (van populat.)	6% (van populat.)	10% (van populat.)

Toelichting: De nulmeting 2010 is afkomstig van de eigen registraties van de honourstrack-coördinatoren (de UT had destijds alleen honourstracks). Deelname aan deze tracks is vanaf 2013-14 opgenomen in de UT onderwijsadministratie. Dit geldt tevens voor het in dat studiejaar gestarte Sterprogramma. Het University College Twente - ATLAS (tevens gestart in 2013-14) wordt als reguliere opleiding geadmistreerd. Dit alles heeft geleid tot betere tellingen, waarbij realisatie- en ambitiepercentages worden uitgedrukt ten opzichte van de voltijds bachelorpopulatie (zonder de premaster studenten) in plaats van de voltijds bachelorinstroom (cohort). De definities en bronsystemen die zijn afgesproken in het prestatiecontract zijn leidend gebleven.

De uitbreiding van het excellentieaanbod, zoals voorgesteld in onze gevalideerde excellentievisie, is conform planning tot stand gekomen en biedt een goede basis voor het realiseren van onze ambities. In 2014 hebben 199 voltijds studenten deelgenomen aan deze trajecten, een verviervoudiging ten opzichte van de opgegeven nulmeting 2010 (50). Dit komt overeen met 4% van de voltijds bachelorpopulatie. Wanneer het aantal deelnemers nog zou worden uitgedrukt ten opzichte van het cohort 2013 (hetgeen niet meer gebeurt), dan zou het percentage meer dan 10% bedragen. Voor 2015 wordt een deelnamepercentage van 5% van de voltijds bachelorpopulatie verwacht. Een deel van onze programma's is zich nog aan het vullen en het groeitraject van het University College Twente - ATLAS komt niets langzamer op gang dan was voorzien (zie ook Deel 3: Ontwikkeling ATLAS). Bovenstaande ontwikkelingen geven ons het vertrouwen om in 2020 ongewijzigd naar 10% deelname van de voltijds bachelorpopulatie te streven.

### Studiesucces

Studiesucces	2010 Nulm.	2012 realisatie	2013 realisatie	2014 realisatie	2015 prognose	2015 ambitie	2020 ambitie
Uitval % jaar 1	18% (cohort 2010)	18% (cohort 2012)	21% (cohort 2013)	n.n.b. (cohort 2014)	<25% (cohort 2015)	<25% (cohort 2015)	<20% (cohort 2020)
Switch % jaar 1	5% (cohort 2010)	6% (cohort 2012)	5% (cohort 2013)	n.n.b. (cohort 2014)	<10% (cohort 2015)	<10% (cohort 2015)	<10% (cohort 2020)
Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar	39% (cohort 2006)	55% (cohort 2008)	59% (cohort 2009)	60% (cohort 2010)	60% (cohort 2011)	60% (cohort 2011)	≥70% (cohort 2016)

Toelichting: Voor de definities en meetwaarden van het studiesucces kpi's volgen wij 1CHO. Jaarlijks worden de 1CHO gegevens ons ter beschikking gesteld. Deze realisatiecijfers zijn hierboven weergegeven.

De uitval- en switchpercentages blijven binnen de nagestreefde bandbreedtes van respectievelijk < 25% en < 10%, terwijl het bachelor-rendement snel is gestegen tot de afgesproken 60%. De opzet



en uitwerking van het Twents Onderwijsmodel zal uiteindelijk een rendement van 70% en meer mogelijk moeten maken.

## Maatregelen

Maatregelen	2010 Nulm.	2012 realis.	2013 realis.	2014 realis.	2015 progn.	2015 ambitie	2020 ambitie
<b>Onderwijsintensiteit</b>							
- contacturen/week	8-25	12-25	15-25	15-25	15-25	20	20
- % opleidingen < 12 contactuur/week	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Rooster 2010/11	Rooster 2012/13	Rooster 2013/14	Syllabus 2013/14	Syllabus 2014/15	Syllabus 2014/15	Syllabus 2019/20
<b>Docentkwaliteit (BKO incl. DUIT)</b>	15%	20%	30%	37%	45%	45%	70%
<b>Indirecte kosten Overheadformatie als % totale formatie</b>	21%	19%	19%	18%	18%	19%	19%

Toelichting: Bij opgave van de UT prestatieambities werd de onderwijsintensiteit per opleiding vastgesteld aan het begin van het opleidingsjaar, aan de hand van deels bekende roosters en in consultatie met de opleidingscoördinatoren. Naast het feit dat dit arbeidsintensief is, is het ook onzuiver. Aan het begin van het opleidingsjaar is het hele rooster nog niet bekend en moeten aannames worden gedaan over het deel dat nog onbekend is. Vanaf studiejaar 2013-2014 zijn wij in staat om de onderwijsintensiteit vast te stellen met behulp van het roostersysteem Syllabus+. Dit systeem wordt gedurende het opleidingsjaar gevuld en bijgewerkt. Aan het einde van ieder opleidingsjaar staat daarin het volledige en definitieve rooster, inclusief alle aangebrachte mutaties. Via het gebruik van Syllabus+ wordt de intensiteit van het laatste volledig afgeronde studiejaar gemeten. In het verslagjaar 2014 wordt dus het afgeronde collegejaar 2013-2014 gemeten. De BKO cijfers zijn bij het ter perse gaan van dit jaarverslag nog onderwerp van interne controle.

Conform de ambities voldoen alle UT-bacheloropleidingen sinds 2012 ruim aan de minimumeis van 12 contacturen per onderwijsweek. De contacttijd van de opleidingen varieert tussen de 15 en 25 klokuren per onderwijsweek en meer dan de helft van de UT- opleidingen zit boven de 20 klokuren. Het percentage docenten met een BKO op 31/12/2014 is meer dan verdubbeld ten opzichte van de nulmeting in 2010. Veel docenten zitten momenteel in de 'BKO pijl' en de inspanningen blijven erop gericht om deze tijdig het traject te laten afronden en zo de ambitie van 45% per ultimo 2015 te realiseren. De ambitie ten aanzien van de indirecte kosten is inmiddels gerealiseerd door fte reductietaakstellingen binnen secretariaten en ondersteunend personeel binnen de velden human resources, financiën en internationalisering. Ook gold in 2014 een selectieve vacaturestop voor het OBP. Aandachtspunt blijft het tijdig inspelen op fluctuaties in de formatie WP.

## DEEL 3 – RAPPORTAGE KEUZE-INDICATOREN

Hieronder worden achtereenvolgens de keuze-indicatoren Ontwikkeling University College Twente - ATLAS, Spin-off, Inverdiencapaciteit en Gedeelde Infrastructuur geadresseerd. Deze laatste 3 indicatoren maken ook deel uit van de door de UT en 3TU werkset valorisatie-indicatoren die momenteel in ontwikkeling is.

## Ontwikkeling ATLAS

Ontwikkeling ATLAS	2010	2012	2013	2014	2015	2015	2020
			realisatie	realisatie	prognose	ambitie	ambitie
<b>Instroomaantallen</b>	-	-	29	23	50	50 (was 70)	100 (was 150)
			Studiejaar 13/14	Studiejaar 14/15	Studiejaar 15/16	Studiejaar 15/16	Studiejaar 20/21

Toelichting: de ATLAS-deelname ontwikkelt zich iets langzamer dan verwacht. De instroomstreefwaarden zijn aangepast aan de laatste inzichten en zijn bijgesteld naar 50 in 2015, 70 in 2016 en 100 in 2020.

Voor het eerste studiejaar van ATLAS, 2013-2014, waren er 65 vooraanmeldingen, waarvan er 33 werden toegelaten en 29 studenten startten. In 2014 waren er uiteindelijk 79 vooraanmeldingen; 34 kandidaten werden toegelaten waarvan er 23 zijn gestart. Op basis van deze resultaten is in 2014 besloten om extra te investeren in naamsbekendheid, werving en beurzen voor ATLAS. De UT beschouwt ATLAS niet alleen als een middel om toptalent aan te trekken en zich als kwaliteitsinstelling te profileren, maar ziet eveneens een belangrijke taak voor ATLAS in het ontwikkelen van *best practices* voor de inrichting van het onderwijs, die vervolgens in het overige UT-onderwijsaanbod kunnen worden toegepast. Omdat het programma van ATLAS nog in ontwikkeling is, is het nog te vroeg om dit effect te beoordelen.

## Spin-Off

Spin-Off	2010	2012	2013	2014	2015	2015	2020
	nulmeting	realisatie	realisatie	realisatie	prognose	Ambitie	ambitie
<b>Aantal Research based spin-off bedrijven</b>	15	14	3	10	15	15	15

Toelichting: In de prestatieafspraken is het aantal spin-off bedrijven gedefinieerd als het aantal nieuwe bedrijven (per jaar) dat gebaseerd is op unieke, al dan niet (via patenten) beschermde kennis van de UT. De ambitie is om het aantal spin-off bedrijven te stabiliseren op het niveau van 2010 en de overleving en groei van deze bedrijven te vergroten.

Starten en groeien van bedrijven is een traditioneel sterke lijn in Twente. Activiteiten betreffen ondersteunende faciliteiten voor startende ondernemers, awareness, incubatie, screening, scouting, training, vroege financiering en business development. De doelstelling voor 2015, 15 nieuwe spin-off bedrijven, werd in 2011 en 2012, ondanks moeilijke economische omstandigheden bijna gerealiseerd. In 2013 volgde een - incidentele - terugval, gevolgd door een herstel in 2014. Over de kwaliteit van de spin-offs in termen van survival en groei kan nog geen uitspraak worden gedaan.

## Inverdiencapaciteit

Inverdien-capaciteit	2010	2012	2013	2014	2015	2015	2020
	nulmeting	realisatie	realisatie	realisatie	prognose	ambitie	ambitie
<b>1<sup>e</sup> gs *(M€)</b>	227	220	227	226	224	-	-
<b>2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> gs (M€)</b>	77	91	92	86	85	-	-
<b>Inverdienc.</b>	34%	41%	40%	38%	38%	34%	34%

De inverdiencapaciteit handhaaft zich ruim boven de doelstelling van 34%. Dit komt doordat de grootste onderdelen van de FES-programma's waarin de UT participeert (NanoNext en Commit), nog niet zijn beëindigd en het vervallen van inkomsten uit programma's die al wel zijn afgelopen voorsnog gecompenseerd worden door een stijging van de verworven EU-middelen voor

onderzoek. Om de inverdiencapaciteit op peil te houden heeft de UT velerlei inspanningen gepleegd om aansluiting te vinden bij de TKI's en topsectoren en ingezet op het verwerven van meer EU-middelen. Desondanks is de verwachting dat de inverdiencapaciteit zich niet op het niveau van 2014 zal handhaven. Een achteruitgang in de nationale middelen is te verwachten nadat de FES-middelen in 2016 eenmaal zijn weggefallen. Op basis van de recent afgesloten contracten (trendinformatie acquisitie onderzoeksprojecten) en de recente instroom van promovendi wordt een dalende inverdiencapaciteit in de komende jaren verwacht. Het streven is erop gericht daarbij niet onder de 34% te komen.

### Gedeelde Infrastructuur

2010 nulmeting	2013 realisatie	2014 realisatie	2015 Ambitie	2020 ambitie
- Nanolab NL - ECTM - T-XChange - TPRC - LEO Service Robotics - TLT	- Nanolab NL - ECTM - T-XChange - TPRC - LEO Service Robotics - TLT  <i>Nieuw:</i> - Roessingh R&D - High Tech Factory - Polymer science Park	- Nanolab NL - ECTM - T-XChange - TPRC - LEO Service Robotics - TLT - Roessingh R&D - High Tech Factory - Polymer Science Park  <i>Nieuw:</i> - Design Lab - XUV-optics - CMI <sup>nen</sup>		
<b>Totaal 6</b>	<b>Totaal 9</b>	<b>Totaal 12</b>	<b>Totaal 11</b>	<b>Totaal ≥11</b>

Toelichting: In de opgave 2013 was de deelname van de UT aan Polymer Science Park (sinds 2012) per abuis nog niet opgenomen.

Het aantal gedeelde infrastructuren ontwikkelt zich beter dan verwacht en heeft zich tussen 2010 en 2014 verdubbeld van 6 naar 12. In 2014 werd de overgang van het laboratorium van de groep XUV-optics van FOM naar de UT gerealiseerd, werd het UT- DesignLab geopend, en werden de infrastructuren van de partners die samenwerken in het Center for Medical Imaging North East Netherlands (CMI<sup>nen</sup>) voor wederzijds gebruik opengesteld. Daarnaast is er zicht op de ontwikkeling van nieuwe gedeelde infrastructuren in 2015 en wordt een realisatie verwacht die hoger is dan de oorspronkelijke ambitie van 11.

### Gedeelde Infrastructuur UT per 2014 – Ingedeeld naar eigendom, beheer, gebruik

UT-infrastructuur met externe gebruikers	UT-labs met industriële investeerders en gebruikers	Met industrie opgezet – gezamenlijk beheerd - Locatie UT	Gezamenlijk opgezet, locatie buiten de UT, UT is participant.	UT-gebruik van infrastructuur van andere partij
ECTM	XUV-optics	LEO Service Robotics	CMI –NEN	Roessingh R&D
High Tech Factory		T-XChange	Polymer Science Park	

NanoLab /BioNanoLab	TLT
DesignLab	TPRC

#### Gedeelde Infrastructuren ingedeeld naar karakter van de faciliteit:

	Onderzoek	Ontwikkeling van producten, technieken en toepassingen	Productie	Onderwijs
Nanolab/bionanolab	X			
XUV-optics	X	X		
ECTM	X	X		X
CMI-NEN	X	X		X
Roessingh R&D	X	X		
LEO Service Robotics		X		
T-XChange		X		X
DesignLab		X		X
Polymer Science p.		X		X
TLT		X		
TPRC		X		
High Tech Factory			X	

Naast bovenstaande indicatoren formuleerde de UT in de prestatieafspraken de ambitie om in de Leiden Ranking haar top-3 positie (binnen Nederland) te handhaven. De door het CWTS te Leiden opgestelde Leiden Ranking meet de wetenschappelijke impact van 750 universiteiten in de wereld met behulp van de analyse van citaties die leiden naar publicaties van de betreffende universiteiten.

In 2011 koos het CWTS uit de verschillende gehanteerde indicatoren de indicator **PP(top 10%)**, dat wil zeggen het deel van de publicaties van een universiteit dat behoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties, tot de belangrijkste indicatoren en verklaarde het de rangschikking op basis van deze indicator tot de belangrijkste uitkomst van de ranking.

Destijds behoorde 14.6% van de UT-publicaties tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties. De UT stond op basis hiervan binnen Nederland op nr. 1 en stelde zich tot doel tenminste een top-3 positie te behouden. In de laatste Leiden Ranking (april 2014) daalde de UT op deze indicator in Nederland naar **positie 9** (van 14.6% naar 13.3% UT publicaties bij de 10% meest geciteerde publicaties). Wereldwijd behaalt de UT op deze indicator positie 102.

*PP(top 10%)* werd als de meest belangrijke indicator voor de Leiden ranking verkozen, omdat het een stabiele indicator is. De kroonindicator van het CWTS is echter de **Mean Normalized Citation Score (MNCS)**, de 'veld-genormaliseerde citatie-impact-score', die het gemiddelde aantal citaties van de publicaties van een universiteit weergeeft (genormaliseerd voor disciplines en publicatiejaar). Deze score geeft de impact van de artikelen van een universiteit aan, vergeleken met het wereldgemiddelde aan citaties in de wetenschappelijke velden waarin de universiteit actief is. Het CWTS stelt dat *PP(top 10%)* altijd beter kan worden gecombineerd met *MNCS*. De *MNCS* van de UT is 1,3. Deze score is een score ruim boven het wereldgemiddelde (1,0). Dit duidt op 30% meer citaties dan het wereldgemiddelde in de velden waarbinnen de UT actief is. Met deze *MNCS*-score neemt de UT binnen Nederland **positie 4** in en wereldwijd positie 68.

## DEEL 4 – DEFINITIES VERPLICHTE INDICATOREN EN VOORGESTELDE AANPASSINGEN

Hieronder staan per verplichte indicator de afgesproken definities en de voorgestelde aanpassingen aangegeven . Deze laatste worden in 2015 ter goedkeuring voorgelegd aan het Ministerie van OCW.

### (W01) Kwaliteit /excellentie: Deelname aan excellentietrajecten

<b>Afgesproken definities</b>
<p><u>definitie:</u> Aandeel bachelorstudenten in excellentietrajecten (waaronder honoursprogramma's)</p> <p><u>methode:</u> Excellentie trajecten omvatten: Excellence Stream, Honoursprogramma 'Wetenschapslijn, Honoursprogramma Ontwerprijn (vanaf 2012), University College Atlas (vanaf 2013).</p> <p><u>queries:</u> deelnemers(teller): Excellence Stream: aantal studenten dat zich voor 1 of meerdere onderdelen van de Excellence Stream in het betreffende studiejaar heeft ingeschreven via Blackboard; Hoursprogramma's: aantal studenten dat volgens het studentadministratiesysteem van CSA op peildatum deelneemt aan het examenprogramma; ATLAS: aantal studenten dat volgens de gegevens van DUO volgens de 1 oktobertellingen van dat jaar staat ingeschreven bij de opleiding; bachelorstudenten (noemer): het totaal aantal studenten dat volgens 1 oktobertellingen van DUO in dat jaar is ingestroomd in 1 van de bacheloropleidingen van de UT.</p> <p><u>databron:</u> Blackboard; studentadministratiesysteem</p>
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
<p><u>definitie:</u> Aandeel bachelorstudenten in excellentietrajecten (waaronder honoursprogramma's) van totaal aantal voltijds bachelorstudenten (zonder de premaster studenten).</p> <p><u>methode:</u> Excellentietrajecten omvatten: Honoursprogramma Wiskunde (voorheen genoemd Excellence Stream), Honoursprogramma Wetenschapslijn, Honoursprogramma Ontwerprijn (vanaf 2012), University College Twente - ATLAS (vanaf 2013) <b>en de Sterprogramma's.</b> (deze zijn allen opgenomen in onze excellentievisie en door Sirius gevalideerd).</p> <p><u>queries:</u> Deelnemers(teller): Honoursprogramma's (3 stuks): aantal studenten van de bachelorpopulatie dat volgens het studentadministratiesysteem van de UT gedurende het verslagjaar op enig moment heeft deelgenomen aan het honoursprogramma. Vanaf cohort 2013 is de honoursregistratie volledig in het studentadministratiesysteem opgenomen, daarvoor is de telling gedaan door de honourscoördinatoren. ATLAS: aantal studenten dat volgens de gegevens van DUO volgens de 1 oktobertellingen van dat jaar staat ingeschreven bij de opleiding; Sterprogramma: Het aantal studenten van de bachelorpopulatie dat volgens het studentadministratiesysteem van de UT gedurende het verslagjaar op enig moment heeft deelgenomen aan een van de sterprogramma's. Bachelorpopulatie (noemer): het totaal aantal studenten dat volgens 1 oktobertellingen van DUO in dat jaar is ingeschreven in 1 van de bacheloropleidingen van de UT, m.u.v. de premaster studenten.</p> <p><u>databron:</u> Studentadministratiesysteem UT en DUO</p>

### Kwaliteit /excellentie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen

<b>Afgesproken definities</b>
<p><u>definitie:</u> Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen</p> <p><u>methode:</u> De UT maakt voor deze indicator gebruik van de 'terugval optie': deze indicator wordt als aanvullende indicator aangemerkt als de voorgenomen excellentietrajecten door de commissie warden erkend. Als de ter beoordeling voorgelegde excellentietrajecten niet door de commissie worden erkend, wordt deze indicator aangemerkt als verplichte indicator. Het betreft het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 respectievelijk 2015 dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen, in het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling.</p> <p><u>databron:</u> DUO/NSE</p>
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
Geen. Aangezien de excellentietrajecten zijn gevalideerd, vervalt deze verplichte indicator.

### (W02) Studiesucces: Uitval

<b>Afgesproken definities</b>
<u>definitie:</u> Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na een jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven <u>methode:</u> DUO <u>databron:</u> DUO/1CHO
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
Geen

### (W03) Studiesucces: Switch

<b>Afgesproken definities</b>
<u>definitie:</u> Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling <u>methode:</u> DUO <u>databron:</u> DUO/1CHO
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
Geen

### (W04) Studiesucces: Bachelorrendement

<b>Afgesproken definities</b>
<u>definitie:</u> Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt. <u>methode:</u> DUO <u>databron:</u> DUO/1CHO
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
Geen

### (W05) Maatregelen: Docentkwaliteit

<b>Afgesproken definities</b>
<u>definitie:</u> Het aandeel docenten (WP) met een basiskwalificatie onderwijs in het totaal aantal docenten (WP) <u>methode:</u> WP omvat het aantal medewerkers op 31/12 met een aanstelling als HGL, UHD, UD of docent, conform de UT personeelsadministratie. WP met BKO: het aantal medewerkers met een behaald BKO of daaraan gelijkwaardig certificaat (DUIT) conform de registratie in het UT informatiesysteem Oracle-HR. <u>databron:</u> Instellingsinformatiesysteem Oracle-HR
<b>Voorgestelde aanpassingen</b>
Geen

### (W06) Maatregelen: Onderwijsintensiteit

<b>Afgesproken definities</b>
<u>definitie:</u> Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van voltijd bachelor opleidingen. <u>methode:</u> Voor de vaststelling van de onderwijsintensiteit per opleiding worden de opleidingsdirecteuren geconsulteerd en wordt mede gebruik gemaakt van de onderwijsroosters.

databron: Onderwijsroosters; CROHO

**Voorgestelde aanpassingen**

definitie: geen

methode: Voor de vaststelling van de onderwijsintensiteit per opleiding worden de contacturen geteld van het laatste volledige studiejaar. Deze staan geregistreerd in het onderwijsroostersysteem Syllabus+ dat direct na afloop van het studiejaar (op 1 september) wordt afgesloten. Deze telling is mogelijk vanaf studiejaar 2013-2014. Daarvoor is de UT afhankelijk van de onderwijsroosters en opgaven van de opleidingsdirecteuren.

databron: Syllabus+ (vanaf studiejaar 2013-14), onderwijsroosters en opleidingsdirecteuren (voor 2013-14)

**(W07} Maatregelen: Indirecte kosten**

**Afgesproken definities**

definitie: Generieke overheadformatie als percentage van totale formatie

methode: De methode zoals in het rapport 'benchmark overhead Universiteiten en Hogescholen' van Berenschot 2011

databron: Instellingsadministratie

**Voorgestelde aanpassingen**

Geen

## J. NADERE TOELICHTING VAN ENKELE BEGRIPPEN

### Modulair onderwijs

In 2014 was het voor studenten niet mogelijk om een 'module' (een deel van een in het CROHO geregistreerde opleiding die leidt tot een deelcertificaat) te volgen (notitie Helderheid, thema 6). De nieuwe bachelorontwikkeling op de UT (zie paragraaf 1.1.3) is in 2011 gestart met een pilot binnen de opleiding Biomedische Technologie (BMT). Ook al bestaat de bachelorfase uit modules, waarin opleidingen veel ruimte hebben om deze naar eigen inzicht in te richten, er waren in het verslagjaar geen deelcertificaten te behalen.

### Keuzevakken of extra-curriculaire vakken

Binnen de UT zijn studenten ingeschreven bij de CROHO geregistreerde opleiding die ze volgen (notitie Helderheid, thema 7). Het is de student toegestaan om keuzevakken of extra-curriculaire vakken bij andere opleidingen te volgen, mits hij aan de toelatingseisen voldoet. Wanneer een student gaandeweg het studiejaar heeft besloten om van opleiding te switchen is het mogelijk dat dit pas bij herinschrijving geadministreerd wordt.

### Onderwijs- en examenregeling

Zoals de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) voorschrijft hebben alle opleidingen aan de UT een onderwijs- en examenregeling (OER), een regeling die vastgesteld wordt door de decaan van de faculteit. In de model-OER is opgenomen dat studenten vrijstellingen kunnen krijgen voor tentamens of praktische oefeningen. Vrijstellingen worden alleen verleend op basis van het niveau, de inhoud en de kwaliteit van eerder behaalde tentamens, examens of opgedane kennis (notitie Helderheid, thema 3). De examencommissie besluit of vrijstellingen worden toegekend.

### Compensatie college,- examen en cursusgelden

De UT wendt geen middelen aan om studenten, extranei en medewerkers te compenseren voor college,- examen- en cursusgelden voor initiële opleidingen (notitie Helderheid, thema 5).







# **Financieel Jaarverslag 2014**

## **Universiteit Twente**

High tech, human touch. Dat is de Universiteit Twente. De plek waar talent zich het best ontplooit. Studenten en medewerkers staan centraal. 3.000 wetenschappers en professionals zorgen samen voor baanbrekend onderzoek, relevante innovatie en inspirerend onderwijs voor bijna 9.300 studenten.

# COLOFON

TELEFOON  
+31 (0) 53 48 91 111

E-MAIL  
[info@utwente.nl](mailto:info@utwente.nl)

POSTADRES  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

WEBSITE  
[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

COPYRIGHT  
© Universiteit Twente, Nederland.  
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Universiteit Twente.

# INHOUDSOPGAVE FINANCIËEL JAARVERSLAG 2014

<b>FINANCIËEL VERSLAG .....</b>	<b>118</b>
Algemeen .....	118
Resultaat ontwikkeling .....	119
Ontwikkeling kengetallen (enkelvoudig) .....	120
Bestemming van het resultaat .....	121
Ontwikkeling baten en lasten .....	121
Kasstroom en investeringen .....	124
Eigen vermogen / reserves .....	125
Deelnemingen .....	125
Financiering.....	126
Financiering private activiteiten met publieke middelen .....	128
Continuïteitsparagraaf .....	129
Risicomanagement, Control en Kwaliteitszorg .....	133
Begroting 2015.....	137
Vijf jaren UT 2010-2014 .....	138
<b>JAARREKENING 2014 .....</b>	<b>139</b>
Geconsolideerde balans.....	139
Geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2014 .....	140
Geconsolideerd Kasstroomoverzicht 2014 .....	141
Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2014 .....	142
Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2014 .....	154
Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2014 .....	167
Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2014 .....	170
Enkelvoudige balans .....	171
Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2014 .....	172
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2014 .....	173
Toelichting op de enkelvoudige Staat van baten en lasten over 2014 .....	180
Overzicht verbonden partijen .....	183
WNT: Wet normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector .....	184
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	185
Bepaling omtrent de resultaatbestemming.....	194
Gebeurtenissen na balansdatum .....	194

# FINANCIEEL JAARVERSLAG 2014

## Financieel verslag

### Algemeen

Het financieel jaarverslag 2014 is opgesteld in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, inhoudende nadere voorschriften voor de inrichting van de jaarverslaggeving van door de Minister van OCW bekostigde onderwijsinstellingen.

Het jaar 2014 heeft voor de universiteit in het teken gestaan van het vaststellen van haar toekomstvisie "Vision 2020" dat hiermee de kaders vormt voor onze strategie voor de komende periode.

#### *Vision 2020:*

De komende jaren zullen in het teken staan van het verder aanscherpen van onze ambities. De Universiteit Twente is dé ondernemende universiteit, die voortdurend anticipeert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving. Hiervoor wordt continu geschakeld met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren. Wij leveren uitstekende studenten af die uitblinken door hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de uitdagingen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven en overheden in binnen- en buitenland. Als internationaal leidende universiteit zijn wij bepalend voor de innovatiekracht van onze regio.

#### *Behavioural, Management and Social sciences:*

De kracht van de universiteit ligt in het verbinden van disciplines binnen en tussen bèta en gamma en in het realiseren van maatschappelijke impact op het gebied van ontwerp en ondernemen. Deze kracht sluit uitstekend aan bij de vraag om bij te dragen aan integrale oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, zoals deze verwoord worden in bijvoorbeeld *Horizon 2020* en het *Topsectorenbeleid*, en biedt voor de universiteit een kans de unieke sterktes op technologisch en maatschappelijk gebied maximaal in te zetten. Technologische innovatie is hierbij niet meer voldoende en steeds meer zal er aandacht moeten zijn voor de maatschappelijke implicaties. Om hierin een eerste stap te zetten en om het gammadomein verder te versterken, heeft de universiteit in 2014 de faculteiten *Gedragwetenschappen* en *Management & Bestuur* samengevoegd tot een geïntegreerde gamma faculteit *Behavioural, Management and Social sciences*.

#### *DesignLab:*

In september 2014 heeft de universiteit haar DesignLab geopend; een ontmoetingsplaats voor innovatie, creativiteit en inspiratie gericht op het verbinden van wetenschap en maatschappij door design. Het DesignLab brengt internationale en regionale partijen samen rond interdisciplinaire innovatieprojecten en geeft toegang tot het potentieel aan kennis en talent in en rond de universiteit. Daarnaast heeft het DesignLab de ambitie een nieuw type creatieve en hoog gekwalificeerde ontwerpers op te leiden.

### *Strategic Business Development:*

Om binnen de universiteit verder invulling te kunnen geven aan de aangescherpte ambitie *ondernemendheid* is in 2014 het *Strategic Business Development* ingericht. Met dit multidisciplinaire programma kan de universiteit sneller inspelen op actuele ontwikkelingen in de markt en daarmee meer synergie realiseren.

Wetenschappelijk onderzoek is steeds meer georganiseerd in consortia, netwerken en centres of excellence en via samenwerkingen tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden. Om onze positie hierin te versterken is een multidisciplinaire benadering en intensieve (internationale) samenwerking met de andere kennisinstellingen en in consortia noodzakelijk.

### **Resultaat ontwikkeling**

Het jaar 2014 is door de Universiteit Twente afgesloten met een geconsolideerd tekort van € 0,9 miljoen. Dit resultaat ligt hoger dan het voor 2014 begrote resultaat en het in 2013 gerealiseerde resultaat.

Uitgesplitst naar eenheden ziet de resultaatontwikkeling er als volgt uit:

<b>Saldo van baten en lasten (M€)</b>	<b>Realisatie 2014</b>	<b>Begroting 2014</b>	<b>Realisatie 2013</b>
1. Onderwijs & Onderzoek			
Faculteiten	3,0	- 4,0	-6,8
Onderzoeksinstituten	<u>-0,6</u>	<u>- 2,0</u>	<u>- 1,8</u>
<b>Totaal primair proces</b>	<b>2,4</b>	<b>- 6,0</b>	<b>- 8,6</b>
2. Ondersteunende diensten	- 0,6	- 0,2	- 0,2
3. Centrale UT-eenheid	3,2	4,8	6,3
4. Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen	- 5,9	-	0,2
<b>Totaal resultaat</b>	<b>- 0,9</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,3</b>

#### *Ad 1. Onderwijs & Onderzoek*

Over 2014 behaalt het primaire proces een overschot van € 2,4 miljoen. Hiermee komt het beter uit dan het begrote tekort van € 6,0 miljoen. Een naar het primair proces doorgesluisde niet begrote prijscompensatie van het Rijk zorgt voor extra inkomsten. Door het niet of later invullen van vacatures vallen de personele lasten bij de faculteiten lager uit. Over de gehele linie hebben de faculteiten in 2014 minder uitgaven gedaan dan begroot. Eén van de faculteiten heeft met een kostenbesparing reeds geanticipeerd op aangekondigde bezuinigingen op het gebied van geormerkte rijksbijdrage voor deze faculteit.

Voor de onderzoeksinstituten valt het tekort lager uit door minder gelden door te sluizen naar de faculteiten.

#### *Ad 2. Ondersteunende diensten*

De diensten zijn met een tekort van € 0,6 miljoen lager uitgekomen dan het begrote tekort van € 0,2 miljoen. Deze ontwikkeling is toe te schrijven aan een bezuinigingstaakstelling waar slechts deels invulling aan kon worden gegeven. In de begroting van de Centrale UT-eenheid was hier reeds rekening mee gehouden.

#### *Ad 3. Centrale UT-eenheid*

Binnen de Centrale UT-eenheid worden de diverse centrale exploitaties verantwoord, zoals de verdeling van middelen, huisvesting, universitaire stimulering onderwijs en onderzoek, de verevening van sociale lasten en de mutaties in de diverse voorzieningen. Begroot was een overschot van € 4,8 miljoen. Het uiteindelijk resultaat is uitgekomen op een overschot van € 3,2 miljoen. De volledige afkoop van de renteswaps ad € 6,3 miljoen werkt negatief door in het resultaat. Hier tegenover staan meevallers door extra ontvangen rijksbijdrage als gevolg van aanpassing referentieraming, lagere huisvestingslasten en vrijval uit enkele voorzieningen.

#### *Ad 4. Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen*

In 2014 is op de gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen een totaal negatief resultaat gerealiseerd van € 5,9 miljoen. Over 2013 was hier nog sprake van een winst van € 0,2 miljoen. Dit verlies is voornamelijk toe te schrijven aan een bijzondere waardevermindering in 2014 ten bedrage van € 4,4 miljoen met betrekking tot eerder gedane investeringen om ruimte verhuurbaar te maken.

### **Ontwikkeling kengetallen (enkelvoudig)**

#### Solvabiliteit:

Voor de *solvabiliteit 1* (eigen vermogen/totale vermogen) is intern een bandbreedte van 0,30 tot 0,40 vastgesteld met een streefwaarde van 0,35. In 2014 komt de solvabiliteit 1 met 0,35 hoger uit dan over 2013 het geval was en is deze hiermee gelijk aan de vastgestelde streefwaarde.

De *solvabiliteit 2* ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale vermogen) is over 2014 uitgekomen op 0,38 en heeft zich eveneens licht verbeterd in vergelijking met de waarde over 2013 van 0,37.

#### Liquiditeit:

Voor de *current ratio* (vlottende activa/kortlopende schulden) wordt een bandbreedte aangehouden van 0,5 tot 1,5 met een streefwaarde 1,0. Aan deze streefwaarde wordt ook per eind 2014 voldaan met een ratio van 1,10.



De financiële kengetallen zoals deze uit de enkelvoudige cijfers blijken geven het volgende beeld:

<b>Financiële kengetallen (enkelvoudig)</b>	<b>Realisatie 2014</b>	<b>Realisatie 2013</b>
Solvabiliteit 1 Definitie: eigen vermogen / totale vermogen	0,35	0,33
Solvabiliteit 2 Definitie: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	0,38	0,37
Liquiditeit (current ratio) Definitie: vlottende activa / kortlopende schulden	1,10	1,04
Liquiditeit (quick ratio) Definitie: (vlottende activa -/- voorraden) / kortlopende schulden	1,10	1,04
Rentabiliteit (%) (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten uit gewone bedrijfsvoering) * 100%	1,6%	-0,7%

De begrippen *solvabiliteit 2* en *current ratio* spelen in de beoordeling van het weerstandsvermogen van de universiteit een belangrijke rol. Wijzigingen in deze kengetallen worden voornamelijk veroorzaakt door investeringen, resultaat en financiering.

#### **Bestemming van het resultaat**

Ingevolge artikel 2.9 lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek wordt het negatieve resultaat over het boekjaar 2014 onttrokken aan het eigen vermogen.

#### **Ontwikkeling baten en lasten (incl. financiële baten en lasten)**

##### Baten

<b>Ontwikkeling baten (M€ )</b>	<b>Realisatie 2014</b>	<b>Begroting 2014</b>	<b>Realisatie 2013</b>
3.1 Rijksbijdrage	190,8	187,2	188,6
3.3 Collegegelden	19,9	20,3	19,2
3.4 Omzet tweede-geldstroom	24,0	20,8	23,5
3.4 Omzet derde-geldstroom	62,0	64,4	68,5
3.5 Overige opbrengsten	17,8	14,0	22,6
<b>Totaal van de baten</b>	<b>314,5</b>	<b>306,7</b>	<b>322,4</b>

In het jaar 2014 is de *Rijksbijdrage* met € 2,2 miljoen omhoog gegaan ten opzichte van 2013 en daarmee op € 190,8 miljoen uitgekomen. De realisatie voor 2014 ligt ook hoger dan begroot, hetgeen is toe te schrijven aan ontvangen loon-/prijsc compensaties en aanpassing van de referentieraming.

De inkomsten uit *collegegelden* zijn voor 2014 op € 19,9 miljoen uitgekomen. Dit is een stijging van € 0,7 miljoen ten opzichte van 2013. Deze stijging is het gevolg van meer inkomsten uit collegegelden uit instellingstarieven. De inkomsten vallen € 0,4 miljoen lager uit dan begroot als gevolg van een lichte daling in de studentaantallen ten opzichte van 2013.

De inkomsten uit collegegelden zijn als volgt te verdelen over wettelijk tarief en instellingstarief:

Uitsplitsing collegegelden (M€)	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Wettelijk tarief collegegelden	15,4	15,6
Instellingstarief collegegelden	4,5	3,6
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>19,9</b>	<b>19,2</b>

Ten aanzien van de *Omzet tweede en derde geldstroom* zien we een daling in de omzet van € 92,0 miljoen in 2013 naar € 86,0 miljoen in 2014. Deze daling zit voornamelijk in lagere inkomsten die de universiteit in 2014 van de nationale overheid heeft ontvangen.

De *overige opbrengsten* kwamen in 2014 uit op € 17,8 miljoen (2013: € 22,6 miljoen). In onderstaande tabel wordt een nadere specificatie gegeven:

3.5 Overige opbrengsten (M€)	Realisatie 2014		Realisatie 2013	
3.5.1 Verhuur onroerend goed *		6,2		6,1
3.5.2 Detachering personeel *		1,1		1,4
3.5.3 Overige:				
- Cateringactiviteiten	1,1		1,0	
- Subsidierelingen, cursussen en congressen	1,4		1,5	
- Bijdrage aan studentenvoorzieningen	0,6		0,5	
- Doorberekende energie	0,9		0,8	
- Omzet resultaatprojecten *	0,0		0,5	
- Dienstverlening, doelsubsidie, leermiddelen	6,5		10,8	
		10,5		15,1
<b>Totaal</b>		<b>17,8</b>		<b>22,6</b>

\*) : cijfers 2013 aangepast in verband met vergelijkingsdoeleinden

De daling in de overige opbrengsten ten opzichte van 2013 bedraagt € 4,8 miljoen. In 2013 waren er enkele éénmalige baten bij zowel de universiteit (€ 1,7 miljoen; o.a. teruggaaf basispremie WAO/WIA, activering aandeel in deelneming The Gallery BV, koopsom HTF) als de gelieerde instellingen (€ 1,3 miljoen; exploitatiesubsidie CMI, vrijval van een in het verleden aangegane lening). Verder zien we dalingen in de opbrengsten uit detacheringen en bestemmingsfondsen en wordt een deel van 3TU-gelden niet langer uit een subsidie bekostigd, maar is dit onderdeel geworden van het aandeel sectorplan techniek binnen de rijksbijdrage.

Ten aanzien van de inkomsten uit de zogenaamde *resultaatprojecten* heeft de universiteit in 2014 een aanpassing in de administratieve verantwoording doorgevoerd, waardoor de volledige omzet op deze projecten voor 2014 te splitsen is naar inkomsten uit verhuur onroerend goed (3.5.1) en inkomsten uit detachering personeel (3.5.2). De vergelijkende cijfers voor 2013 zijn hierop, voor zover mogelijk, ook gewijzigd. Een bedrag van € 1,0 miljoen is voor

2013 in mindering gebracht bij de resultaatprojecten en verschoven naar verhuur onroerend goed (€ 0,8 miljoen) en detachering personeel (€ 0,2 miljoen). Het resterende deel van de omzet resultaatprojecten 2013 ad € 0,5 miljoen is niet toerekenbaar aan één van deze beide categorieën.

#### Lasten

<b>Ontwikkeling lasten (M€)</b>	<b>Realisatie 2014</b>	<b>Begroting 2014</b>	<b>Realisatie 2013</b>
4.1 Personele lasten	193,0	199,6	202,0
4.2 Afschrijvingen	27,6	21,9	24,9
4.3 Huisvestingslasten	23,2	25,2	20,8
4.4 Overige lasten	61,0	57,0	72,6
<b>Totaal van de lasten</b>	<b>304,8</b>	<b>303,7</b>	<b>320,3</b>

De *lasten* zijn in 2014 met € 15,5 miljoen gedaald ten opzichte van 2013 (= 4,8%). Door een vermindering van het personeelsbestand van de universiteit vallen de daarmee samenhangende salarislasten aanzienlijk lager uit (€ 3,6 miljoen). De reserveringen voor vakantiedagen en –gelden vallen eveneens lager uit (€ 1,3 miljoen). Verder is er per saldo dit jaar € 1,9 miljoen minder gedoteerd/vrijgevallen in het kader van de personele voorzieningen en vallen de betaalde pensioenpremies € 0,8 miljoen lager uit. De overige personele lasten vallen € 1,0 miljoen lager uit (o.a. lagere kosten inzet niet bij UT aangesteld personeel (€ 0,3 miljoen), lagere kosten keuzemodel (€ 0,2 miljoen) en lagere geschenkkosten (€ 0,2 miljoen)).

De *afschrijvingen* zijn voor 2014 met € 2,7 miljoen gestegen in vergelijking met 2013. Enerzijds is er sprake van een stijging door een bijzondere waardevermindering materiële vaste activa van € 4,4 miljoen binnen gelieerde onderneming Holding Technopolis Twente B.V. Anderzijds zijn de afschrijvingslasten gedaald door desinvesteringen gebouwen jaar 2013 (€ 1,0 miljoen lagere afschrijvingslast) en afwaardering ITC gebouw Hengelosestraat eind 2013 en verkoop Stadsweide in juni 2014 waardoor op beide gebouwen in 2014 minder is afgeschreven in vergelijking met 2013 (€ 0,5 miljoen lagere afschrijvingslast).

De *huisvestingslasten* zijn in 2014 met € 2,4 miljoen gestegen naar € 23,2 miljoen. In 2014 zijn onderhoudskosten gebouwen UT (€ 0,7 miljoen) en inrichtingskosten Designlab (€ 0,4 miljoen) ten laste van de exploitatie geboekt. Daarnaast stegen de modificatiekosten voor gebouwen (€ 0,8 miljoen) en de huurkosten gebouw Stadsweide (€ 0,3 miljoen).

De *overige instellingslasten* bedroegen € 61,0 miljoen in 2014. Dit is € 11,6 miljoen lager dan in 2013 het geval was. In het jaar 2014 is er voor € 2,8 miljoen vrijgevallen uit de gevormde voorzieningen, terwijl er in 2013 nog voor € 5,1 miljoen gedoteerd werd (o.a. de gevormde voorzieningen voor afgegeven garanties). Tevens is in 2013 voor € 4,1 miljoen aan bijzondere lasten geboekt, zijnde een waardevermindering van één der gebouwen van de universiteit (€ 3,4 miljoen) en een afwaardering van diverse eerder gedane investeringen bij een gelieerde instelling (€ 0,7 miljoen). Dergelijke lasten waren er niet in 2014.

### Financiële baten en lasten

Ontwikkeling (M€)	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
5.1 Rentebaten	0,4	0,0	0,3
5.2 Rentelasten	- 11,1	- 4,4	- 4,9
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 4,4</b>	<b>- 4,6</b>

Het college van bestuur van de universiteit heeft eind 2014 besloten om de variabele rente op de lopende leningen om te zetten in vaste rente. Als gevolg hiervan is de derivatenportefeuille voortijdig beëindigd. De afkoop hiervan ad € 6,3 miljoen is volledig verantwoord in het resultaat over 2014 en verklaart de stijging van de rentelasten ten opzichte van realisatie 2013 en begroting 2014.

### Kasstroom en investeringen

Kasstroomoverzicht (M€)	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Kasstroom uit:		
- Operationele activiteiten	25,2	24,4
- Investeringsactiviteiten	- 5,8	- 11,3
- Financierings- en overige activiteiten	- 7,3	- 3,7
- Overige balansmutaties	0,0	0,8
<b>Toename van de kasstroom</b>	<b>12,1</b>	<b>10,2</b>

De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door het resultaat exclusief rentelasten en inclusief minderheidsdeelnemingen (€ 9,8 miljoen), de afschrijvingen (€ 27,6 miljoen), de mutaties in de voorzieningen (- € 5,7 miljoen), een afname van de vorderingen (€ 16,3 miljoen), een afname van de schulden (€ 12,1 miljoen), alsmede door de kasstroom uit het saldo rente van - € 10,7 miljoen waaronder een uitgave van € 6,3 miljoen als gevolg van de afkoop renteswaps.

De investeringen in gebouwen bedroegen in 2014 € 10,2 miljoen. In apparatuur werd voor € 0,7 miljoen geïnvesteerd. De in 2014 verantwoorde desinvestering van € 4,1 miljoen is toe te schrijven aan de verkoop in 2014 van een gebouw van de universiteit. Het saldo van investeringen en desinvesteringen in financieel vaste activa bedraagt € 1,0 miljoen negatief door ontvangen aflossingen en overheveling van vorderingen < 1 jaar van de financieel vaste activa naar de vlottende activa.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bestaat louter uit aflossingen op langlopende schulden, te weten een aflossing van € 5,2 miljoen uit de overeenkomst met het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren), een aflossing op een hypothecaire lening van € 1,9 miljoen en een aflossing van een lening bij de BNG van € 0,2 miljoen.

In 2014 waren er geen overige balansmutaties.

### Eigen vermogen / reserves

Financieringsstructuur (M€)	Realisatie 2014		Realisatie 2013	
Eigen vermogen	148,9	33%	149,8	32%
Voorzieningen	14,8	3%	20,5	4%
Schulden	281,0	64%	300,3	64%
<b>Totaal</b>	<b>444,7</b>		<b>470,6</b>	

De staat van baten en lasten sluit met een tekort van € 0,9 miljoen. Het tekort is in mindering gebracht op het eigen vermogen. Ultimo 2014 bedroeg het eigen vermogen € 148,9 miljoen (2013: € 149,8 miljoen), waarvan € 5,0 miljoen (2013: € 10,4 miljoen) betrekking heeft op geconsolideerde rechtspersonen.

### Deelnemingen

De Universiteit Twente is de beste Nederlandse universiteit op het gebied van valorisatie. Dit betekent dat de universiteit uitstekend in staat is wetenschappelijke kennis te vertalen voor maatschappelijk en economisch nut. Dit is naast onderwijs en onderzoek één van de kerntaken van universiteiten.

De universiteit investeert in de toekomst en blijft onverkort investeren in de herstructurering en versterking van de economie. Hierdoor worden via innovatieve en creatieve concepten ontwikkelingen mogelijk, zoals de realisatie van het centrum voor innovatieve bedrijven The Gallery en het DesignLab op de campus. Daarnaast wordt de samenwerking met derden steeds intensiever. De universiteit stimuleert ondernemerschap door regio breed het projectmatig werken te versterken en financieringsmogelijkheden te verbeteren. Het Business Development Team van de universiteit en daarnaast Kennispark Twente, waarin de universiteit in een brede samenwerking haar valorisatie-activiteiten heeft ingebracht, zijn sterke motoren voor deze ondernemende activiteiten van de universiteit. Ze ondersteunen de universiteit met de realisatie van regionale economische groeidoelstellingen die worden uitgedrukt in de creatie van opbrengsten, banen en investeringen. De infrastructuur voor het stimuleren van ondernemerschap is daarmee gelegd. Voor startende ondernemers zijn de middelen, kennis en infrastructuur op en rondom de campus zeer toegankelijk.

Holding Technopolis Twente B.V. (HTT B.V.) is voor het begeleiden van de valoriserende activiteiten het verlengstuk van de universiteit. HTT B.V. heeft hiervoor geen eigen valorisatiebeleid, maar beheert de bestaande eigendommen namens de universiteit en wordt als valorisatiemiddel gebruikt. Uitgangspunt daarbij is dat vooral in de regio mogelijkheden worden gecreëerd voor het kunnen starten van ondernemingen en het creëren van groei van de werkgelegenheid. De universiteit verwacht in de loop van 2015 een nieuwe visie op valorisatie te hebben ontwikkeld. Activiteiten en faciliteiten die ondernemerschap met de universiteit verbinden zijn daarvan een onderdeel. Deze nieuwe visie zal een belangrijk uitgangspunt vormen voor de door HTT B.V. te hanteren strategie.

Het aantal deelnemingen van HTT B.V. is gegroeid van tien deelnemingen in 2006 naar vierenveertig ultimo 2014. De oorspronkelijke deelnemingen betroffen vooral deelnemingen

waarin vastgoed van de universiteit werd ondergebracht, en in een aantal gevallen geëxploiteerd. Dit is de laatste jaren uitgebreid met een groot aantal deelnemingen met een sterk valoriserend karakter en fondsen die in valoriserende ondernemingen deelnemen. In 2015 zal gewerkt gaan worden aan een governance structuur die beter aansluit op de organisatie van HTT B.V., haar activiteiten en de opnieuw te ontwikkelen valorisatievisie, waarbij er een goed evenwicht moet zijn tussen de belangen van de diverse stakeholders.

De exploitatieresultaten van de deelnemingen samen vertoonden over 2014 een negatief resultaat van € 5,4 miljoen. Door externe ontwikkelingen is eind 2013 besloten de activiteiten van één van de deelnemingen niet meer op de campus van de universiteit te huisvesten. In 2014 zijn investeringen gedaan om de hiervoor casco gehuurde ruimte verhuurbaar te maken, teneinde de financiële effecten van de huurverplichting te beheersen. Per ultimo 2014 is de realiseerbare waarde ingeschat op basis waarvan van de investeringen in 2014 een bedrag van € 4,4 miljoen als een bijzonder waardevermindingsverlies is opgenomen in het geconsolideerde resultaat van HTT B.V.

Een overzicht van de deelnemingen is op pagina 183 opgenomen.

### Financiering

De universiteit heeft voor de financiering van het vastgoed een financieringsovereenkomst met het Ministerie van Financiën afgesloten. De faciliteit bestaat oorspronkelijk uit een 30-jarige lening ad € 150 miljoen en een rekening-courant krediet ad € 21 miljoen. De restant hoofdsom van de lening bedroeg eind 2014 € 134,2 miljoen, waarvan € 5,3 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is. Naast deze kredietfaciliteit heeft de universiteit ook een vastrentende lening bij de ASN bank met een restant hoofdsom van € 2,4 miljoen ultimo 2014, waarvan € 1,8 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is.

Opgenomen leningen kredietinstellingen (totaal lang- en kortlopend) ultimo jaar (M€)	2014	2013
Ministerie van Financiën	134,2	139,4
ASN	2,4	4,2
<b>Totaal enkelvoudig</b>	<b>136,6</b>	<b>143,6</b>

De leningen bij het Ministerie van Financiën hadden een variabele rente. Om het renterisico op deze leningen te mitigeren werd tot medio december 2014 gebruik gemaakt van rentederivaten. In december is door het College van Bestuur besloten om de rentederivaten voortijdig te beëindigen en de variabel rentende leningen om te zetten in leningen met een vaste rente. De fixatie van deze leningen is geëffectueerd in 2015.

De randvoorwaarden voor de processen van sturen, beheersen en bewaken van de financiële positie en geldstromen van de Universiteit Twente zijn vastgelegd in een door het College vastgesteld en de Raad van Toezicht goedgekeurd treasury statuut. De uitgezette en opgenomen gelden zijn in overeenstemming met de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010". De universiteit hanteert in haar

treasurystatuut een tweetal normen teneinde de renterisico's te kunnen beheersen. Hiermee wordt voorkomen dat er zowel op korte termijn als op lange termijn (te) grote fluctuaties in de rentelasten zullen ontstaan. Ten aanzien van de korte termijn risicopositie wordt een kasgeldlimiet bepaald en gehanteerd en ten aanzien van de lange termijn risicopositie wordt een rente-risico-norm bepaald en gehanteerd.

#### Kasgeldlimiet 2014:

De kasgeldlimiet is een sturings- en verantwoordingsinstrument ter beperking van het renterisico op de korte schuld met een rentetypische looptijd van korter dan een jaar. Als grondslag van de toegestane omvang van de kasgeldlimiet wordt de omvang van de jaarbegroting per 1 januari aangehouden. De omvang van de kasgeldlimiet is in het treasurystatuut van de universiteit bepaald op 20%. Dit percentage is ontleend aan de wet Fido. Ten slotte wordt het berekende bedrag getoetst aan de werkelijke omvang van de kasgeldlimiet. Indien de werkelijke omvang lager is dan de toegestane omvang, is er sprake van ruimte. Indien de werkelijke omvang hoger is, dan is er sprake van overschrijding. De vlottende kort gefinancierde schuld is in 2014 als volgt bepaald:

<b>Langlopende variabel rentende leningen (M€)</b>	<b>Stand ultimo Q1/2014</b>	<b>Stand ultimo Q2/2014</b>	<b>Stand ultimo Q3/2014</b>	<b>Stand ultimo Q4/2014</b>
MinFin - variabel 3 maands euribor	134	134	134	134
Swaps	75	75	75	-
<b>Vlottende kort gefinancierde schuld</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>134</b>

<b>Kasgeldlimiet 2014 (M€)</b>	<b>Q1/2014</b>	<b>Q2/2014</b>	<b>Q3/2014</b>	<b>Q4/2014</b>
Omvang begroting 2014	307	307	307	307
Toegestane kasgeldlimiet:				
in procenten van de grondslag	20%	20%	20%	20%
in bedrag	61	61	61	61
Vlottende kort gefinancierde schuld (a)	59	59	59	134
Tegoeden in rekening courant (b)	36	33	18	11
Overige uitstaande middelen (c)	35	60	70	70
Totale netto vlottende schuld (a-b-c)	- 12	- 34	- 29	53
Toegestane kasgeldlimiet	61	61	61	61
<b>Ruimte</b>	<b>73</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>8</b>

De stijging in de vlottende kort gefinancierde schuld van € 59,0 miljoen ultimo Q3-2014 naar € 134,0 miljoen ultimo Q4-2014 is een gevolg van het besluit door het College van Bestuur in december 2014 om de rentederivaten voortijdig te beëindigen.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de universiteit binnen de toegestane kasgeldlimiet blijft.

### Renterisiconorm 2014

De renterisiconorm heeft als doel het renterisico op de vaste schuld te beperken. Door middel van deze norm wordt een kader gesteld, waarmee een zodanige opbouw van de langlopende leningen wordt bereikt dat het renterisico uit hoofde van renteaanpassing en herfinanciering van leningen in voldoende mate wordt beperkt. In het treasurywettelijk kader van de universiteit is het percentage dat jaarlijks maximaal mag worden geherfinancierd c.q. waarvan de rente mag worden aangepast vastgesteld op 20%.

<b>Renterisico op de vaste schuld (M€)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
1a Renteherziening op vaste schuld o/g	-	-	-	-
1b Renteherziening op vaste schuld u/g	-	-	-	-
<b>2</b> Renteherziening op vaste schuld (1a-1b)	-	-	-	-
3a Nieuw aangetrokken schuld	-	-	-	-
3b Nieuw uitgezette lange leningen	-	-	-	-
<b>4</b> Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a-3b)	-	-	-	-
5 Betaalde aflossingen	7,0	7,1	5,9	5,3
6 Herfinanciering (laagste van 4 en 5)	-	-	-	-
<b>7</b> Renterisico op de vaste schuld (2+6)	-	-	-	-
<i>Renterisiconorm</i>				
8 Vaste schuld per 1 januari	79,2	2,4	129,4	123,6
9 Vastgesteld %	20%	20%	20%	20%
10 Renterisiconorm	15,8	0,5	25,9	24,7
7 Renterisico op de vaste schuld (=7)	-	-	-	-
<b>Ruimte (10-7)</b>	<b>15,8</b>	<b>0,5</b>	<b>25,9</b>	<b>24,7</b>

De berekende renterisiconorm en ruimte zijn een afgeleide van de vaste schuld per 1 januari. Deze vaste schuld is per 1 januari 2015 lager dan per 1 januari 2014 door de omzetting van de swaps van een vaste schuld naar een variabele schuld. Door het in 2015 omzetten van de variabel rentende leningen in leningen met een vaste rente is de vaste schuld per 1 januari 2016 en 1 januari 2017 hoger dan per 1 januari 2015.

Uit bovenstaande opstelling blijkt dat in 2014 is voldaan aan de vastgestelde renterisiconorm.

### **Financiering private activiteiten met publieke middelen**

Als private activiteiten worden aangemerkt die activiteiten die geen rechtstreekse relatie hebben met de kernactiviteiten van de universiteit. Tot de kernactiviteiten van de universiteit behoren onderwijs en onderzoek, alsmede kennisvalorisatie en activiteiten ten behoeve van de universitaire gemeenschap in ruime zin. Inzet van restcapaciteit van personeel wordt niet aangemerkt als een private activiteit. Immers, als eenmaal de keuze is gemaakt voor een bepaalde wijze van organiseren, is de inzet van deze restcapaciteit geen doel op zich, maar een afgeleide van de situatie. Het rendabel maken van de restcapaciteit – tegen de integrale kostprijs – wordt niet gezien als een private activiteit.



## **Continuïteitsparagraaf**

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft eind 2013 de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo) uitgebreid met een Continuïteitsparagraaf. Doel hiervan is de besturen inzicht te laten geven in de financiële gevolgen van het gevoerde beleid om zo uiteindelijk de bestuurskracht in het onderwijs te versterken.

### Algemeen

De door de universiteit vastgestelde toekomst visie “Vision 2020” is leidend in de doelstellingen voor de komende jaren, waarmee invulling gegeven gaat worden aan de kernwaarden *maatschappijgericht, synergie gedreven, ondernemend en pionierend en internationaal georiënteerd*.

Dit zal tot uitdrukking komen in het versterkt inzetten op het gericht innovatief combineren in onderzoek en in onderwijs, waarbij de universiteit voorop wil lopen met vernieuwende, toepasbare kennis en een uniek onderwijsaanbod in een onderscheiden omgeving. Onze campus ontwikkelt zich hierbij tot een inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten; een internationale ontmoetingsplaats.

Meer dan voorheen zal kennis worden ontwikkeld in en voor een internationale context met internationale partners, waarbij we in belangrijke mate internationaal gefinancierd worden. Door de combinatie van wetenschappelijke excellentie, ondernemendheid en internationale oriëntatie zal onze maatschappelijke impact verder doorgroeien en worden we nog meer bepalend voor de regionale innovatiekracht.

Voor 2015 blijft de onderwijsagenda topprioriteit. Het in 2013 ingevoerde nieuwe onderwijsmodel en de start van het University College ATLAS resulteren in een aanzienlijke inhoudelijke kwaliteitsverbetering en verdere internationale profilering. Daarnaast blijven we ons richten op hoogwaardig onderzoek. Om de financieringsbasis van ons onderzoek verder te verbreden, breiden wij onze actieve benadering van nationale en internationale fondsen uit. Enerzijds gebeurt dit door te sturen op de kwaliteit van de onderzoeks-aanvragen, anderzijds door nauwkeurig de nationale en internationale trends in financiering te monitoren en hierop te anticiperen.

De campus is als living lab de etalage van ons unieke onderwijs en onderzoek en speelt hiermee een onderscheidende rol in de realisatie van onze strategie. Om de internationale profilering van de universiteit ook op de campus nog meer vorm te geven zal het aanbod en de diversiteit van huisvesting verder worden vergroot.

## Financieel

De universiteit heeft vanuit haar specifieke rol de afgelopen vijftig jaar blijvend geïnvesteerd in de kwaliteit van haar onderwijs en onderzoek en in de ontwikkeling van nieuwe (combinaties van) disciplines die een antwoord geven op de maatschappelijke vraagstukken van morgen. In unieke samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen is de universiteit er in geslaagd om Twente te transformeren naar een kennisintensieve regio. De Universiteit Twente is klaar voor de toekomst en wil haar unieke profiel en hiermee de maatschappelijke impact verder kunnen versterken. Hiervoor zijn initiatieven in voorbereiding én uitvoering die voor een nieuwe impuls aan de regio (en daarbuiten) kunnen zorgen en waarmee we onze onderscheidende positie in het wetenschapsstelsel verder uitbouwen, blijven bijdragen aan de gewenste diversiteit van het bestel en waarmee tegemoetgekomen wordt aan de verwachtingen van het Ministerie van OCW, de provincie, de regio, het bedrijfsleven en onze overige partners. Deze initiatieven vragen echter stuk voor stuk extra geld, vaak in de opstartfase, soms ook structureel. Onze financiële middelen beperken ons echter in de realisatie van deze initiatieven. De afgelopen jaren heeft de universiteit veel gericht geïnvesteerd in onderzoek en onderwijs. Een belangrijk deel van de financiering van de universiteit, de FES middelen, is weggefallen en in toenemende mate wordt de universiteit gedwongen zich te financieren met externe projecten. Deze zijn doorgaans niet kostendekkend en vereisen medefinanciering uit eigen middelen, de zogenaamde matching. Hierdoor is onze solvabiliteit teruggelopen en dreigen we hiermee de grenzen (waaronder de wettelijke grenzen) van onze financiële mogelijkheden te bereiken, waardoor de universiteit op termijn mogelijk gedwongen wordt zich te perken tot haar traditionele academische taken (onderzoek, onderwijs en beperkte economische valorisatie) en zal er slechts in beperkte mate sprake kunnen zijn van verdere versterking van de regionale economie en sociaal-maatschappelijke structuur en innovatie daarvan.

Vanuit de voorgaande context is de meerjarenbegroting 2015-2019 opgesteld. In navolging op het beleid van voorgaande jaren zal de universiteit zich blijven richten op kostenbeheersing. Aan de andere kant zullen de komende jaren extra middelen worden ingezet op het gebied van verdere digitalisering van het onderwijs, internationalisering en strategisch personeelsbeleid. Hiermee verwacht de universiteit invulling te kunnen geven aan de VSNU afspraak met de Minister om in 2015-2017 jaarlijks te blijven investeren in kwaliteitsverbetering van het onderwijs in het kader van de invoering van het Sociaal Leenstelsel. De invoering van het leenstelsel, dat vanaf 2018 effect zal gaan hebben, is nog niet in de meerjarencijfers van de universiteit verwerkt. Het lijkt waarschijnlijk dat deze extra middelen op basis van prestatieafspraken zullen worden toegekend.

In de eerste bekostigingsbrief 2015 zijn ook de meerjarige effecten van het Nationaal Onderwijsakkoord weergegeven. De (tijdelijke) effecten van dit akkoord hebben wij voorzichtig ingeschat en verwerkt in de meerjarig begrote cijfers.

Gezien de positieve uitkomsten van de tussentijdse review van de prestatie- en profileringsafspraken hebben wij ons procentueel aandeel in de prestatieafhankelijke middelen in deze begroting gehandhaafd.

Voor de jaren 2015-2017 is het streven onderstaande enkelvoudige resultaatontwikkeling te realiseren:

<b>Baten (enkelvoudig)</b>	<b>2014</b>	<b>2015 *</b>	<b>2016 *</b>	<b>2017 *</b>
Rijksbijdrage	190,8	191,1	190,9	189,3
College-, cursus en examengelden	19,9	20,0	20,5	21,0
Baten werk in opdracht van derden	86,0	85,1	86,3	84,4
Overige baten	15,1	13,2	11,9	12,0
<b>Totaal baten</b>	<b>311,8</b>	<b>309,4</b>	<b>309,6</b>	<b>306,7</b>

<b>Lasten (enkelvoudig)</b>	<b>2014</b>	<b>2015 *</b>	<b>2016 *</b>	<b>2017 *</b>
Personeelslasten	191,8	205,3	206,0	205,6
Afschrijvingen	21,4	21,6	21,2	20,9
Huisvestingslasten	22,9	22,8	23,6	23,6
Overige lasten	60,9	57,7	56,8	52,7
<b>Totaal lasten</b>	<b>297,0</b>	<b>307,4</b>	<b>307,6</b>	<b>302,8</b>

Saldo baten en lasten	14,8	2,0	2,0	3,9
Saldo financiële bedrijfsvoering	- 9,8	- 4,4	- 4,3	- 4,2
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-

Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	5,0	- 2,4	- 2,3	- 0,3
Resultaat deelnemingen	- 5,5	-	-	-
<b>Totaal resultaat (enkelvoudig)</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 2,4</b>	<b>- 2,3</b>	<b>- 0,3</b>

\*) gebaseerd op de begroting 2015-2019 zoals goed gekeurd d.d. 18 december 2014 door de Raad van Toezicht. Gepresenteerde cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van realisatie 2014.

#### Investeringsen

De universiteit heeft hoge ambities ten aanzien van het voorzieningenniveau en de uitstraling van haar campus. Deze campus zal vanuit de Vision 2020 doelstellingen een continue bijdrage gaan leveren aan het gewenste inspirerende leer-, werk- en (internationaal) ontmoetingsklimaat. Hiervoor zullen de komende jaren blijvend investeringen gedaan worden. In lijn hiermee zal additioneel geïnvesteerd worden in de herontwikkeling van een aantal gebouwen om het mogelijk te maken één van de faculteiten die nu nog buiten de campus is gehuisvest ook op de campus onder te kunnen brengen. Deze investeringen zullen uit eigen middelen gefinancierd kunnen worden en passen binnen de gestelde randvoorwaarden van solvabiliteit en liquiditeit.

<b>Activa (enkelvoudig)</b>	<b>2014</b>	<b>2015 *</b>	<b>2016 *</b>	<b>2017 *</b>
Vaste activa:				
- Immateriële vaste activa	-	-	-	-
- Materiële vaste activa	259,4	264,1	264,5	258,1
- Financiële vaste activa	19,6	28,6	29,7	29,9
Totaal vaste activa	279,0	292,7	294,2	288,0
Totaal vlottende activa	152,3	142,7	132,9	133,6
<b>Totaal activa (enkelvoudig)</b>	<b>431,3</b>	<b>435,4</b>	<b>427,1</b>	<b>421,6</b>

<b>Passiva (enkelvoudig)</b>	<b>2014</b>	<b>2015 *</b>	<b>2016 *</b>	<b>2017 *</b>
Eigen vermogen:				
- Algemene reserve	144,1	145,4	143,0	142,7
- Bestemmingsreserve publiek **	2,0	2,0	2,0	2,0
- Bestemmingsreserve privaat **	3,0	3,0	3,0	3,0
- Bestemmingsfonds publiek	-	-	-	-
- Bestemmingsfonds privaat	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	149,1	150,4	148,0	147,7
Voorzieningen	14,7	20,1	20,1	20,1
Langlopende schulden	129,5	123,6	118,3	113,0
Kortlopende schulden	138,0	141,3	140,7	140,8
<b>Totaal passiva (enkelvoudig)</b>	<b>431,3</b>	<b>435,4</b>	<b>427,1</b>	<b>421,6</b>

\*) gebaseerd op de begroting 2015-2019 zoals goed gekeurd d.d. 18 december 2014 door de Raad van Toezicht. Gepresenteerde cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van realisatie 2014.

\*\*\*) 2015 -2017 gebaseerd op verdeling 2014

Bovengenoemd beleid resulteert in een *solvabiliteit 1* (eigen vermogen / totaal vermogen) van de universiteit die de komende jaren stabiliseert rond de 35% die ook in 2014 behaald is. Hiermee wordt voldaan aan de interne streefwaarde van 35%. De *solvabiliteit 2* ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) stijgt de komende jaren richting de 40%.

#### Personeel

Met OCW is de prestatieafspraken gemaakt dat de generieke overhead binnen de universiteit teruggedrongen gaat worden. De verwachting hierbij is dat de universiteit eind 2015 onder de gestelde overheadgrens uitkomt en dat deze de komende jaren zal stabiliseren.

Binnen het wetenschappelijk personeel verwachten wij voor de komende jaren een stabiel beeld. Daarnaast zetten wij de komende jaren in op groei in het aantal promovendi. Dit past binnen het ingezette beleid van de universiteit om in samenwerking met de regio, het bedrijfsleven en externe netwerken en strategische relaties de onderzoekscapaciteit verder te

profilieren en te versterken en aan te laten sluiten op het nationale en internationale onderzoek- en innovatiebeleid zoals het topsectorenbeleid van het Kabinet en EU programma Horizon 2020.

#### Vooruitzichten personeel en studenten

<b>Personeel (fte):</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
WP:				
- Hoogleraar	134	136	138	140
- UHD	134	130	128	128
- UD	260	270	275	276
- Docent	101	96	91	87
- Onderzoeker	278	283	286	289
- Promovendus	599	635	669	690
<b>Totaal WP</b>	<b>1.506</b>	<b>1.550</b>	<b>1.587</b>	<b>1.610</b>
OBP	1.098	1.090	1.072	1.060
<b>Totaal personeel</b>	<b>2.604</b>	<b>2.640</b>	<b>2.659</b>	<b>2.670</b>

<b>Studenten aantallen</b>	<b>9.265</b>	<b>9.275</b>	<b>9.300</b>	<b>9.325</b>
----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

#### Risico's en onzekerheden

De Universiteit Twente is een relatief kleine en jonge Campusuniversiteit. Door de huidige historisch bepaalde financiering wordt de universiteit geconfronteerd met beperkingen in haar budgettering. De kostbare technische infrastructuur drukt mede door het beperkte studentaantal zwaar op de beschikbare financiën. Daarnaast hebben wij te maken met hoge kosten die een volwaardige en internationaal georiënteerde campus met zich meebrengt.

Door een combinatie van naar verhouding beperkte financiering en hogere kosten door de specifieke aard van de universiteit moet de universiteit binnen krappe financiële marges opereren. Ontwikkelingen als het wegvallen van de FES middelen, de grote infrastructurele vervangingsvraag op de campus en de toenemende noodzaak van cofinanciering in nationale en voornamelijk Europese projecten (Horizon2020) versterken de financiële druk. Door deze ontwikkelingen dreigen we onze gewaardeerde rol in het Nederlandse en Europese wetenschappelijk landschap op het hoogste niveau onvoldoende te kunnen invullen en laten we kansen voor zowel de regio Twente als voor de BV Nederland onbenut.

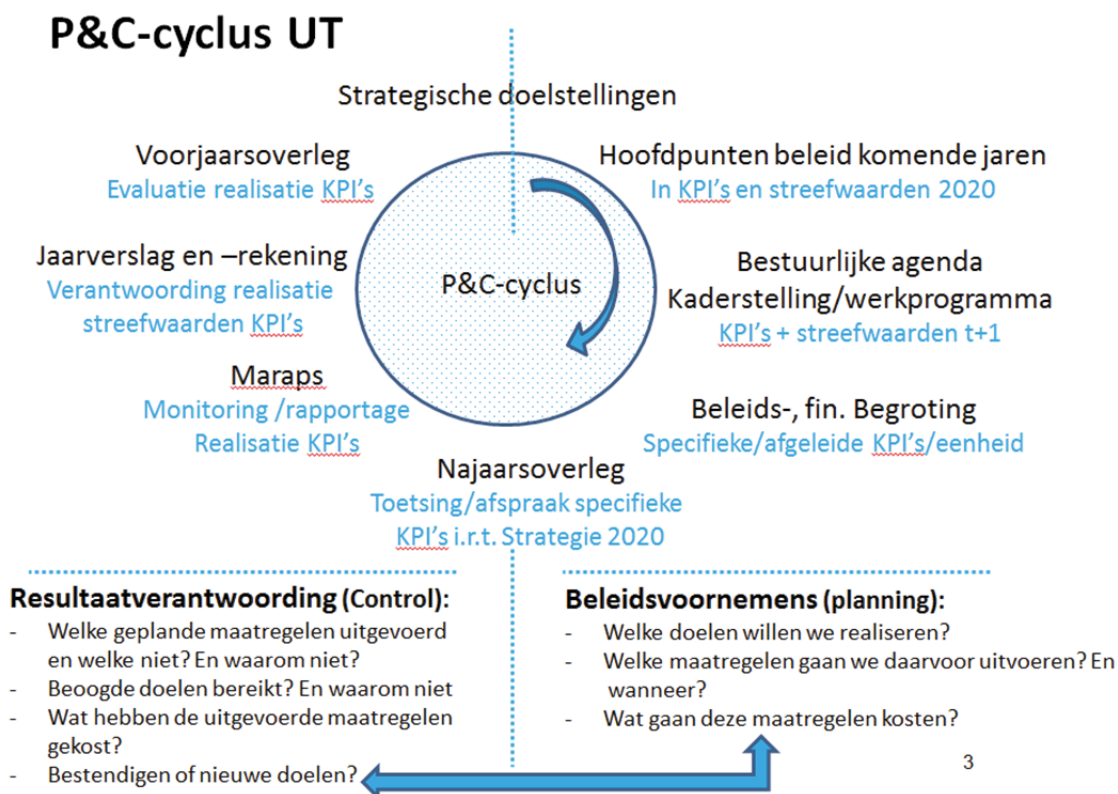
#### **Risicomanagement, Control en Kwaliteitszorg**

##### Werking en Opzet

Risicomanagement, control en kwaliteitszorg zijn deels synoniemen en hebben een beheerste organisatie en daarbinnen een voorspelbaar verloop van processen tot doel.

Binnen de universiteit is het de afgelopen paar jaar gemeengoed geworden dat op vaste momenten in het jaar strategische- en afgeleide beleidsdoelstellingen worden bepaald, de voortgang van de realisatie wordt gemonitord en tussentijds afwijkingen van de beleidsplannen

worden gerapporteerd. Uiteindelijk wordt verantwoording afgelegd over hetgeen is gerealiseerd. Dit geheel van “checks & balances” vindt plaats binnen de P&C-cyclus.



#### Risicogebieden (bedreigingen én kansen)

Periodiek, per kwartaal of zo vaak als noodzakelijk wordt geacht, wordt een min of meer vaste set van geïdentificeerde strategische risico's gemonitord. Als risicogebieden kennen we: Onderwijs, Onderzoek, Personeel, Financiën en overige bedrijfsvoeringsaspecten.

#### Beheersingsmaatregelen

Het risicomanagement van de universiteit richt zich vooral op het realiseren van de strategische doelstellingen. In de beheersing van de operationele en procesrisico's is voorzien door het opstellen van handboeken (bijv. Werk voor Derden), interne richtlijnen (bijv. Bestuurs- en beheersreglement (BBR), mandaatregeling en regeling nevenwerkzaamheden) en externe wetgeving.

Beheersingsmaatregelen op strategische risico's worden op verschillende niveau's en op verschillende momenten ingezet waarbij de volgende vragen worden gesteld:

1. Welke (beleids-)maatregelen zijn nodig om het gedefinieerde einddoel te bereiken?
2. Welke maatregelen worden getroffen wanneer de dreiging concreet is dat het doel niet wordt gerealiseerd?

De periodieke monitoring binnen de universiteit is er op gericht om tijdig afwijkingen van het plan te detecteren en is daarmee de ultieme beheersingsmaatregel. In alle gevallen wordt na een constatering van een dreigende afwijking het gesprek aangegaan met de

verantwoordelijken, waar nodig vindt een onderzoek plaats naar de oorzaken en worden bijsturingmaatregelen getroffen. Aard en oorzaken van afwijkingen zijn uitaard zeer divers en zijn niet uitputtend te benoemen.

De ontwikkelingen in bovenstaande indicatoren, de werking van de ingezette maatregelen en de onderkende risico's worden periodiek als managementrapportage geagendeerd in het College van Bestuur, Raad van Toezicht en Universiteits Raad en ter informatie gezonden aan het management binnen de universiteit.

Hieronder zijn per risicogebied kort de risico's, te treffen maatregelen, KPI's en resultaat aangegeven.

#### 1. Onderwijs:

**Risico's:** niet behalen van targets met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom. Niet voldoen aan kwaliteitscriteria en -oordelen OW. Niet voldoen aan OCW-prestatieafspraken.

**Maatregelen:** Periodieke monitoring (KPI's zie onder), managementgesprekken, Agendering risico's in diverse gremia en Voor- en Najaarsgesprekken.

**KPI's:**

- Eerstejaars vóóraanmeldingen, studentinschrijvingen en marktaandeel universiteit.
- Prestatieafspraken OCW: Ba-instroom, -uitval, -switch en -rendement, aantal ingeschreven studenten in honourstrajecten, docentkwaliteit (BKO-kwalificatie), onderwijsintensiteit (contacturen/week), indirecte kosten (WP/OBP o.b.v. "Berenschot" en eigen streefwaarden).

**Resultaat:** OCW-prestaties naar verwachting gerealiseerd. Inzet aanvullende marketing instrumenten gericht op verhoging Ba-instroom en/of beleids(door)ontwikkeling masterportfolio. Instroom studenten blijft op peil, maar vooralsnog niet de gewenste groei.

#### 2. Onderzoek:

**Risico's:** Niet behalen targets instroom, doorstroom, uitstroom promovendi. Lagere score rankings, Dalende onderzoeksmiddelen. Niet behalen OCW-prestatieafspraken.

**Maatregelen:** Periodieke monitoring (KPI's zie onder), managementgesprekken, Agendering risico's in diverse gremia en Voor- en Najaarsgesprekken.

**KPI's:**

- Aantal promoties, promotieduur, -uitval en rendementen, publicaties, omvang en samenstelling OZ-portefeuille.
- Prestatieafspraken OCW: percentage verdien capaciteit, omvang gedeelde infrastructuur.

**Resultaat:** Nieuw promovendibeleid najaar 2014. Nieuw promovendi volgsysteem 2014 waardoor naar verwachting hogere rendementen in de toekomst. OZ-middelen blijven op peil ondanks crisis. Overige OCW-prestatieafspraken gerealiseerd.

### 3. Personeel:

**Risico's:** Overschrijding begrote personele bezetting/budgetten. Niet halen targets 'Vrouwen in hogere functies'. Niet beheerst ziekteverzuim. Niet realiseren van gewenste flexibiliteit in en mobiliteit van personele bezetting. Niet realiseren van OW-prestatieafspraken op indirecte kosten (% generieke overhead).

**Maatregelen:** Periodieke monitoring (KPI's zie onder), managementgesprekken, Agendering risico's in diverse gremia en Voor- en Najaarsgesprekken. Taakstelling inkrimping bezetting (FEZ, HR secretariaten).

**KPI's:**

- Begrote versus gerealiseerde bezetting, vast/tijdelijk, WP/OBP, percentage vrouwen in hogere functies, ziekteverzuim, functieverblijftijd, leeftijdsopbouw (vergrijzing).

**Resultaat:** Gerealiseerde bezetting komt overeen met begroot of er is een oorzakelijk verband te signaleren met 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> gs ontwikkelingen. Verlaging kortdurend en frequent ziekte verzuim. OCW-prestatieafpraak ('Berenschot') wordt gerealiseerd na uitvoering taakstellingen. Voor het overige is geconstateerd dat strategisch personeelsbeleid nog onvoldoende is. Wordt opgepakt door nieuw management.

### 4. Financiën:

**Risico's:** Geen budgetbeheersing. Niet voldoen aan targets solvabiliteit, liquiditeit.

**Maatregelen:** Periodieke monitoring (KPI's zie onder), managementgesprekken, Agendering risico's in diverse gremia en Voor- en Najaarsgesprekken.

**KPI's/monitoraspecten:**

- Budgetrealisatie en resultaatsprognose, liquiditeit, solvabiliteit.

**Resultaat:** Resultaat blijft binnen begroting of kan afwijken op basis van afgewogen bestuurlijke beslissingen (geen verrassingen!). Aan vastgestelde normen voor solvabiliteit en liquiditeit wordt voldaan.

### 5. Bedrijfsvoeringsaspecten: Inkoop-compliance.

**Risico's:** UT-inkopen niet volgens contract waardoor duurder uit of oplopen van boetes.

**Maatregelen:** Periodieke monitoring en direct gerichte acties indien begin van niet-compliance blijkt.

**Resultaat:** UT is binnen gestelde bandbreedte inkoop-compliant.

### Toekomstige aanpassing Risicomanagement noodzakelijk?

In opzet en werking niet. In 2014 is de nieuwe UT-strategie Vision2020 vastgesteld. Op basis van deze strategie worden in 2015 de KPI's herijkt. Concreet betekent dit dat bestaande KPI's kunnen vervallen óf van nieuwe streefwaarden worden voorzien, terwijl ook nieuwe KPI's zullen worden gedefinieerd.



## BEGROTING 2015

Voor het begrotingsjaar 2015 wordt een tekort van € 2,4 miljoen voorzien. In onderstaande tabel is weergegeven hoe dit is opgebouwd.

(M€)

Begroting 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	191,1	190,8	188,6
3.3 College, cursus, les- en examengelden	20,0	19,9	19,2
3.4 Baten werk in opdracht van derden	85,1	86,0	92,0
3.5 Overige baten	13,2	17,8	22,6
<b>Totaal baten</b>	<b>309,4</b>	<b>314,5</b>	<b>322,4</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	205,3	193,0	202,0
4.2 Afschrijvingen	21,6	27,6	24,9
4.3 Huisvestingslasten	22,8	23,2	20,8
4.4 Overige lasten	57,7	61,0	72,6
<b>Totaal lasten</b>	<b>307,4</b>	<b>304,8</b>	<b>320,3</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>2,0</b>	<b>9,7</b>	<b>2,1</b>
<b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 4,4</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 4,6</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>- 2,4</b>	<b>- 1,0</b>	<b>- 2,5</b>
6. Belastingen			
7. Resultaat deelnemingen		0,1	0,2
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>- 2,4</b>	<b>- 0,9</b>	<b>- 2,3</b>

De begroting 2015 is opgesteld *exclusief* de gelieerde instellingen.

Het resultaat 2015 van -/- € 2,4 miljoen zal volledig ten laste van de algemene bedrijfsreserve worden gebracht.

## Vijf jaren Universiteit Twente 2010-2014 (geconsolideerd)

(M€)	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Exploitatiegegevens</b>					
Rijksbijdragen	190,8	188,6	182,3	189,9	189,8
College-, cursus, les- en examengelden	19,9	19,2	18,4	17,2	16,8
Baten werk in opdracht van derden	86,0	92,0	91,1	83,4	77,4
Overige baten	17,8	22,6	19,7	22,1	25,9
Personele lasten	193,0	202,0	197,1	200,1	202,6
Overige lasten	111,8	118,3	113,3	109,8	109,1
Saldo financiële baten en lasten	- 10,7	- 4,6	- 5,3	- 5,5	- 5,7
Resultaat deelnemingen	0,1	0,2	- 0,2	- 0,9	0,0
Exploitatie-uitkomsten	- 0,9	- 2,3	- 4,4	- 3,7	- 7,5
<b>Balansgegevens</b>					
Eigen vermogen	149,4	149,8	151,3	160,0	163,5
Voorzieningen	14,7	20,5	15,1	16,0	13,0
Vreemd vermogen lang	132,6	139,9	143,6	150,3	122,3
Vreemd vermogen kort	149,1	160,4	165,7	162,0	134,2
Vaste activa	290,0	311,2	319,4	333,5	334,4
Vlottende activa	155,8	159,4	156,3	154,8	98,6
Werkkapitaal	6,7	4,1	- 9,4	- 7,2	- 35,6
Current ratio	1,0	1,0	0,9	1,0	0,7
Solvabiliteit 1	0,34	0,32	0,32	0,34	0,38
(eigen vermogen / totaal vermogen)					
Solvabiliteit 2	0,37	0,36	0,35	0,36	0,41
((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen)					
<b>Personeelsgegevens</b>					
Aantal personeelsleden per 31-12	2.972	3.070	3.217	3.271	3.334
Gemiddeld aantal fte's over jaar	2.644	2.773	2.852	2.851	2.940

# JAARREKENING 2014

Geconsolideerde Balans per 31 december 2014 (na resultaatbestemming)

(M€)

<b>1. Activa</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
Vaste activa:		
1.2 Materiële vaste activa *	277,8	298,6
1.3 Financiële vaste activa *	11,6	12,6
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>289,4</b>	<b>311,2</b>
Vlottende activa:		
1.4 Voorraden	0,3	0,3
1.5 Vorderingen *	64,9	81,1
1.7 Liquide middelen	90,1	78,0
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>155,3</b>	<b>159,4</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>444,7</b>	<b>470,6</b>

(M€)

<b>2. Passiva</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
2.1 Eigen vermogen	148,9	149,8
2.2 Voorzieningen	14,8	20,5
2.3 Langlopende schulden	132,6	139,9
2.4 Kortlopende schulden *	148,4	160,4
<b>Totaal passiva</b>	<b>444,7</b>	<b>470,6</b>

\*: cijfers per 31-12-2013 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

## Geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2014

(M€)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	190,8	187,2	188,6
3.3 College, cursus, les- en examengelden	19,9	20,3	19,2
3.4 Baten werk in opdracht van derden	86,0	85,2	92,0
3.5 Overige baten	17,8	14,0	22,6
<b>Totaal baten</b>	<b>314,5</b>	<b>306,7</b>	<b>322,4</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	193,0	199,6	202,0
4.2 Afschrijvingen *	27,6	21,9	24,9
4.3 Huisvestingslasten	23,2	25,2	20,8
4.4 Overige lasten	61,0	57,0	72,6
<b>Totaal lasten</b>	<b>304,8</b>	<b>303,7</b>	<b>320,3</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>9,7</b>	<b>3,0</b>	<b>2,1</b>
<b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 4,4</b>	<b>- 4,6</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>- 1,0</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,5</b>
6. Belastingen			
7. Resultaat deelnemingen	0,1		0,2
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>- 0,9</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,3</b>
8. Aandeel derden in resultaat	- 0,4		- 0,3
<b>Nettoresultaat</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,0</b>

De begroting 2014 is opgesteld *exclusief* de gelieerde instellingen.

\*) Het gerealiseerde afschrijvingsbedrag in 2014 is inclusief € 4,4 miljoen bijzondere waardevermindering.

Geconsolideerd Kasstroomoverzicht 2014

(M€)

	2014		2013	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en –lasten) *		9,8		2,3
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	27,6		24,8	
- mutaties voorzieningen	<u>- 5,7</u>		<u>5,4</u>	
		21,9		30,2
Veranderingen in vlottende middelen:				
- voorraden	0,0		- 0,1	
- vorderingen	16,3		1,9	
- schulden *	<u>- 12,1</u>		<u>- 5,3</u>	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		4,2		- 3,5
Ontvangen interest	0,4		0,3	
Betaalde interest	<u>- 11,1</u>		<u>- 4,9</u>	
		- 10,7		- 4,6
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>25,2</b>		<b>24,4</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa	- 10,9		- 13,6	
Desinvesteringen in materiële vaste activa *	4,1		4,1	
Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	- 0,3		- 1,1	
Mutaties leningen	0,2		- 1,3	
Overige investeringen in financiële vaste activa	<u>1,1</u>		<u>0,6</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>- 5,8</b>		<b>- 11,3</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen	0,0		3,5	
Aflossingen langlopende schulden	<u>- 7,3</u>		<u>- 7,2</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>- 7,3</b>		<b>- 3,7</b>
<b>Overige balansmutaties</b>				
- mutatie vermogen	<u>0,0</u>		<u>0,8</u>	
<b>Totaal overige balansmutaties</b>		<b>0,0</b>		<b>0,8</b>
<b>Mutatie liquide middelen en effecten</b>		<b>12,1</b>		<b>10,2</b>

\*) : cijfers over 2013 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

\*\*): De in 2014 verantwoorde desinvestering van € 4,1 miljoen is toe te schrijven aan de ontvangst van geld uit hoofde van de verkoop in 2014 van een gebouw van de universiteit.

## **Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2014**

### Algemeen

#### *Voornaamste activiteiten*

De Universiteit Twente, gevestigd te Enschede, Drienerlolaan 5, 7522 NB, is een publiekrechtelijk lichaam, ingesteld bij Wet van 23 november 1961 tot wijziging van artikel 15 van de Wet op het wetenschappelijk onderwijs. De kernactiviteiten van de universiteit bestaan uit wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

#### *Toegepaste standaarden*

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze richtlijn is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

#### *Continuïteit*

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### *Grondslagen van de consolidatie*

In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar dochtermaatschappijen:

- DOG Drienerbeek Onroerend Goed Exploitatiemaatschappij B.V. gevestigd te Enschede (100%-deelname),
  - HTT Holding Technopolis Twente B.V. gevestigd te Enschede (100%-deelname) en haar 100%-dochterondernemingen
- volledig geconsolideerd opgenomen.

In de mee geconsolideerde dochtermaatschappij UT International Ventures Holding B.V. wordt door HTT een 60%-belang gehouden.

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de universiteit een meerderheidsbelang heeft of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Voor een overzicht van de geconsolideerde groepsmaatschappijen wordt verwezen naar de financiële vaste activa.

#### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

##### *Algemeen*

De cijfers over 2013 zijn op enkele plaatsen geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2014 mogelijk te maken. Waar dit van toepassing is, wordt dit expliciet aangegeven.

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten. Alle activa en passiva luidende in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de ultimo boekjaar geldende wisselkoersen. De koersverschillen welke gedurende het jaar optreden worden ten gunste respectievelijk ten laste van de exploitatierekening gebracht. De balans geeft het vermogen weer zoals het is samengesteld na de verwerking van de bestemming van het resultaat.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

#### *Schattingen*

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### *Financiële instrumenten*

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), verstrekte leningen en overige vorderingen, overige financiële verplichtingen en derivaten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze derivaten worden door de instelling niet gesepareerd van het basiscontract en derhalve in overeenstemming met het basiscontract verwerkt.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verstrekte leningen en overige vorderingen:

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervers verliezen. Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslagen voor financiële vaste activa en vorderingen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen:

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslag voor kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten):

De eerste waardering voor afgeleide instrumenten is de reële waarde.



Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedgemodel wordt toegepast.

De universiteit maakt gebruik van renteswaps om de renterisico's af te dekken die voortvloeien uit de afgesloten leningen voor de financiering van het vastgoed. De universiteit past kostprijs hedge accounting toe teneinde de resultaten uit waardeveranderingen van de renteswaps en de afgedekte schuld gelijktijdig in de staat van baten en lasten te verwerken. De resultaten uit het niet-effectieve deel van de hedgerelatie worden in de staat van baten en lasten opgenomen.

Indien een renteswap niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst die, of het cumulatieve verlies dat nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, wordt opgenomen als overlopende post in de balans totdat de verwachte transactie heeft plaatsgevonden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de staat van baten en lasten.

De instelling documenteert de hedgerelaties in hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedges. Een verlies als gevolg van een overhedge wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### *Transacties in vreemde valuta's*

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen actuele waarde worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de wisselkoers op het moment waarop de actuele waarde werd bepaald. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als deel van de herwaarderingsreserve rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

#### *Rapporteringsvaluta*

De bedragen in de jaarrekening zijn in miljoenen euro's vermeld, tenzij anders aangegeven.

#### *Immateriële vaste activa*

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de overgenomen deelnemingen en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en de 'voorwaardelijke' verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 5 jaar.

### *Materiële vaste activa*

De bedrijfsgebouwen en –terreinen, inventaris en apparatuur, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingen worden lineair berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de componentenmethode. Op bedrijfsterreinen, op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en op vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingstermijnen worden hierbij gehanteerd:

#### Gebouwen

▪ Casco	60 jaar
▪ Afbouw	30 jaar
▪ Inbouw	15 jaar
▪ Technische installaties	15 jaar
▪ Terreinontwikkeling	30 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien ze de gebruiksduur van het object verlengen.

De materiële vaste activa waarvan de universiteit en haar groepsmaatschappijen, krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

De aankoop van de woningen is gebaseerd op het taxatierapport van de Rijksdienst der Domeinen. De doorverkoop aan de bewoners geschiedde tegen een hogere waarde. Als waarderingsgrondslag voor de woningen is gekozen voor de hogere getaxeerde opbrengstwaarde.

Als activeringsgrens voor apparatuur en inventaris wordt € 2.500 aangehouden.

### *Financiële vaste activa*

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de universiteit gehanteerd. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de universiteit en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Deelnemingen met een negatieve

nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de universiteit geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de universiteit ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde.

Leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

#### *Bijzondere waardeverminderingen*

Voor materiële, immateriële en financiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die

bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindering-verlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardevermindering-verlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardevermindering-verlies was veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden, en er sprake is van opvolgende externe gebeurtenissen die het effect van de eerdere gebeurtenis weer omkeren.

#### *Vervreemding van vaste activa*

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

#### *Vorraden*

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen aanschafprijs op basis van de 'first-in, first-out' (FIFO)-methode of lagere actuele waarde.

Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventuele op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

#### *Werk in opdracht van derden*

Het werk in opdracht van derden heeft betrekking op tweede en derde geldstroomprojecten. De tweede geldstroomprojecten zijn gewaardeerd op de integrale kosten, verminderd met de eventuele eigen bijdrage, voor zover de kosten niet bij de opdrachtgevers in rekening kunnen worden gebracht. De derde geldstroomprojecten zijn gewaardeerd tegen de direct aan het project toe te rekenen kosten en een toegerekend deel van de kosten eerste geldstroom. De gedeclareerde termijnen die in relatie staan tot werk in opdracht van derden worden daarop in mindering gebracht.

Eventuele noodzakelijke voorzieningen uit hoofde van werk in opdracht van derden zijn in mindering gebracht op de balanspost vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen werk in opdracht van derden.

#### *Vorderingen*

De vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en na eerste verwerking tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van een (eventueel) noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van vorderingen.

#### *Liquide middelen*

De liquide middelen zijn opgenomen voor de nominale waarde en staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking.

### *Eigen vermogen*

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserve die ter vrije beschikking staat van de instelling. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de universiteit is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt in publieke en private middelen.

### *Minderheidsbelang derden*

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het aandeel van derden in de nettovermogenswaarde, bepaald overeenkomstig de waarderingsgrondslagen van de universiteit.

### *Voorzieningen*

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer sprake is van:

- Een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- Waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- Het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. De personeelsvoorzieningen betreffen voorzieningen in het kader van reorganisaties, wachtgeld, arbeidsongeschiktheid, jubilea en sabbatical-leave. De overige voorzieningen hebben betrekking op milieurisico's in verband met de renovatie van vastgoed en op mogelijke financiële aanspraken vanuit contracten gesloten met derden.

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorziening.

#### Reorganisatievoorziening:

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen:

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de instelling in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld, en omvat tevens de proceskosten.

Jubileumvoorziening:

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening verlieslatende contracten:

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

#### *Langlopende schulden*

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

#### *Kortlopende schulden*

De waardering van de kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

#### Opbrengstverantwoording

##### *Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies*

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

#### *College-, cursus-, les- en examengelden*

College-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

#### *Baten werk in opdracht van derden*

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) hebben betrekking op tweede en derde geldstroomprojecten. De opbrengsten inzake tweede geldstroomprojecten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. De opbrengsten inzake derde geldstroomprojecten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de direct aan het project toe te rekenen kosten en een toegerekend deel van de kosten eerste geldstroom. Een eventueel positief resultaat uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt opgenomen na voltooiing van de gehele transactie (de zogeheten completed contract methode). Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

#### *Overige baten*

Overige baten uit verhuur worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten, worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt. Overige baten uit detachering van personeel worden in de staat van baten en lasten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de detacheringsovereenkomst op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte detacheringswerkzaamheden.

Overige baten worden opgenomen in het totaal van de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen. Deze vergoedingen worden in de staat van baten en lasten verwerkt, wanneer de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is en de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

#### *Lasten*

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

#### *Financiële baten en lasten*

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

#### *Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen*

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid omvat het aandeel van de groep in de

resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

#### *Personeelsbeloningen en pensioenen*

Voor de medewerkers van de universiteit is een pensioenregeling getroffen die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met de in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de universiteit de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de universiteit zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Per balansdatum 2014 heeft het pensioenfonds een dekkingsgraad van 101,1%. Deze ligt onder de minimaal vereiste grens van 105%. Voor 1 juli 2015 dient het pensioenfonds een herstelplan in te dienen bij de toezichthouder. Mogelijke gevolgen voor de universiteit zijn nog niet inzichtelijk.

#### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes.



Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

*Bepaling reële waarde*

De reële waarde van een financieel instrument 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 van elkaar onafhankelijk zijn.

## Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2014

### Activa

#### Vaste activa

(M€)

1.2 Materiële vaste activa	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruit betalingen	1.2.5 Niet aan het proces dienst- bare mva *	Invest. subsidies *	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2014	498,8	67,8	5,2	24,7	- 0,1	<b>596,4</b>
Afschrijving cumulatief 1-1-2014	232,7	53,0	0,0	12,1	0,0	<b>297,8</b>
<b>Boekwaarde 1-1-2014</b>	<b>266,1</b>	<b>14,8</b>	<b>5,2</b>	<b>12,6</b>	<b>- 0,1</b>	<b>298,6</b>

Investerings 2014	5,4	3,2	- 2,6	4,8	0,1	<b>10,9</b>
Aanschafwaarde desinvesteringen 2014 **	6,2	0,4	0,0	0,0	0,0	<b>6,6</b>
Afschrijvingen 2014	17,9	4,2	0,0	5,5	0,0	<b>27,6</b>
Afschrijvingen desinvesteringen 2014 **	2,0	0,5	0,0	0,0	0,0	<b>2,5</b>

Aanschafprijs 31-12-2014	498,0	70,6	2,6	29,5	0,0	<b>600,7</b>
Afschrijving cumulatief 31-12-2014	248,6	56,7	0,0	17,6	0,0	<b>322,9</b>
<b>Boekwaarde 31-12-2014</b>	<b>249,4</b>	<b>13,9</b>	<b>2,6</b>	<b>11,9</b>	<b>0,0</b>	<b>277,8</b>

\*) : aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

\*\*): De in 2014 verantwoorde desinvestering van € 4,1 miljoen betreft de afboeking van de boekwaarde van een in 2014 verkocht gebouw van de universiteit.

#### Gestelde zekerheden

Per 1 januari 2010 is aan de Staat der Nederland het recht van eerste hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen verstrekt op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.

Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een 1<sup>ste</sup> hypotheekinschrijving tot een bedrag van € 23,6 miljoen, evenals een bedrag van € 9,4 miljoen tot verhaal van verschuldigde renten, vergoedingen en kosten, alsmede verpandingsrechten voortvloeiende uit de subsidietoezeggingen uit hoofde van de huisvesting.

<b>WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</b>	<i>(M€)</i>
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	221,6
Verzekerde waarde gebouwen	624,8

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2014.

					<i>(M€)</i>
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>	1.3.2 Andere deel- nemingen	1.3.4 Vordering op andere deel- nemingen *	1.3.5 Vordering op OCW *	1.3.7 Overige Vorderingen	<b>Totaal</b>
Boekwaarde 1-1-2014	3,8	2,4	5,1	1,3	<b>12,6</b>
Investerings en leningen	0,3	0,5	0,0	0,6	<b>1,4</b>
Desinvesterings en aflossingen	0,0	0,7	0,6	0,7	<b>2,0</b>
Resultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Reclassificatie **	0,0	0,0	- 0,1	- 0,3	<b>- 0,4</b>
<b>Boekwaarde 31-12-2014</b>	<b>4,1</b>	<b>2,2</b>	<b>4,4</b>	<b>0,9</b>	<b>11,6</b>

\*) : aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

\*\*): De reclassificatie betreft de verschuiving van de vorderingen < 1 jaar van de financiële vaste activa naar de vlottende activa

De verstrekte leningen aan TPRC en in het kader van de TOP-regeling zijn verstrekt uit het private vermogen van de universiteit.

#### ***Vlottende activa***

			<i>(M€)</i>
<b>1.4 Voorraden</b>	31-12-2014	31-12-2013	
1.4.1 Gebruiksgoederen	0,3	0,3	
<b>Totaal</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	

(M€)

1.5 Vorderingen	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.5.1 Debiteuren *</b>	<b>24,7</b>	<b>28,5</b>
<b>1.5.2 OCW **</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
<b>1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<b>1.5.6 Overige overheden</b>	<b>4,9</b>	<b>8,5</b>
<b>1.5.7 Overige vorderingen:</b>		
Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,6	0,5
Overige	<u>0,1</u>	<u>0,9</u>
	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>
<b>1.5.8 Overlopende activa:</b>		
Werk in opdracht van derden		
- vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	- 76,8	- 85,5
- kosten Werk in opdracht van Derden	<u>121,8</u>	<u>137,1</u>
Saldo projecten met een debetstand	45,0	51,6
- vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	- 58,1	- 56,2
- kosten Werk in opdracht van Derden	<u>45,8</u>	<u>42,0</u>
Saldo projecten met een creditstand	- 12,3	- 14,2
Vooruitbetaalde kosten	1,9	3,7
Nog te ontvangen bedragen	<u>1,2</u>	<u>2,1</u>
	<u>3,1</u>	<u>5,8</u>
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>35,8</b>	<b>43,2</b>
<b>1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>	<b>- 1,9</b>	<b>- 1,2</b>
<b>Totaal</b>	<b>64,9</b>	<b>81,2</b>

\*): stand per 31-12-2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

\*\*): het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt met ingang van boekjaar 2014 gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa. De balansstand per 31-12-2013 is op dit punt ook gewijzigd.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

(M€)

	2014	2013
1.5.9.1 Saldo per 1 januari	- 1,2	- 0,7
1.5.9.2 Onttrekking	0,7	0,4
1.5.9.3 Dotatie	- 1,4	- 0,9
<b>Stand per 31 december</b>	<b>- 1,9</b>	<b>- 1,2</b>

#### Debiteuren

In het debiteurensaldo zijn geen posten opgenomen met een betalingstermijn langer dan 1 jaar.

(M€)

<b>1.7 Liquide middelen</b>	31-12-2014	31-12-2013
1.7.1 Kasmiddelen	0,0	0,1
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	14,4	37,4
1.7.3 Deposito's	75,7	40,5
<b>Totaal</b>	<b>90,1</b>	<b>78,0</b>

De deposito's hebben een looptijd van maximaal 3 maanden.

#### Passiva

(M€)

<b>2.1 Eigen vermogen</b>	Stand per 1-1-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
2.1.1 Algemene reserve	136,9	6,4	- 3,2	140,1
2.1.1 Bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit	2,3	- 1,0	0,0	1,3
2.1.1 Bestemmingsreserve: EWI	0,0	- 0,5	2,3	1,8
2.1.1 Bestemmingsreserve: NANOLAB	0,0	0,0	0,9	0,9
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek): Drienerbeek Onroerend Goed	2,0	0,0	0,0	2,0
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat): Holding Technopolis Twente	8,4	- 5,4	0,0	3,0
2.1.9 Minderheidsbelang derden	0,2	- 0,4	0,0	- 0,2
<b>Totaal</b>	<b>149,8</b>	<b>- 0,9</b>	<b>0,0</b>	<b>148,9</b>

De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit geldt als egaliseringsreserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen. De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit. Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, welke gebruikt wordt om jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur in te reserveren conform een contractueel vast gelegd herinvesteringsfonds voor toekomstige investeringen.

De gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen Drienerbeek Onroerend Goed en Holding Technopolis Twente geven de vermogenspositie van deze instellingen weer en deze reserves zijn bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van deze instellingen, alsmede bij de Holding Technopolis Twente om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

(M€)

<b>2.2 Voorzieningen</b>	<b>2.2.1 Personeels- voorzieningen</b>	<b>2.2.3 Overige voorzieningen</b>	<b>Totaal voorzieningen</b>
Stand per 1-1-2014	8,4	12,1	<b>20,5</b>
Dotaties	3,5	0,6	<b>4,1</b>
Onttrekkingen	1,4	2,7	<b>4,1</b>
Vrijval	2,3	3,4	<b>5,7</b>
<b>Stand per 31-12-2014</b>	<b>8,2</b>	<b>6,6</b>	<b>14,8</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2014:			
< 1 jaar	2,6	0,6	3,2
> 1 jaar	5,6	6,0	11,6

*Personeelsvoorzieningen:*

De voorziening reorganisatie en wachtgeld ad € 6,2 miljoen (2013 € 6,5 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de huidige verplichtingen met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van Raet.

De voorziening uitgestelde personeelsbeloning ad € 1,5 miljoen (2013 € 1,7 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea en non-activiteiten.

De universiteit is eigen risicodrager voor de WAO en WIA. De WAO-uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van de universiteit. De voorziening WIA ad € 0,5 miljoen (2013 € 0,2 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodrager voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.

### Overige voorzieningen:

De voorziening milieurisico's ad € 2,1 miljoen (2013 € 3,8 miljoen) is gevormd in verband met de renovatie van vastgoed en meer specifiek wat betreft de asbestsanering. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geïndexeerd en is gebaseerd op een rapport van deskundigen. De voorziening ondersteuning studenten ad € 0,6 miljoen (2013 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken. De voorziening EU ad € 1,6 miljoen (2013 € 2,3 miljoen) is gevormd ter dekking van de mogelijke financiële correcties die doorgevoerd moeten worden op EU-projecten. Dit naar aanleiding van een EU-audit op projecten die vallen onder het 6<sup>e</sup> kader.

De universiteit heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. De huidige ontwikkelingen binnen The Gallery zijn voor de universiteit aanleiding om hiervoor een voorziening te treffen ad € 1,9 miljoen (2013 € 3,8 miljoen). Met betrekking tot de verkoop in 2014 van een pand is een voorziening van € 0,4 miljoen gevormd (2013: € 0,4 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.

(M€)

<b>2.3 Langlopende schulden</b>	2.3.3 Krediet- instellingen	2.3.5 's-Rijks schatkist	2.3.5 BNG	<b>Totaal</b>
Stand per 1-1-2014	2,5	134,1	3,3	<b>139,9</b>
Aangegane leningen	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Aflossingen	1,9	5,2	0,2	<b>7,3</b>
<b>Stand per 31-12-2014</b>	<b>0,6</b>	<b>128,9</b>	<b>3,1</b>	<b>132,6</b>
Looptijd > 1 jaar	0,6	21,1	0,7	<b>22,4</b>
Looptijd > 5 jaar	0,0	107,8	2,4	<b>110,2</b>
Rentepercentage	5,25%	variabel	3,70%	

Onderstaande tabel geeft een weergave van de aangegane leningen, jaarlijkse aflossingen en te betalen rente:

<b>Lening:</b>	<b>Einddatum:</b>	<b>Aflossing per jaar:</b>	<b>Rente:</b>
ASN Bank	15-01-2016	Jaarlijks stijgende annuïteit + extra aflossing	5,25%
Ministerie van Financiën – lening 1	03-01-2039	M€ 3,2	variabel, 3 maands euribor + 10bp
Ministerie van Financiën – lening 2	03-01-2039	M€ 0,9	variabel, 3 maands euribor + 10bp
Ministerie van Financiën – lening 3	02-01-2041	M€ 1,2	variabel, 3 maands euribor + 10bp
Bank Nederlandse Gemeenten	24-12-2028	M€ 0,2	3,70%

De variabel rentende leningen bij het Ministerie van Financiën zijn in 2015 omgezet naar vast rentende leningen.

(M€)

<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	31-12-2014	31-12-2013
<b>2.4.1 Kredietinstellingen</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>
<b>2.4.3 Crediteuren</b>	<b>13,9</b>	<b>21,6</b>
<b>2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7.1 Loonheffing	6,6	6,9
2.4.7.2 Omzetbelasting	0,8	- 0,8
2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>
<b>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>9,3</b>	<b>8,0</b>
<b>2.4.8 Schulden terzake pensioenen</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
<b>2.4.9 Overige kortlopende schulden</b>		
Waarborgsommen	0,2	0,2
Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	29,3	26,2
Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	3,1	3,3
Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	51,3	58,2
Verbonden partijen	0,6	0,5
Diversen	<u>3,0</u>	<u>2,7</u>
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>87,5</b>	<b>91,1</b>
<b>2.4.10 Overlopende passiva:</b>		
Vakantiedagen/-geld	14,4	14,3
Vooruit ontvangen collegegelden	9,1	8,2
Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,8	0,9
Transitoria *	<u>3,7</u>	<u>6,3</u>
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>28,0</b>	<b>29,7</b>
<b>Totaal</b>	<b>148,4</b>	<b>160,4</b>

\*) : stand per 31-12-2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Op de regel kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (< 1 jaar) opgenomen van de Langlopende schulden.



## Model G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2.B: Doorlopende subsidies tot in een volgend verslagjaar

(k€)

Projectbeschrijving →	Pilots voor de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen	Begeleiding startende leraren	Ontwikkeling professionele leergemeenschappen – Leerlingen als onderzoekers	Ontwikkeling professionele leergemeenschappen – Nieuwe lesvormen met moderne ICT	Totaal
Kenmerk	804AO-45775	BSL-2013 06	PLG 2013 09	PLG 2013 10	
Datum	18-nov-13	2-dec-13	2-dec-13	2-dec-13	
Toegewezen subsidie	304,8	800,0	200,0	200,0	<b>1.504,8</b>
Saldo 1-1-2014 *	76,2	200,0	50,0	50,0	<b>376,2</b>
Ontvangen subsidie t/m 2014	152,4	400,0	100,0	100,0	<b>752,4</b>
Bestedingen 2014	47,5	159,7	22,0	22,5	<b>251,7</b>
Totale bestedingen t/m 2014	47,5	159,7	22,0	22,5	<b>251,7</b>
Saldo te verrekenen per 31-12-2014	104,9	240,3	78,0	77,5	<b>500,7</b>

\*) : het beginsaldo bij project 'Begeleiding startende leraren' is gewijzigd ten opzichte van eindsaldo in jaarverslag 2013. Onder dit project was in de verantwoording 2013 abusievelijk ook de ontvangen k€ 80 voor contractpartners gepresenteerd. Deze k€ 80 is in de verantwoording 2014 in mindering gebracht op het saldo per 1-1-2014, zodat de huidige verantwoording louter de cijfers van de universiteit bevat.

## **Financiële instrumenten**

### *Algemeen*

De universiteit maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's, reële waarde renterisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. De instelling handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

### *Kredietrisico*

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren.

De uitstaande vorderingen per balansdatum bedragen € 64,9 miljoen. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beoordeeld en indien nodig is er een voorziening getroffen. De uitstaande vorderingen betreffen vooral subsidiegelden die betaald worden door de EU, Nederlandse overheid of onderzoeksinstellingen. Het kredietrisico is over het geheel genomen beperkt.

### *Renterisico en kasstroomrisico*

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een variabel rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van de toekomstige kasstromen. Ultimo 2014 heeft de universiteit besloten om de derivaten die zij aanhield om het renterisico op variabel rentende leningen o/g te beperken, voortijdig te beëindigen. De variabele rentende leningen zijn begin 2015 omgezet in vastrentende leningen.

### *Liquiditeitsrisico*

De universiteit bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

### *Reële waarde*

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen, langlopende en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## **Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

### *Fiscale posities*

Voor de heffing van de omzetbelasting is Holding Technopolis Twente B.V. met Technopolis Twente Onroerend Goed B.V. en Congres- en StudieCentrum Twente B.V. opgenomen in de fiscale eenheid Holding Technopolis Twente B.V. Op grond van de standaardvoorwaarden is Holding Technopolis Twente B.V. en de met haar gevoegde ondernemingen ieder hoofdzakelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde omzetbelasting.

Met de belastingdienst is overeengekomen dat de vennootschappen die deel uitmaken van de fiscale eenheid Holding Technopolis Twente B.V., waaronder Holding Technopolis Twente B.V., niet onderworpen zijn aan de vennootschapsbelasting.

UT International Ventures B.V. vormt per 1 juni 2009 voor de omzetbelasting een fiscale eenheid met UT International Ventures Holding B.V. UT International Ventures Holding B.V. vormt met UT International Ventures B.V. per 1 januari 2009, met UTIVH-MN Holding B.V. en UTIVH-AD Holding B.V. per 6 januari 2011 en met UTIVH-VC Holding B.V. per 1 januari 2013 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten.

Het effectieve belastingpercentage wijkt af van het nominale belastingpercentage als gevolg van het niet verantwoord van een actieve belastinglatentie. Het totaal compensabele verlies van de fiscale eenheid per 31 december 2013 bedraagt € 1.420.949. Het verlies over 2014 zal toegevoegd worden aan dit compensabele verlies.

### *Congres- en StudieCentrum Twente B.V.*

Per 1 juni 2014 is de exploitatie van Logica door de universiteit terug genomen. Huurtoeslagen zijn op nihil gesteld.

### *United Twente Innovation B.V.*

United Twente Innovation B.V. heeft ultimo 2013 een toekenning van € 1,0 miljoen ontvangen van de Provincie Overijssel. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft akkoord gegeven om € 1,0 miljoen vanuit het subsidieprogramma Koploper aan de A1 onder te brengen bij United Twente B.V. voor de uitvoering van het Proof of Concept fonds.

### *UT International Ventures Holding B.V.*

Per 3 juli 2008 is een winstbewijs in Sparkxis B.V. verkregen. Deze geeft recht op 5% van de winst na belasting van de onderneming dan wel op 5% van de exitwinst. De waarde van het winstbewijs per 31 december 2014 kan niet op een betrouwbare wijze worden vast gesteld. Derhalve heeft UT International Ventures Holding B.V. dit recht niet opgenomen in de balans.

### *Auteursrechten readers / reprorecht*

De universiteit stelt readers samen, waarin gedeelten zijn overgenomen uit auteursrechtelijk beschermde werken. Bij overnames worden aan uitgevers auteursrechten betaald. Daarnaast is de universiteit reprorecht verschuldigd in verband met het maken van kopieën uit auteursrechtelijk beschermde werken. De Vereniging van Samenwerkende Nederlandse

Universiteiten (VSNU) heeft namens de universiteiten met de Stichting Reprorecht een overeenkomst gesloten waarin de omvang van de verschuldigde rechten is vastgelegd.

#### *Huurvordering*

Voor de duur van zes jaren is per 1 januari 2011 door de Holding Technopolis Twente B.V. een huurovereenkomst aangegaan met Human Capital Care voor verhuur van gebouw Linde aan de Calslaan 17 te Enschede. Voor 2015 zal de Holding een met BTW belaste huurprijs van € 0,14 miljoen ontvangen. Indexering van de huurprijs vindt jaarlijks op 1 januari plaats. Per einde huurovereenkomst kan deze met vijf jaar verlengd worden tot 31 december 2021.

#### *Huurverplichtingen*

Ten behoeve van studentenhuisvesting heeft de universiteit in 2014 een overeenkomst gesloten met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting voor de huur van het pand Stadsweide voor € 0,375 miljoen per jaar. De aangegane overeenkomst eindigt op 30 juni 2018.

Eveneens is met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting per 1 augustus 2014 een overeenkomst gesloten voor de huur van het pand Capitool 40 ten behoeve van permanente tentamenruimte. Het huurbedrag bedraagt € 0,725 miljoen per jaar. Deze overeenkomst eindigt per 31 juli 2016.

Het Center for Medical Imaging Twente B.V. heeft in september 2012 een huurovereenkomst afgesloten met The Gallery B.V. voor cascoruimte in The Gallery. Het totale jaarbedrag voor huur en bijkomende kosten bedraagt € 1,1 miljoen.

#### *Erfpachtverplichtingen*

Begin jaren negentig zijn woningen verkocht belast met erfpacht aan personeelsleden van de universiteit. De erfpachter van de woningen heeft de bevoegdheid het erfpachtrecht en de opstallen bij aangetekend schrijven aan de onroerend goed vennootschap aan te bieden. In dat geval is de vennootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstallen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erfrecht dat is verworven bij de verkoop van de woningen is destijds gewaardeerd tegen de contante waarde. Deze waarde werd jaarlijks verminderd met de gefactureerde erfpachtgelden met betrekking tot de verkochte woningen. Uiteindelijk werd zodoende in boekjaar 2013 de financiële waarde nihil bereikt. Het recht van erfpacht – hoewel geen financiële vaste activa van waardeer meer – blijft echter voortdurend van kracht ondanks eventueel einde looptijd van de canontermijnen op woningen.

#### *Borgstellingen*

Ten behoeve van High Tech Factory B.V. is een borgstelling aan de Bank Nederlandse Gemeenten afgegeven. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2014 € 3,3 miljoen (2013: € 3,6 miljoen).

#### *Garantstellingen*

Aan de Gallery B.V. te Enschede is door de universiteit op 12 april 2012 voor een periode van 10 jaar een garantstelling afgegeven ter nakoming van de huur- en serviceverplichtingen van

CMI B.V. te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.

De universiteit en Kondor Wessels Projecten B.V. verplichten zich om, voor een bedrag van in totaal maximaal € 0,25 miljoen elk, jegens The Gallery B.V. garant te staan voor de 1<sup>e</sup> verhuur van Fase 1 tot 95% van de geprognosticeerde huuropbrengsten ad € 1 miljoen per jaar; gedurende een periode van 3 jaar vanaf de oplevering van fase 1 op 1 april 2013. Deze bepaling maakt onderdeel uit van de tussen partijen gesloten overeenkomst.

Inzake de door The Gallery B.V. aangegane rekening courant krediet en lening van in totaal € 8,8 miljoen voor de financiering van haar bedrijfsverzamelgebouw alsmede financiering van het werk kapitaal, heeft de universiteit samen met de zes andere aandeelhouders een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank. De universiteit staat garant voor een aflossingsdeel van circa € 1,25 miljoen, alsmede de te betalen variabele rente plus opslag door The Gallery B.V.

#### *Claims*

CMI Twente B.V. heeft in de met The Gallery B.V. afgesloten huurovereenkomst verklaard dat het tot meer dan 90% BTW-aftrek is gerechtigd. Als CMI Twente B.V. de 90% afspraak niet kan waarmaken, doordat het gebouw niet in voldoende mate met BTW-plichtige activiteiten wordt bestemd, is The Gallery B.V. contractueel gerechtigd financiële BTW-schade die daardoor ontstaat bij CMI Twente B.V. te claimen.

Door enkele bij nieuwbouwprojecten betrokken partijen zijn in het verleden claims ingediend bij de universiteit. Door de universiteit zijn tegenclaims ingediend bij de betreffende partijen. Door de Rechtbank te Almelo is in één zaak de universiteit in 2012 in het gelijk gesteld en is de vordering van de universiteit geheel toegekend. De claim van de tegenpartij is door de Rechtbank afgewezen. Aangezien tegen deze uitspraak het Hoger Beroep nog loopt, zijn de financiële effecten niet in de jaarcijfers verwerkt en zijn de ontvangen gelden op de balans geparkeerd.

De universiteit heeft op 7 april 2011 een claim van € 2,5 miljoen ontvangen met betrekking tot een vermeende overeenkomst van erfpacht- en opstalrecht. Op 25 april 2012 heeft de Rechtbank te Almelo in deze zaak uitspraak gedaan en de universiteit veroordeeld tot betaling van een bedrag van k€ 124 ter grootte van de gemaakte kosten en aan de tegenpartij geen verdere vergoeding toegewezen voor vermeende winstderving. Deze k€ 124 is reeds in 2012 ten laste van de exploitatie van de universiteit gebracht. De tegenpartij heeft tegen de uitspraak hoger beroep aangetekend. De uitkomst van het hoger beroep is voor de tegenpartij aanleiding geweest om de zaak verder te leiden naar de Hoge Raad. De zaak bij de Hoge Raad loopt nog.

#### *Verplichtingen*

De lopende verplichtingen ultimo 2014 in het kader van de bouwactiviteiten bedroegen circa € 3,5 miljoen.

In het kader van de inkoop van goederen en diensten zijn door de universiteit ultimo 2014 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 2,9 miljoen.

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2015 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 2,3 miljoen.

Het ITC International Hotel B.V. heeft het contract ten behoeve van de wasserij verlengd met 1 jaar. Gezien de gestegen katoenprijzen is geen langlopende nieuwe afspraak gemaakt. Voor 2015 is hiermee een bedrag gemoeid van k€ 76. Prijsaanpassingen vinden plaats per 1 januari van het jaar en worden gebaseerd op onderbouwde branchecijfers.

## Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2014

(M€)

Baten	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>		
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	190,8	188,6
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>	<b>190,8</b>	<b>188,6</b>

<b>3.3.4 Collegegelden sector WO</b>	<b>19,9</b>	<b>19,2</b>
--------------------------------------	-------------	-------------

<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>		
3.4.1 Contractonderwijs	1,4	1,6
3.4.2 Contractonderzoek	76,2	82,5
3.4.3 Overige baten werk i.o.v. derden	8,4	7,9
<b>Totaal baten werk io.v. derden</b>	<b>86,0</b>	<b>92,0</b>

<i>Uitsplitsing</i>		
3.4.2 Contractonderzoek		
3.4.2.1 Internationale organisaties	21,2	20,7
3.4.2.2 Nationale overheden	17,8	25,6
3.4.2.3 NWO	20,3	20,5
3.4.2.4 KNAW	0,3	0,2
3.4.2.5 Overige non-profit organisaties	5,9	6,2
3.4.2.6 Bedrijven	<u>10,7</u>	<u>9,3</u>
Totaal Contractonderzoek	76,2	82,5

<b>3.5 Overige baten</b>		
3.5.1 Verhuur	6,2	5,3
3.5.2 Detachering personeel	1,1	1,2
3.5.3 Overige	10,5	16,1
<b>Totaal overige baten</b>	<b>17,8</b>	<b>22,6</b>

<b>Totaal baten</b>	<b>314,5</b>	<b>322,4</b>
---------------------	--------------	--------------

(M€)

Lasten	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>4.1 Personeelslasten</b>		
4.1.1 Lonen en salarissen	180,2	186,1
4.1.2 Overige personele lasten	12,8	15,9
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>193,0</b>	<b>202,0</b>
<i>Uitsplitsing</i>		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	140,5	146,0
4.1.1.2 Sociale lasten	18,4	18,0
4.1.1.3 Pensioenpremies	<u>21,3</u>	<u>22,1</u>
Totaal lonen en salarissen	180,2	186,1
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1,2	3,0
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	3,5	3,8
4.1.2.3 Overige	<u>8,1</u>	<u>9,1</u>
Totaal overige personele lasten	12,8	15,9
<b>Gemiddelde fte's</b>		
WP/OP	1.532,4	1.626,1
OBP	1.111,7	1.146,8
<b>Totaal gemiddelde fte's</b>	<b>2.644,1</b>	<b>2.772,9</b>

<b>4.2 Afschrijvingen</b>		
4.2.1 Immateriële vaste activa	-	0,1
4.2.2 Materiële vaste activa *	27,6	24,8
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>27,6</b>	<b>24,9</b>

\*) Inklusief bijzondere waardevermindering ad € 4,4 miljoen

<b>4.3 Huisvestingslasten</b>		
4.3.1 Huur	1,6	1,2
4.3.2 Verzekeringen	0,5	0,4
4.3.3 Onderhoud	5,2	5,4
4.3.4 Energie en water	4,9	5,5
4.3.5 Schoonmaakkosten	3,6	3,4
4.3.6 Heffingen	1,7	1,6
4.3.8 Overige	5,7	3,3
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>23,2</b>	<b>20,8</b>

<b>4.4 Overige lasten</b>		
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	14,7	14,4
4.4.2 Inventaris en apparatuur	9,9	10,0
4.4.3 Dotaties overige voorzieningen	- 2,0	5,2
4.4.4 Overige	38,4	43,0
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>61,0</b>	<b>72,6</b>

<b>Totaal lasten</b>	<b>304,8</b>	<b>320,3</b>
----------------------	--------------	--------------



<i>Uitsplitsing accountantskosten (in k€)</i>			
Honorarium onderzoek jaarrekening	95	59	
Honorarium andere controleopdrachten	75	89	
Honorarium fiscale adviezen	195	163	
Honorarium andere niet-controledienst	<u>15</u>	<u>77</u>	
Totaal accountantskosten			388
	380		

(M€)

<b>5. Financiële baten en lasten</b>	Realisatie 2014	Realisatie 2013
5.1 Rentebaten	0,4	0,3
5.5 Rentelasten	- 11,1	- 4,9
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 4,6</b>

<b>7. Resultaat op deelnemingen</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
-------------------------------------	------------	------------

<b>8. Aandeel derden in het resultaat</b>	<b>- 0,4</b>	<b>- 0,3</b>
---	--------------	--------------

## **Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2014**

### Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2014 van de universiteit.

Voor zover posten uit de balans en staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en de staat van baten en lasten, met uitzondering van het volgende:

#### *Resultaat deelnemingen*

Het aandeel in het resultaat van rechtspersonen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de universiteit in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de universiteit en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

**Enkelvoudige Balans per 31 december 2014** (na resultaatbestemming)*(M€)*

<b>1. Activa</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
Vaste activa:		
1.2 Materiële vaste activa	259,4	278,8
1.3 Financiële vaste activa *	19,6	27,3
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>279,0</b>	<b>306,1</b>
Vlottende activa:		
1.4 Voorraden	0,3	0,3
1.5 Vorderingen *	71,0	83,1
1.7 Liquide middelen	81,0	69,1
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>152,3</b>	<b>152,5</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>431,3</b>	<b>458,6</b>

*(M€)*

<b>2. Passiva</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
2.1 Eigen vermogen	149,1	149,6
2.2 Voorzieningen	14,7	20,5
2.3 Langlopende schulden	129,5	136,6
2.4 Kortlopende schulden	138,0	151,9
<b>Totaal passiva</b>	<b>431,3</b>	<b>458,6</b>

\*): stand per 31-12-2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

## Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2014

(M€)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	190,8	187,2	188,6
3.3 College, cursus, les- en examengelden	19,9	20,3	19,2
3.4 Baten werk in opdracht van derden	86,0	85,2	91,8
3.5 Overige baten	15,1	14,0	19,2
<b>Totaal baten</b>	<b>311,8</b>	<b>306,7</b>	<b>318,8</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	191,8	199,6	200,9
4.2 Afschrijvingen	21,4	21,9	22,9
4.3 Huisvestingslasten	22,9	25,2	21,0
4.4 Overige lasten	60,9	57,0	71,8
<b>Totaal lasten</b>	<b>297,0</b>	<b>303,7</b>	<b>316,6</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>14,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>
<b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 9,8</b>	<b>- 4,4</b>	<b>- 4,4</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>5,0</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,2</b>
6. Belastingen			
7. Resultaat deelnemingen	- 5,5		0,2
<b>Nettoresultaat</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 1,4</b>	<b>- 2,0</b>

De begroting 2014 is opgesteld *exclusief* de gelieerde instellingen.

## Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2014

### Activa

#### Vaste activa

(M€)

1.2 Materiële vaste activa	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.4 In uitvoering en vooruit betalingen	Invest. subsidies	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2014	480,2	67,8	5,2	- 0,1	<b>553,1</b>
Afschrijving cumulatief 1-1-2014	221,3	53,0	0,0	0,0	<b>274,3</b>
<b>Boekwaarde 1-1-2014</b>	<b>258,9</b>	<b>14,8</b>	<b>5,2</b>	<b>- 0,1</b>	<b>278,8</b>

Investeringen 2014	5,4	3,2	- 2,6	0,1	<b>6,1</b>
Aanschafwaarde desinvesteringen 2014 *	6,2	0,4	0,0	0,0	<b>6,6</b>
Afschrijvingen 2014	17,2	4,2	0,0	0,0	<b>21,4</b>
Afschrijvingen desinvesteringen 2014 *	2,0	0,5	0,0	0,0	<b>2,5</b>

Aanschafprijs 31-12-2014	479,4	70,6	2,6	0,0	<b>552,6</b>
Afschrijving cumulatief 31-12-2014	236,5	56,7	0,0	0,0	<b>293,2</b>
<b>Boekwaarde 31-12-2014</b>	<b>242,9</b>	<b>13,9</b>	<b>2,6</b>	<b>0,0</b>	<b>259,4</b>

\*) De in 2014 verantwoorde desinvestering van € 4,1 miljoen betreft de afboeking van de boekwaarde van een in 2014 verkocht gebouw van de universiteit.

#### Gestelde zekerheden

Per 1 januari 2010 is aan de Staat der Nederlanden het recht van eerste hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen verstrekt op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.

Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een 1<sup>ste</sup> hypotheekinschrijving tot een bedrag van een € 23,6 miljoen, evenals een bedrag van € 9,4 miljoen tot verhaal van verschuldigde renten, vergoedingen en kosten, alsmede verpandingsrechten voortvloeiende uit de subsidietoezeggingen uit hoofd van de huisvesting.

WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen	(M€)
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	201,0
Verzekerde waarde gebouwen	563,9

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2014.

(M€)

<b>1.3 Financiële vaste activa</b>	Boek- waarde 01-01- 2014	Investerings en verstrekte leningen	Des- investeringen en aflossingen	Resultaat 2014	Reclass. / Corr. Resultaat 2014	Boek- waarde 31-12- 2014
<b>1.3.1 Groepsmaatschappijen</b>						
Holding Technopolis Twente	8,4			- 5,5		2,9
Drienerbeek Onroerend Goed	2,0					2,0
<b>Totaal</b>	<b>10,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>- 5,5</b>	<b>0,0</b>	<b>4,9</b>

<b>1.3.2 Andere deelnemingen</b>						
BTC B.V.	0,6					0,6
Participatiemaatschappij Oost Nederland B.V.	1,4					1,4
The Gallery B.V.	0,5					0,5
<b>Totaal</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,5</b>

<b>1.3.3 Vorderingen op groepsmaatschappijen</b>						
Drienerbeek Onroerend Goed 1)	5,3		0,6			4,7
Holding Technopolis Twente 2)	2,0	0,3	0,8			1,5
CMI B.V.	0,0					0,0
<b>Totaal</b>	<b>7,3</b>	<b>0,3</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,2</b>

<b>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</b>						
The Gallery B.V.	0,7					0,7
<b>Totaal</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>

<b>1.3.5 Vorderingen op OCW *</b>	5,7		0,6			5,1
Reclassificatie 3)	- 0,6				- 0,1	- 0,7
<b>Totaal</b>	<b>5,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>- 0,1</b>	<b>4,4</b>

<b>1.3.7 Overige vorderingen</b>						
Auditoren / Studenten	0,1					0,1
TOP-leningen	0,7		0,4			0,3
TPRC	0,8					0,8
TSM	0,0	0,3				0,3
PC's, diversen (studenten)	0,1	0,1	0,1			0,1
Studiereis commissie	0,0	0,2	0,2			0,0
Reclassificatie 3)	- 0,4				- 0,3	- 0,7
<b>Totaal</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,0</b>	<b>- 0,3</b>	<b>0,9</b>

<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>27,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,7</b>	<b>- 5,5</b>	<b>- 0,4</b>	<b>19,6</b>
---------------------------------------	-------------	------------	------------	--------------	--------------	-------------

\*) : het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt met ingang van boekjaar 2014 gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa. De balansstand per 01-01-2014 is op dit punt ook gewijzigd.

- 1). Het rentepercentage bedraagt 4,5%. De resterende looptijd van de lening bedraagt 20 jaren.
- 2). Er zijn geen afspraken inzake aflossing overeengekomen. De rentevergoeding is variabel (afhankelijk van het rendement van de betreffende lening).
- 3). De reclassificatie betreft het herrubriceren van de overige vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar naar de vlottende activa.

#### Vlottende activa

	(M€)	
<b>1.4 Voorraden</b>	31-12-2014	31-12-2013
1.4.1 Gebruiksgoederen	0,3	0,3
<b>Totaal</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

	(M€)	
<b>1.5 Vorderingen</b>	31-12-2014	31-12-2013
<b>1.5.1 Debiteuren</b>	<b>23,8</b>	<b>28,2</b>
<b>1.5.2 OCW *</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
<b>1.5.3 Groepsmaatschappijen</b>		
Holding Technopolis Twente B.V.	7,2	2,6
Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>
	<b>7,3</b>	<b>2,7</b>
<b>1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<b>1.5.6 Overige overheden</b>	<b>4,9</b>	<b>8,5</b>
<b>1.5.7 Overige vorderingen:</b>		
Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,6	0,5
Overige	<u>0,1</u>	<u>0,9</u>
	<b>0,7</b>	<b>1,4</b>
<b>1.5.8 Overlopende activa:</b>		
Werk in opdracht van derden		
- vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	- 76,8	- 85,5
- kosten Werk in opdracht van Derden	<u>121,8</u>	<u>137,1</u>
Saldo projecten met een debetstand	45,0	51,6
- vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	- 58,1	- 56,2
- kosten Werk in opdracht van Derden	<u>45,8</u>	<u>42,0</u>
Saldo projecten met een creditstand	- 12,3	- 14,2
Vooruitbetaalde kosten	1,7	3,4
Nog te ontvangen bedragen	<u>1,1</u>	<u>2,0</u>
	<u>2,8</u>	<u>5,4</u>
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>35,5</b>	<b>42,8</b>
<b>1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>	<b>- 1,9</b>	<b>- 1,2</b>
<b>Totaal</b>	<b>71,0</b>	<b>83,1</b>

\*) : het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt met ingang van boekjaar 2014 gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa. De balansstand per 31-12-2013 is op dit punt ook gewijzigd.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

	(M€)	
	2014	2013
1.5.9.1 Saldo per 1 januari	- 1,2	- 0,7
1.5.9.2 Onttrekking	0,7	0,4
1.5.9.3 Dotatie	- 1,4	- 0,9
<b>Stand per 31 december</b>	<b>- 1,9</b>	<b>- 1,2</b>

#### Debiteuren

In het debiteurensaldo zijn geen posten opgenomen met een betalingstermijn langer dan 1 jaar.

	(M€)	
<b>1.7 Liquide middelen</b>	31-12-2014	31-12-2013
1.7.1 Kasmiddelen	0,0	0,1
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	11,0	34,0
1.7.3 Deposito's	70,0	35,0
<b>Totaal</b>	<b>81,0</b>	<b>69,1</b>

De deposito's hebben een looptijd van maximaal 3 maanden.

#### Passiva

	(M€)			
<b>2.1 Eigen vermogen</b>	Stand per 1-1-2014	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2014
2.1.1 Algemene reserve	136,9	6,4	- 3,2	140,1
2.1.1 Bestemmingsreserve: sociale lasten fonds universiteit	2,3	- 1,0		1,3
2.1.1 Bestemmingsreserve: EWI	0,0	- 0,5	2,3	1,8
2.1.1 Bestemmingsreserve: NANOLAB	0,0		0,9	0,9
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek): Drienerbeek Onroerend Goed	2,0			2,0
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat): Holding Technopolis Twente	8,4	- 5,4		3,0
<b>Totaal</b>	<b>149,6</b>	<b>- 0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>149,1</b>



De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit geldt als egaliseringsreserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen. De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit. Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, welke gebruikt wordt om jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur in te reserveren conform een contractueel vast gelegd herinvesteringsfonds voor toekomstige investeringen.

De gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen Drienerbeek Onroerend Goed en Holding Technopolis Twente geven de vermogenspositie van deze instellingen weer en deze reserves zijn bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van deze instellingen, alsmede bij de Holding Technopolis Twente om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

(M€)

<b>2.2 Voorzieningen</b>	<b>2.2.1 Personeels- voorzieningen</b>	<b>2.2.3 Overige voorzieningen</b>	<b>Totaal voorzieningen</b>
Stand per 1-1-2014	8,4	12,1	<b>20,5</b>
Dotaties	3,4	0,6	<b>4,0</b>
Onttrekkingen	1,4	2,7	<b>4,1</b>
Vrijval	2,3	3,4	<b>5,7</b>
<b>Stand per 31-12-2014</b>	<b>8,1</b>	<b>6,6</b>	<b>14,7</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2014:			
< 1 jaar	2,5	0,6	3,1
> 1 jaar	5,6	6,0	11,6

*Personeelsvoorzieningen:*

De voorziening reorganisatie en wachtgeld ad € 6,1 miljoen (2013 € 6,5 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de huidige verplichtingen met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodragers voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van Raet.

De voorziening uitgestelde personeelsbeloning ad € 1,5 miljoen (2013 € 1,7 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea en non-activiteiten.

De universiteit is eigen risicodragers voor de WAO en WIA. De WAO-uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van de universiteit. De voorziening WIA ad € 0,5 miljoen (2013 € 0,2 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodragers voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.

#### Overige voorzieningen:

De voorziening milieurisico's ad € 2,1 miljoen (2013 € 3,8 miljoen) is gevormd in verband met de renovatie van vastgoed en meer specifiek wat betreft de asbestsanering. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geïndexeerd en is gebaseerd op een rapport van deskundigen. De voorziening ondersteuning studenten ad € 0,6 miljoen (2013 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken. De voorziening EU ad € 1,6 miljoen (2013 € 2,3 miljoen) is gevormd ter dekking van de mogelijke financiële correcties die doorgevoerd moeten worden op EU-projecten. Dit naar aanleiding van een EU-audit op projecten die vallen onder het 6<sup>e</sup> kader.

De universiteit heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. De huidige ontwikkelingen binnen The Gallery zijn voor de universiteit aanleiding om hiervoor een voorziening te treffen ad € 1,9 miljoen (2013 € 3,8 miljoen). Met betrekking tot de verkoop in 2014 van een pand is een voorziening van € 0,4 miljoen gevormd (2013: € 0,4 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.

(M€)

<b>2.3 Langlopende schulden</b>	2.3.3 Krediet- instellingen	2.3.5 's-Rijks schatkist	<b>Totaal</b>
Stand per 1-1-2014	2,5	134,1	<b>136,6</b>
Aangegane leningen	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Aflossingen	1,9	5,2	<b>7,1</b>
<b>Stand per 31-12-2014</b>	<b>0,6</b>	<b>128,9</b>	<b>129,5</b>
Looptijd > 1 jaar	0,6	21,1	<b>21,7</b>
Looptijd > 5 jaar	0,0	107,8	<b>107,8</b>
Rentepercentage	5,25%	variabel	

Onderstaande tabel geeft een weergave van de aangegane leningen, jaarlijkse aflossingen en te betalen rente:

<b>Lening:</b>	<b>Einddatum:</b>	<b>Aflossing per jaar:</b>	<b>Rente:</b>
ASN Bank	15-01-2016	Jaarlijks stijgende annuïteit + extra aflossing	5,25%
Ministerie van Financiën – lening 1	03-01-2039	M€ 3,2	variabel, 3 maands euribor + 10bp
Ministerie van Financiën – lening 2	03-01-2039	M€ 0,9	variabel, 3 maands euribor + 10bp
Ministerie van Financiën – lening 3	02-01-2041	M€ 1,2	variabel, 3 maands euribor + 10bp

De variabel rentende leningen bij het Ministerie van Financiën zijn in 2015 omgezet naar vast rentende leningen.

(M€)

<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	31-12-2014	31-12-2013
<b>2.4.1 Kredietinstellingen</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>
<b>2.4.3 Crediteuren</b>	<b>13,4</b>	<b>21,2</b>
<b>2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7.1 Loonheffing	6,6	6,9
2.4.7.2 Omzetbelasting	0,8	0,0
2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen	<u>1,9</u>	<u>1,9</u>
<b>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>9,3</b>	<b>8,8</b>
<b>2.4.8 Schulden terzake pensioenen</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
<b>2.4.9 Overige kortlopende schulden</b>		
Waarborgsommen	0,2	0,2
Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	19,7	17,1
Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	3,1	3,3
Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	51,3	58,2
Verbonden partijen	0,6	0,5
Diversen	<u>3,0</u>	<u>2,7</u>
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b>77,9</b>	<b>82,0</b>
<b>2.4.10 Overlopende passiva:</b>		
Vakantiedagen/-geld	14,3	14,3
Vooruit ontvangen collegegelden	9,1	8,2
Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,8	0,9
Transitoria	<u>3,6</u>	<u>6,6</u>
<b>Totaal overlopende passiva</b>	<b>27,8</b>	<b>30,0</b>
<b>Totaal</b>	<b>138,0</b>	<b>151,9</b>

Op de regel Kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (< 1 jaar) opgenomen van de Langlopende schulden.

## Toelichting op de enkelvoudige Staat van baten en lasten over 2014

(M€)

Baten	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>		
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	190,8	188,6
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>	<b>190,8</b>	<b>188,6</b>

<b>3.3.4 Collegegelden sector WO</b>	<b>19,9</b>	<b>19,2</b>
--------------------------------------	-------------	-------------

<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>		
3.4.1 Contractonderwijs	1,4	1,6
3.4.2 Contractonderzoek	76,2	82,5
3.4.3 Overige baten werk i.o.v. derden	8,4	7,7
<b>Totaal baten werk io.v. derden</b>	<b>86,0</b>	<b>91,8</b>

<i>Uitsplitsing</i>		
3.4.2 Contractonderzoek		
3.4.2.1 Internationale organisaties	21,2	20,7
3.4.2.2 Nationale overheden	17,8	25,6
3.4.2.3 NWO	20,3	20,5
3.4.2.4 KNAW	0,3	0,2
3.4.2.5 Overige non-profit organisaties	5,9	6,2
3.4.2.6 Bedrijven	<u>10,7</u>	<u>9,3</u>
Totaal Contractonderzoek	76,2	82,5

<b>3.5 Overige baten</b>		
3.5.1 Verhuur *	3,9	4,4
3.5.2 Detachering personeel *	1,2	1,5
3.5.3 Overige *	10,0	13,3
<b>Totaal overige baten</b>	<b>15,1</b>	<b>19,2</b>

<b>Totaal baten</b>	<b>311,8</b>	<b>318,8</b>
---------------------	--------------	--------------

\*) : cijfers over 2013 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

(M€)

Lasten	Realisatie 2014	Realisatie 2013
<b>4.1 Personeelslasten</b>		
4.1.1 Lonen en salarissen	179,3	185,1
4.1.2 Overige personele lasten	12,5	15,8
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>191,8</b>	<b>200,9</b>
<i>Uitsplitsing</i>		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	139,8	145,2
4.1.1.2 Sociale lasten	18,2	17,8
4.1.1.3 Pensioenpremies	<u>21,3</u>	<u>22,1</u>
Totaal lonen en salarissen	179,3	185,1
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1,2	3,1
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	3,3	3,6
4.1.2.3 Overige	<u>8,0</u>	<u>9,1</u>
Totaal overige personele lasten	12,5	15,8
<b>Gemiddelde fte's</b>		
WP/OP	1.532,4	1.626,1
OBP	1.091,0	1.121,9
<b>Totaal gemiddelde fte's</b>	<b>2.623,4</b>	<b>2.748,0</b>

<b>4.2 Afschrijvingen</b>		
4.2.2 Materiële vaste activa	21,4	22,9
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>21,4</b>	<b>22,9</b>

<b>4.3 Huisvestingslasten</b>		
4.3.1 Huur	2,8	2,5
4.3.2 Verzekeringen	0,5	0,4
4.3.3 Onderhoud	4,5	5,0
4.3.4 Energie en water	4,7	5,2
4.3.5 Schoonmaakkosten	3,5	3,3
4.3.6 Heffingen	1,6	1,5
4.3.8 Overige	5,4	3,1
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>22,9</b>	<b>21,0</b>

<b>4.4 Overige lasten</b>		
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	15,3	15,2
4.4.2 Inventaris en apparatuur	9,9	10,0
4.4.3 Dotaties overige voorzieningen	- 2,0	5,2
4.4.4 Overige	37,7	41,5
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>60,9</b>	<b>71,8</b>

<b>Totaal lasten</b>	<b>297,0</b>	<b>316,6</b>
----------------------	--------------	--------------

(M€)

<b>5. Financiële baten en lasten</b>	Realisatie 2014	Realisatie 2013
5.1 Rentebaten	0,5	0,5
5.5 Rentelasten	- 10,3	- 4,9
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>- 9,8</b>	<b>- 4,4</b>

## Overzicht verbonden partijen

### Meerderheidsdeelnames

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen Vermogen 31 december 2014	Exploitatie Resultaat 2014	Omzet 2014	Verklaring Art.2:403 BW	Deelname percentage	Consolidatie
Holding Technopolis Twente	B.V.	Enschede	4	ME 8,7	- ME 5,4	ME 6,1	nee	100	ja
Drienerbeek Onroerend Goed	B.V.	Enschede	3	ME 2,0	ME 0,0	ME 1,1	nee	100	ja

### Code activiteiten:

1. Contractonderwijs	3. Onroerende zaken
2. Contractonderzoek	4. Overige

### Samenstelling bestuur en directie meerderheidsdeelnames

Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	directie: J.C. Berger
Holding Technopolis Twente B.V.	statutair bestuurder: K.J. van Ast

### Overige verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelnamepercentage
<b>Minderheidsbelangen Universiteit Twente</b>				
Participatiemij Oost Nederland	B.V.	Arnhem	4	2,51%
The Gallery	B.V.	Enschede	3	14,29%
52° North	GMBH	Münster	2	26%
Bedrijfs Technologisch Centrum Twente	B.V.	Enschede	4	36%
<b>Verbonden partijen Holding Technopolis Twente</b>				
Technopolis Twente Onroerend Goed	B.V.	Enschede	3	100%
United Twente Innovation	B.V.	Enschede	2	100%
De Hogekamp	B.V.	Enschede	3	100%
Congres- en Studieceterum Twente	B.V.	Enschede	3	100%
ITC International Hotel	B.V.	Enschede	3	100%
Center for Medical Imaging	B.V.	Enschede	2	100%
High Tech Factory	B.V.	Enschede	3	100%
- High Tech Facilities	B.V.	Enschede	3	100%
- High Tech Fund	B.V.	Enschede	4	100%
UT International Ventures Holding	B.V.	Enschede	2	60%
- UT International Ventures	B.V.	Enschede	2	60%
- U-Needle Holding	B.V.	Enschede	2	16%
- UTIVH – Micronext Holding	B.V.	Enschede	2	60%
- UTIVH – Aerotech Development	B.V.	Enschede	2	60%
- UTIVH – Vycap	B.V.	Enschede	2	60%
- Ostendum Holding	B.V.	Enschede	2	22%
- Ostendum R&D	B.V.	Enschede	2	22%
- PA Imaging Holding	B.V.	Enschede	2	31%
- PA Imaging R&D	B.V.	Enschede	2	31%
<b>Minderheidsbelangen Holding Technopolis Twente</b>				
Nederlandse Duitse Internet Exchange	B.V.	Enschede	4	25%
Panthera Group (v/h Lionix)	B.V.	Enschede	2	23%
Micronit Microfluidic	B.V.	Enschede	2	16%
Mosaic Systems	B.V.	Breda	2	43%
Ambient Holding	B.V.	Enschede	2	15%
Smarttip	B.V.	Enschede	2	15%
MobiHealth	B.V.	Enschede	2	47%
SenzAir	B.V.	Enschede	2	10%
Smart Signs Holding	B.V.	Enschede	2	10%
Recore Systems	B.V.	Enschede	2	2%
Medisse	B.V.	Enschede	2	6%
Twente Technology Fund	B.V.	Enschede	2	19%
Panaxea	B.V.	Enschede	2	28%
20 Med Therapeutics	B.V.	Hengelo	2	18%
Materiomics	B.V.	Bilthoven	2	25%
Sensor Imprint Technology	B.V.	Doom	2	10%
Nocitrack	B.V.	Enschede	2	53%
MyLife Technology	B.V.	Enschede	2	49%
Screvo Holding	B.V.	Enschede	2	48%
STiPPT	B.V.	Enschede	2	60%
4Silence	B.V.	Enschede	2	20%
GreenInsight	B.V.	Enschede	2	16%
SoundInsight	B.V.	Enschede	2	11%
Hy2Care	B.V.	Enschede	2	45%

## WNT: Wet normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

WNT-norm 2014: € 230.474,00

### 4.1: Vermelding bezoldiging topfunctionaris en gewezen topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

College van Bestuur	Functie	Voorzitters clause van toepassing	Ingangs datum dvd	Eind datum dvd	Omvang dvd in fte	Beloning	Belaste vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dvd	Omgerekend jaarbasis
Dhr. V. van der Chijs	Voorzitter College van Bestuur	J	1-10-2013		1,0	€ 181.244	-	€ 32.451	0	€ 213.695
Dhr. K.J. van Ast	Vice-Voorzitter College van Bestuur 1)	N	1-10-2005		1,0	€ 185.617	-	€ 32.451	0	€ 218.068
Dhr. H. Brinksma	Rector Magnificus	N	1-1-2009		1,0	€ 180.082	-	€ 31.430	0	€ 211.513

Toelichting

1) Het dienstverband loopt vanaf 01-10-2005. Per 01-10-2013 is er een nieuwe benoeming.

### Vermelding alle toezichthouders

Raad van Toezicht	Functie	Voorzitters clause van toepassing	Ingangs datum functie	Eind datum functie	Beloning	Belaste vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van functie
Dhr. C.J. van der Graaf	Voorzitter Raad van Toezicht	J	1-5-2011		€ 15.000	-	-	-
Dhr. E.T.A. de Boer	Lid Raad van Toezicht	N	1-2-2008		€ 10.000	-	-	-
Mw. J.I. Stoker	Lid Raad van Toezicht	N	1-12-2008		€ 10.000	-	-	-
Dhr. A.H. Schaaf	Lid Raad van Toezicht	N	1-8-2012		€ 10.000	-	-	-
Mw. C.I.J.M. Ross-van Dorp	Lid Raad van Toezicht	N	1-11-2012		€ 10.000	-	-	-

### Vermelding alle interim bestuurders

n.v.t.									
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### 4.2: Vermelding gegevens van een ieder van wie de bezoldiging van de WNT-norm te boven gaat

Functie of functies	Ingangs datum dvd	Eind datum dvd	Omvang dvd in fte	Beloning	belaste vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dvd	Omgerekend jaarbasis



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente

## Verklaring over de jaarrekening 2014

### *Ons oordeel*

Wij hebben de jaarrekening 2014 van de Universiteit Twente te Enschede gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de Universiteit Twente op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014;
- het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Universiteit Twente, 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.

### *Materialiteit*

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.

- Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 6,3 miljoen. Bij de bepaling van de materialiteit is als benchmark de totale baten (2%) gehanteerd.
- De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 6,8 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen (zijnde het totaal van de rijksbijdragen, het wettelijk deel collegegelden en de NWO gelden).

Beide zijn bepaald zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 314 duizend rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### ***Reikwijdte van de groepscontrole***

Universiteit Twente staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Universiteit Twente. 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.

De groep bestaat uit Holding Technopolis Twente B.V. en Drienerbeek Onroerend Goed B.V. Bij Holding Technopolis Twente B.V. hebben wij beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd voor de jaarrekening. Bij Drienerbeek Onroerend Goed B.V. hebben wij een cijferbeoordeling uitgevoerd om onze inschatting te toetsen dat er geen risico van een materiële fout is bij dit groepsonderdeel.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij Universiteit Twente en groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### ***Reikwijdte van de samenwerking met de afdeling Financial Audit***

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Financial Audit (FA) van de Universiteit Twente. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen, hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van FA. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en objectiviteit van FA geëvalueerd. Verder hebben we de geplande werkzaamheden van FA, evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden, met het hoofd FA besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van FA en het herhalen van de

werkzaamheden van FA vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door FA toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

### ***De kernpunten van onze controle***

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### ***De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex***

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen van de Universiteit Twente, die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen, in het kader van de controle van de jaarrekening geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming.

Daarbij is onder meer nagegaan dat sprake is van een door de instelling opgestelde aanbestedingskalender, contractregister en een analyse van de inkoopcontracten die ten grondslag liggen aan de daadwerkelijke bestedingen van de instelling. De Universiteit Twente heeft na afloop van het boekjaar 2014 alle bestedingen over 2014 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Wij hebben op basis van deelwaarnemingen vastgesteld dat de daarbij geconstateerde afwijkingen juist en volledig zijn.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken met inkopers, de leiding van de instelling en inspectie van relevante documentatie:

- de aard en omvang van de afwijkingen nader onderzocht, alsmede onderzoek uitgevoerd naar eventuele andere mogelijke afwijkingen;
- nagegaan of sprake is van opzettelijke handelingen verband houdende met het verkrijgen van onrechtmatig voordeel.

Op basis van deze werkzaamheden zijn geen materiële afwijkingen of onrechtmatig verkregen voordelen geconstateerd. Voorts hebben wij vastgesteld dat communicatie heeft plaatsgevonden met de Raad van Toezicht.

### ***Werk in opdracht van derden (projecten)***

De Universiteit Twente heeft over 2014 EUR 86 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2014 sprake van EUR 32,7 miljoen onderhanden projecten (EUR 45,0 miljoen nog te factureren en EUR 12,3 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en

de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Twente. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (declarabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen, die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen, geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, de inhoudelijke en financiële voortgang van het project tussentijds wordt geanalyseerd, alsmede dat voor- en nacalculaties worden uitgevoerd. We hebben ultimo 2014 materiële onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van gevoerde gesprekken met projectcontrollers en inspectie van relevante documentatie getoetst dat gerealiseerde kosten declarabel zijn (in overeenstemming met projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voor zover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden gepresenteerd onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdrachten van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels zijn verwerkt en adequaat zijn toegelicht.

#### *Toepassing rentederivaten door Universiteit Twente*

Zoals vermeld op pagina 126 van het financieel jaarverslag maakte Universiteit Twente tot december 2014 gebruik van renteswaps met als doelstelling om het variabele renterisico 's af te dekken die voortvloeien uit afgesloten leningen voor financiering van het vastgoed. In december 2014 heeft de Universiteit Twente de renteswaps afgekocht en met ingang van 2015 zijn de variabele rentes op de leningen van het Ministerie van Financiën omgezet in vaste rentes. De Universiteit Twente heeft de afkoopsom van de swaps ad EUR 6,3 miljoen volledig ten laste van het resultaat 2014 verantwoord onder rentelasten. Wij hebben samen met experts in ons controleteam vastgesteld dat het bedrag van EUR 6,3 miljoen juist berekend is op basis van de documentatie van de afkoopsom. Daarnaast hebben we de verwerking van de afkoop van de renteswaps getoetst aan de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Op basis van de verslaggevingsregels rondom kostprijshegde-accounting (RJ 290) dient bij het beëindigen van het financieel instrument de afkoopsom als overlopende post te worden opgenomen en gedurende de oorspronkelijke looptijd van de swaps vrij te vallen ten laste van het resultaat. Wij hebben vastgesteld dat de afkoopsom voor een bedrag van EUR 6,2 miljoen als vooruitbetaald bedrag op de balans verantwoord had moeten worden in plaats van ten laste van het resultaat 2014 te worden gebracht. Wij hebben deze afwijking gerapporteerd aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht beschouwen het bedrag van EUR 6,2 miljoen als niet materieel voor de jaarrekening als geheel. Wij hebben geconstateerd dat de transactie in voldoende mate toegelicht is in het jaarverslag en vastgesteld dat deze afwijking zowel kwantitatief als kwalitatief niet materieel is voor de jaarrekening als geheel.

### *Waardering van de materiële vaste activa*

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 277,8 miljoen (62% van het balanstotaal) per 31 december 2014 is belangrijk voor onze controle, aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Universiteit Twente beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De Universiteit Twente maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de Universiteit Twente heeft uitgevoerd:

- het evalueren van meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- het op basis van woz- en verzekeringswaardes vaststellen dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- op basis van managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed, hebben voorgedaan of zich zullen gaan voordoen in de nabije toekomst die een nadelig effect hebben op de Universiteit Twente.

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is een bijzondere waardevermindering.

Een deelneming van de Universiteit Twente heeft in 2014 een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa van EUR 4,4 miljoen verwerkt, aangezien de huidige en toekomstige afschrijvingslasten niet meer gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat voorts geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

### **Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening alsmede het opstellen van het jaarverslag, beiden in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het College van Bestuur 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 fraude of fouten.

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de Universiteit Twente.

#### **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, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de bijlage.

#### **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

##### ***Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

***Benoeming***

Wij zijn in 2011 benoemd door de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente als accountant van Universiteit Twente en zijn vanaf dat jaar de externe accountant. We zijn herbenoemd door de Raad van Toezicht op 5 november 2014 voor boekjaar 2015 en 2016.

Den Haag, 24 juni 2015

KPMG Accountants N.V.

H. Visser 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/EZ 2014, 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 fraude of fouten, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid 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 dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht 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.

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.



Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

**Bepaling omtrent de resultaatbestemming**

Ingevolge artikel 2.9, lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserve van de instelling. Het tekort over het verslagjaar 2014 van EUR 0,9 miljoen wordt onttrokken aan het eigen vermogen.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich na de balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan met een significante invloed op het resultaat en het vermogen van de universiteit.



