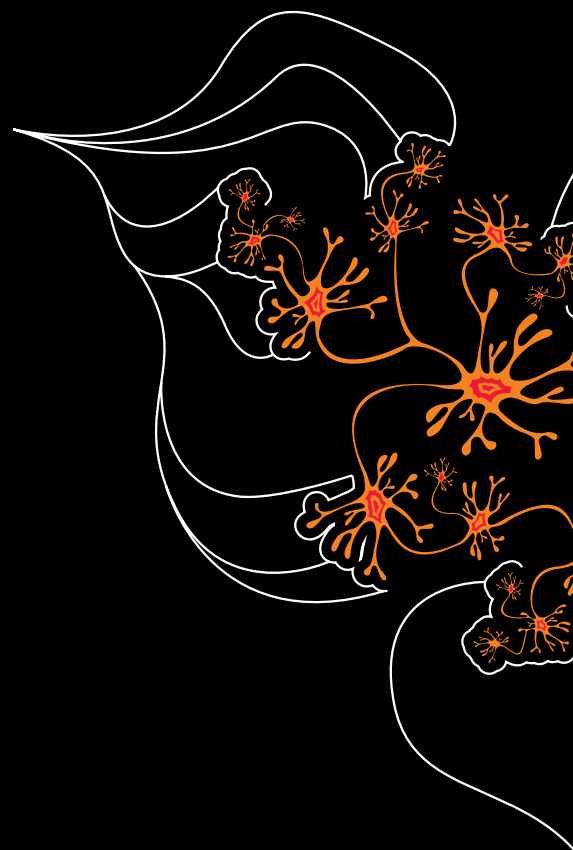
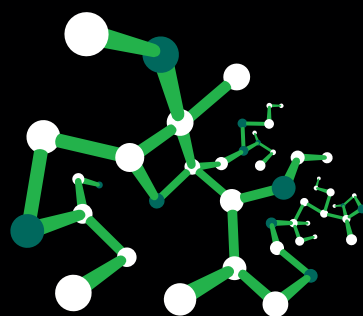




# JAAERVERSLAG 2013





# **Jaarverslag 2013**

## **Universiteit Twente**

High tech, human touch, dat is de Universiteit Twente. De plek waar talent zich het best ontplooit. Studenten en medewerkers staan centraal. 3.200 wetenschappers en professionals zorgen samen voor baanbrekend onderzoek, relevante innovatie en inspirerend onderwijs voor ruim 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 2013

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>5</b>  |
| <b>Bericht van de Raad van Toezicht</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Voorwoord van het College van Bestuur</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Samenvatting: 2013 op hoofdlijnen</b>  | <b>11</b> |
| <b>Missiestatement, profiel en strategische visie</b>   | <b>14</b> |
| <br>  |           |
| <b>1 ONDERWIJS</b>  | <b>17</b> |
| 1.1 Het Twentse onderwijsaanbod   | 18        |
| 1.1.1 Twente Academy: het Pre University College van de UT  | 18        |
| 1.1.2 Bachelor  | 18        |
| 1.1.3 Master  | 20        |
| 1.1.4 PhD   | 20        |
| 1.1.5 Post initieel onderwijs   | 21        |
| 1.1.6 Excellentietrajecten en maatwerk onderwijs  | 23        |
| 1.1.7 ICT in Onderwijs  | 24        |
| 1.1.8 Aandacht voor samenwerking  | 24        |
| 1.1.9 Centre of Expertise TechniekOnderwijs (CETO)  | 25        |
| 1.2 Kwaliteit   | 26        |
| 1.2.1 Instellingstoets  | 26        |
| 1.2.2 Kwaliteitsinstrumenten  | 26        |
| 1.2.3 Opleidingsvisitaties en -accreditaties  | 26        |
| 1.3 Onderwijsprestaties   | 27        |
| 1.3.1 Instroom en populatie   | 27        |
| In 2013 is de totale studentpopulatie gestabiliseerd op ruim 9.300 studenten. De bachelorpopulatie is de laatste twee jaar gekrompen en dit wordt gecompenseerd door een groei van de masterpopulatie (zie tabel 1.3) | 27        |
| 1.3.2 Profileren en werving   | 30        |
| 1.3.3 Arbeidsmarkt positie alumni   | 32        |
| 1.3.4 Prestatieafspraken met OCW  | 33        |
| 1.4 Studentondersteuning  | 33        |
| 1.4.1 ICT systemen en onderwijsondersteuning  | 33        |
| 1.4.2 Ondersteuning specifieke groepen  | 34        |
| 1.4.3 Studie en carrière ondersteuning  | 34        |
| 1.5 Alumnibeleid en fondsenwerving  | 35        |
| 1.6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen  | 35        |
| 1.6.1 MVO in en (internationale) keten  | 35        |
| 1.6.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij MVO   | 36        |
| 1.7 Outreach  | 36        |
| 1.7.1 Wetenschapswinkel   | 36        |
| 1.7.2 Studium Generale  | 37        |
| <br>  |           |
| <b>2 ONDERZOEK</b>  | <b>38</b> |
| 2.1 Onderzoekorganisatie  | 38        |
| 2.1.1 De basis in de leerstoelen en faculteiten   | 38        |
| 2.1.2 Instituten  | 38        |
| 2.1.3 Verwevenheid tussen faculteiten en instituten   | 39        |
| 2.1.4 Kenniscentra  | 39        |
| 2.2 Programmering en profiel  | 39        |
| 2.2.1 Instituutprogramma's en Strategische Research Oriëntaties   | 40        |
| 2.2.2 Verwevenheid instituten   | 40        |
| 2.2.3 Profilerende toepassingsgebieden  | 40        |
| 2.2.4 3TU – Research Centers  | 40        |
| 2.3 Onderzoeksfinanciering en wetenschappelijk personeel  | 41        |
| 2.3.1 Eerste geldstroom   | 41        |
| 2.3.2 Tweede geldstroom   | 41        |
| 2.3.3 Derde geldstroom  | 41        |
| 2.3.4 Derde geldstroom met tweede geldstroom karakter   | 41        |
| 2.3.5 EU-kaderprogramma   | 42        |
| 2.3.6 Inverdiencapaciteit   | 42        |
| 2.3.7 Onderzoeksinzet   | 42        |
| 2.3.8 Onderzoekslaanbanen   | 42        |
| 2.3.9 Onderzoeksinfrastructuur  | 43        |
| 2.4 Onderzoekssamenwerking door strategische allianties   | 43        |
| 2.4.1 Internationaal  | 43        |
| 2.4.2 Onderzoekscholen  | 43        |
| 2.4.3 3TU, TNO en Grote Technologische Instituten (GTI's)   | 44        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.4.4     | Noordoost Nederland   | 44         |
| 2.4.5     | Landelijke onderzoeksprogramma's, TTI's en TKI's            | 44         |
| 2.4.6     | Bedrijfsleven   | 44         |
| 2.5       | Kwaliteitszorg onderzoek                                    | 44         |
| 2.5.2     | Kwaliteitszorg binnen disciplines                           | 45         |
| 2.5.3     | Kwaliteitszorg promotieopleidingen                          | 45         |
| 2.5.4     | Beleid voor wetenschappelijke integriteit                   | 45         |
| 2.6       | Onderzoeksresultaten: kwaliteit en productiviteit           | 46         |
| 2.6.1     | Promoties   | 46         |
| 2.6.2     | Wetenschappelijke publicaties                               | 46         |
| 2.6.3     | Citaties  | 47         |
| 2.6.4     | Persoonsgebonden subsidies, prijzen, lidmaatschappen        | 47         |
| <b>3</b>  | <b>INTERNATIONALISERING</b>                                 | <b>49</b>  |
| 3.1       | Internationalisering van curriculum                         | 49         |
| 3.1.1     | Engelstalig onderwijs                                       | 49         |
| 3.1.2     | Internationale mobiliteit                                   | 49         |
| 3.2       | Beurzenprogramma's  | 50         |
| 3.3       | Internationale relaties                                     | 50         |
| 3.4       | Flankerende voorzieningen                                   | 51         |
| 3.4.1     | Toelating   | 51         |
| 3.4.2     | Huisvesting internationale studenten en medewerkers         | 51         |
| <b>4</b>  | <b>VALORISATIE</b>  | <b>52</b>  |
| 4.1       | Valorisatiebeleid aan de UT                                 | 52         |
| 4.2       | Starters en groeiers  | 53         |
| 4.3       | Innovatief ondernemen                                       | 54         |
| 4.4       | Inspirerend vestigingsklimaat                               | 54         |
| 4.5       | Resultaten  | 55         |
| <b>5</b>  | <b>DE CAMPUS</b>  | <b>56</b>  |
| <b>6</b>  | <b>SOCIAAL JAARVERSLAG</b>                                  | <b>57</b>  |
| 6.1       | Ontwikkelingen organisatie                                  | 57         |
| 6.2       | Ontwikkelingen personele bezetting                          | 57         |
| 6.2.1     | Personele bezetting   | 57         |
| 6.2.2     | Leeftijdsopbouw   | 58         |
| 6.2.3     | Dienstverband vast en tijdelijk                             | 60         |
| 6.2.4     | Duur dienstverband vast personeel                           | 61         |
| 6.2.5     | Verhouding vrouwen en mannen                                | 61         |
| 6.2.6     | Buitenlandse medewerkers                                    | 62         |
| 6.3       | Ontwikkelingen personeelsbeleid                             | 62         |
| 6.3.1     | Talent- en Management Development                           | 62         |
| 6.3.2     | Learning & Development                                      | 63         |
| 6.3.3     | Medewerkersonderzoek  | 66         |
| 6.3.4     | HR strategy for researchers logo                            | 66         |
| 6.4       | Ontwikkelingen in Arbo- en milieubeleid                     | 67         |
| 6.4.1     | Vergunningen  | 67         |
| 6.4.2     | Gezondheid en welzijn                                       | 68         |
| 6.4.3     | Veiligheid  | 69         |
| 6.4.4     | De UT als maatschappelijke, duurzame organisatie            | 70         |
| 6.4.5     | Milieuprestatie-indicatoren                                 | 71         |
| 6.5       | Bezwaren, beroepen, klachten                                | 74         |
| <b>A.</b> | <b>Organisatiestructuur</b>                                 | <b>75</b>  |
| <b>B.</b> | <b>Leden Strategisch Beraad</b>                             | <b>78</b>  |
| <b>C.</b> | <b>Nevenfuncties College van Bestuur</b>                    | <b>79</b>  |
| <b>D.</b> | <b>Transparantie declaraties en declaratievoorschriften</b> | <b>81</b>  |
| <b>E.</b> | <b>Leden Raad van Toezicht</b>                              | <b>82</b>  |
| <b>F.</b> | <b>Medezeggenschap</b>                                      | <b>83</b>  |
| <b>G.</b> | <b>Prijzen, subsidies en onderscheidingen</b>               | <b>84</b>  |
| <b>H.</b> | <b>Vastgoedontwikkeling</b>                                 | <b>88</b>  |
| <b>I.</b> | <b>Midterm review prestatieafspraken OCW (mei 2014)</b>     | <b>89</b>  |
| <b>J.</b> | <b>Nadere toelichting van enkele begrippen</b>              | <b>99</b>  |
|           | <b>FINANCIEEL VERSLAG</b>                                   | <b>106</b> |
|           | <b>JAARREKENING 2013</b>                                    | <b>123</b> |

## Lijst van afkortingen

|                    |  |
|--------------------|--|
| 3TU                | Federatie van de Drie Technische Universiteiten in Nederland |
| BBR                | Bestuurs- en beheersreglement                                |
| BKO                | Basiskwalificatie Onderwijs                                  |
| BMT                | Biomedische Technologie                                      |
| BSc                | Bachelor of Science  |
| BVF                | Biologische VeiligheidsFunctionaris                          |
| CDC                | Career Development Centre                                    |
| CETO               | Centre of Expertise Techniek Onderwijs                       |
| CMI <sup>nen</sup> | Center 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           |
| KOM                | Kies Op Maat   |
| 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  |
| MPM                | Master Public Management                                     |
| MSc                | Master of Science  |
| NFP                | Netherlands Fellowship Programmes                            |
| NIRICT             | Netherlands Institute for Research on ICT                    |
| NONL               | Noordoost Nederland  |
| 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   |
| P&C-cyclus | Planning & Control-cyclus  |
| PDEng      | Professional Doctorate in Engineering  |
| PKM        | Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs                       |
| PLD        | Professional learning & development  |
| PBT        | Platform Bèta Techniek   |
| RvT        | Raad van Toezicht  |
| RUG        | Rijksuniversiteit Groningen  |
| 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  |
| TOO        | TOP Ondersteuning Onderwijs  |
| TPRC       | ThermoPlastic Composite Research Center                                      |
| TTI        | Technologische Topinstituten   |
| TU         | Technische Universiteit  |
| TW         | Technische Wiskunde  |
| UC         | University College   |
| UC ATLAS   | University College: '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 2013 vijfmaal met het College van Bestuur vergaderd. In alle gevallen werd dit voorafgegaan door een intern overleg. Tijdens haar 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 de ontwikkeling van het Twents Onderwijsmodel (TOM) en het University College ATLAS, de Instellingstoets, de opstelling 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 2014, het financieel meerjarencader 2014, het jaarverslag en het financieel jaarverslag over 2012. De RvT heeft het College van Bestuur decharge verleend voor het in 2012 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 2013 onder meer beziggehouden met de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van het College van Bestuur, de vaststelling van de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW en de benoeming van de voorzitter van het College van Bestuur. Op voordracht van de remuneratiecommissie is door de RvT een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur benoemd (artikel 9.8. WHW, lid 1, sub a). Dit betreft mr. V. van der Chijs. Hij is met ingang van 1 oktober 2013 benoemd voor een periode van vier jaren. Alvorens tot dit besluit te komen zijn zowel de Universiteitsraad als het Strategisch Beraad gehoord. Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens 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 2012, de ontwerpbegroting 2014, alsook ter bespreking van de jaarlijkse management letter en accountantsverslag van KPMG. Tevens is in de Auditcommissie met bijzondere aandacht gesproken over de business case Center for Medical Imaging North East Netherlands (CMI<sup>nen</sup>) en de ontwikkelingen met betrekking tot het gebouw de Hogekamp. De Auditcommissie heeft in 2013 tevens de samenwerking met de externe accountant gereviewed.

De Raad van Toezicht heeft daarnaast reguliere overleg gevoerd met de Universiteitsraad en vertegenwoordigingen van het Strategisch Beraad. 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 de genoemde gremia. 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 haar 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 2014

De Raad van Toezicht

Ir. C.J. van der Graaf

Drs. E.T.A. de Boer

Mw. Prof.dr. J.I. Stoker

Ir. A.H. Schaaf

Mw. Drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

## Voorwoord van het College van Bestuur

Met het jaarverslag 2013 legt de universiteit verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van haar plannen in 2013 (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 2013. De inhoud van het jaarverslag omvat de ontwikkelingen in en rondom de universiteit, betreffende de faculteiten, instituten en ondersteunende diensten.

Het jaar 2013 is in meerdere opzichten een bijzonder jaar te noemen. In mei heeft Anne Flierman na ruim zevenenhalf jaar afscheid genomen als voorzitter van het CvB. In oktober is hij opgevolgd door Victor van der Chijs. In de tussentijd heeft Ed Brinksma naast zijn rectoraat het voorzitterschap waargenomen. Het aantreden van de nieuwe voorzitter markeerde de start van een UT-brede discussie over de herijking van onze strategie. Op het moment van schrijven van dit jaarverslag bevindt de nieuwe UT strategie 'Visie 2020' zich in de formele besluitvormingsprocedure.

In de nieuwe strategie 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.

De verantwoordelijkheid voor de uitwerking van deze visie wordt zoveel mogelijk diep in de organisatie gelegd.

In september 2013 zijn we gestart met het eerste jaar van onze bacheloropleidingen in het nieuwe Twente Onderwijsmodel (TOM) en het University College ATLAS. Hiermee wordt een majeure inhoudelijke kwaliteitsverbetering gerealiseerd. Deze start betekent niet alleen een vernieuwing van de inhoud en vorm van de verschillende curricula, maar ook een aanpassing van de organisatie en interne financiering van het onderwijs. Met TOM willen we het belang van onderwijs steviger verankeren in onze organisatie teneinde de kwaliteit en het rendement hiervan verder te verhogen. Een nieuw financieel verdeelmodel voor het onderwijs dat meer vraaggestuurd dan aanbodgedreven is, vormt een belangrijke prikkel voor de verhoging van de kwaliteit en efficiency. De herinrichting van ons onderwijs gaat echter niet van de ene op de andere dag; het is een geleidelijk proces dat nog een aantal jaren doorloopt.

Voor ons masteronderwijs zijn we in 2013 aan de slag gegaan met de invoering van de specifieke aanbevelingen per opleiding vanuit het project Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs (PKM). In het kader van de discussie over de strategie is in 2013 ook gestart met het ontwikkelen van een integrale visie op de positie en organisatie van ons masteronderwijs, waarbij de koppeling met de speerpunten van ons onderzoek en de positionering op de internationale studentenmarkt belangrijke thema's zijn. Voor onze promotietrajecten, ondergebracht in de Twente Graduate School (TGS) is de formele vaststelling van het promovendistatuut in december een belangrijke stap in de verdere structurering.

Na een intensieve voorbereiding, waarbij veel van onze medewerkers een belangrijke bijdrage hebben geleverd, vond in november de audit voor de instellingsaccreditatie plaats. De commissie heeft positief geadviseerd en in haar eindrapport stond naast een aantal verbeterpunten ook een aantal goede punten waar de UT trots op kan zijn. Het gehele proces naar de audit toe heeft laten zien dat de UT door samenwerking tot veel in staat is. Vandaar dat ook in de nieuwe strategie de

stimulering van samenwerking (over de disciplines heen en tussen primair proces en ondersteuning) een belangrijke plaats inneemt.

Op onderzoeksgebied zijn ook weer belangrijke prestaties geleverd. Om een deel van de wegvallende financiering door de rijksoverheid te kunnen opvangen zet de UT steeds meer in op het acquireren van andere fondsen, zoals die van de EU en regionale overheden. De nieuwe strategie zet versterkt in op deze koers. Een andere manier om minder afhankelijk te worden van financiering vanuit de Nederlandse rijksoverheid is versteviging van de banden met het bedrijfsleven. In 2013 is een start gemaakt om 'business development' binnen de UT te versterken en stevig te verankeren. Met deze ontwikkeling willen we ons relatiebeheer professionaliseren en grote bedrijven naar de campus trekken als onze partners voor onderzoek en voor grote icoonprojecten. In deze icoonprojecten werken we samen met bedrijven en overheden om oplossingen te vinden voor (toekomstige) maatschappelijke vragen op het gebied van onder andere gezondheid, veiligheid en urbanisatie. In het voorjaar 2014 heeft het CvB hiertoe het besluit genomen om een directeur Strategisch Business Development aan te stellen.

De opening van de High Tech Factory in het voorjaar 2013 betekent dat de universiteit een belangrijke bijdrage kan blijven leveren aan de ontwikkeling van start-ups. Nieuwe bedrijven gebaseerd op de (lab on a ) chiptechnologie kunnen zich met deze outillage vooral richten op de product- en de marktontwikkeling, terwijl ze naar behoefte gebruik kunnen maken van de High Tech Factory met voorzieningen met een hoge standaard.

In 2013 is de governancediscussie, die in 2011 is gestart, voorlopig beëindigd met de conclusie dat de reeds voorbereide fusie van de faculteiten 'Gedragswetenschappen' en 'Management en Bestuur' moet worden geëffectueerd aangezien hierdoor de kwaliteit van ons gammaonderzoek en -onderwijs kan worden verstrekt. Inmiddels zijn de beide faculteiten per 1 mei 2014 bestuurlijk gefuseerd. Besloten is overige governancediscussies (o.a. departementsvorming) voort te zetten binnen het kader van de nieuwe strategie.

Alle resultaten van het afgelopen jaar zijn mensenwerk, werk van medewerkers en studenten. Het College van Bestuur dankt allen die in 2013 – direct of in een ondersteunende functie, in wetenschappelijke onderzoek, onderwijs en valorisatie – hebben bijgedragen aan deze resultaten.

Enschede, juni 2014

Het College van Bestuur,

Mr. V. Van der Chijs, voorzitter (vanaf 1 oktober 2013)

Prof. dr. H. Brinksma, rector magnificus

Ir. K.J. van Ast, vice-voorzitter

## **Samenvatting: 2013 op hoofdlijnen**

### **Inleiding**

Per 1 oktober 2013 is een nieuwe voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente benoemd: Victor van der Chijs. Het aantreden van de nieuwe voorzitter markeerde de start van een UT-brede discussie over de herijking van onze strategie. Met de nieuwe strategie wil de Universiteit Twente zich nog sterker onderscheiden van andere universiteiten. Ze legt de komende jaren de lat nóg hoger en stelt de ambities opwaarts bij. De UT positioneert zich als 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.

In oktober van 2013 is de Universiteit Twente door de auditcommissie voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg onder auspiciën van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gevisiteerd. Uit het eindrapport bleek dat de universiteit 'in control' is en voldoet aan alle standaarden van de NVAO.

### **Onderwijs**

Het jaar 2013 stond voor het belangrijkste deel in het teken van de start van TOM en het University College 'Academy of Technology and Liberal Arts & Science' (ATLAS). De eerste lichten studenten zijn per 1 september 2013 gestart met een opleiding volgens het Twents Onderwijsmodel en met een opleiding van het University College. De inzet van ICT in Onderwijs is in 2013 uitgewerkt in een plan van aanpak met een duidelijke focus op het gebruik van ICT ter ondersteuning van het bachelor-onderwijs volgens TOM. Naast het gebruik van ICT in het onderwijs zelf, is ook de onderwijsondersteuning (OSIRIS, Blackboard, Syllabus) aangepast op het TOM.

In 2013 zijn tevens de excellentietrajecten in de bachelorfase, als onderdeel van de instellingsbrede visie Excellentie@UT, door Sirius gevalideerd. De visie en de daaraan verbonden valideringsaanvraag zijn een direct uitvloeisel van de in 2012 geformuleerde verplichtingen in het kader van de prestatieafspraken met het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW). Daarnaast is het 3TU Center for Engineering Education opgericht, waarin de aanbevelingen van de expertcommissie van het Platform Bèta techniek (PBT) ten aanzien van digitalisering en docentprofessionalisering zijn opgenomen.

De invoering van het TOM onderwijs, de start van het University College ATLAS, alsmede de daarbij behorende ondersteuning in 2013, hebben zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht een belangrijke bijdrage geleverd aan de te realiseren prestatieafspraken 2013-2016.

### **Onderzoek**

Het UT-onderzoek stabiliseerde zich in 2013 op een hoog niveau. De totalen van de extern verworven onderzoeksmiddelen (tweede en derde geldstroom), het aantal publicaties en het aantal promoties waren hoger dan ooit. Delen van het onderzoek werden door externe commissies als zeer goed beoordeeld. Onderzoekers positioneerden zich voor het verwerven van posities in de Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's). Het geldende onderzoeksbeleid werd uitgebreid met een beleid voor wetenschappelijke integriteit en onderzoeksdata. Daarnaast is in 2013 speciale aandacht gegeven aan het delen van laboratoria met derde partijen (facility sharing).

### **Internationaal**

Internationalisering is geen doel, maar een middel is 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. De UT streeft er dan ook naar om in 2020 al

het bachelor-onderwijs in het Engels aan te bieden. Het aantal UT-studenten dat een gedeelte van de studie binnen de EU volgt stijgt sneller dan het aantal dat dit doet buiten de EU. Daarnaast werden in 2013 ongeveer 200 studenten geregistreerd als inkomende uitwisselingsstudenten. De UT verwacht voor de toekomst een groei in het aantal internationale studenten. Vanaf 2014 zal – in lijn met de nieuwe UT visie – gewerkt worden aan een nieuwe internationaliseringsstrategie.

### **Valorisatie**

Kennispark Twente stimuleert en ondersteunt - namens de Universiteit Twente, Saxion, de Provincie Overijssel, de regio Twente en de gemeente Enschede - ondernemerschap en innovatie. Kennispark fungeert als een 'valorisatieschil' rondom onder andere de UT, de grootste speler binnen dit samenwerkingsverband. Kennispark biedt een veelheid van activiteiten gericht op starten en groeien, innovatief ondernemen en het ontwikkelen van een inspirerend vestigingsklimaat.

Valorisatie is, naast onderzoek en onderwijs, de derde kerntaak van een universiteit en in 2013 heeft de UT gewerkt aan een brede visie op valorisatie. Het doel is om meer samenhang te brengen in de diverse activiteiten op het gebied van valorisatie en de verschillende verantwoordelijkheden te expliciteren. Het afgelopen jaar heeft de UT veel afgestemd in 3TU- en VSNU-verband over het opstellen van (nieuwe) valorisatie- indicatoren.

### **Campus**

In januari 2013 is het plan van aanpak 'De Campus: geheel UT!' gepresenteerd. Ook is de Campus Company opgericht met als doel belangstellenden van buiten de UT naar de campus te trekken. Op de campus zijn er, door de komst van het nieuwe onderwijsmodel TOM, extra projectwerkplekken gecreëerd. Daarnaast vonden er in 2013 drie belangrijke activiteiten plaats op de campus: de Batavierenrace, Create Tomorrow en het festival Green Vibrations.

### **Personeel**

Het jaar 2013 kenmerkte zich door enkele reorganisaties, een fusie-voorbereiding en de optimalisatie van enkele organisatieonderdelen. In 2013 gold, net als in 2012, een selectieve vacaturestop voor alle OBP functies. In het verslagjaar is de personeelsomvang van de UT gedaald. Daarentegen is zowel het percentage vrouwen (bij zowel WP als OBP), als het percentage buitenlandse medewerkers licht gestegen. Binnen talent- en management-development is ingezet op Management Development, Tenure Track en genderdiversiteit. In het kader van Learning & development van personeel lag de focus op de thema's: employability, docentprofessionalisering en de positionering van het wetenschappelijk onderwijs. Binnen docentprofessionalisering is aandacht besteed aan de Basiskwalificatie Onderwijs en Engelse taalvaardigheid. Het arbo- en milieubeleid had een focus op het realiseren van de optimale inzetbaarheid en motivatie van medewerkers. De UT heeft veel geïnvesteerd in een veilige, gezonde en stimulerende werk- en studieomgeving en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het ziekteverzuim binnen de UT is al jaren redelijk stabiel en de gemiddelde verzuimduur kwam in 2013 uit op 9,2 dagen.

### **Financieel**

De Universiteit Twente heeft het jaar 2013 afgesloten met een tekort van € 2,3 miljoen (inclusief derden). Desondanks is er sprake van een verbetering van het resultaat ten opzichte van het tekort van € 4,4 miljoen over 2012. Ook is het resultaat beter dan voor het jaar 2013 was begroot. Onderwijs en Onderzoek - het primaire proces - laat een tekort zien van € 8,6 miljoen en komt hiermee beter uit dan het begrote tekort van € 9,1 miljoen. Ondersteunende diensten zijn met een tekort van € 0,2 miljoen beter uitgekomen dan het begrote tekort van € 0,4 miljoen. Binnen de Centrale UT-eenheid worden de diverse centrale exploitaties verantwoord, zoals de verdeling van middelen, huisvesting, universitaire stimulering van onderwijs en onderzoek, de verevening van sociale lasten en de mutaties in de diverse voorzieningen. Begroot was een bate van € 5,2 miljoen. Het uiteindelijk resultaat is uitgekomen op een overschot van € 6,3 miljoen. Hierin is onder andere opgenomen de extra Rijksbijdrage van € 2,0 miljoen die voortvloeide uit het nationaal

onderwijsakkoord. In 2013 is op de gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen een totale bate gerealiseerd van € 0,2 miljoen. Over 2012 was hier nog sprake van een verlies 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 uitmuntende 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. 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 van 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 wetenschappers en studenten: 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 tot 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.

### Onze Kernwaarden:

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

De invulling en combinatie van deze kernwaarden maakt ons uniek.

### Onderwijs:

De UT stelt zich ten doel de professionals van de toekomst op te leiden: uitstekend opgeleid, gewild bij overheid en bedrijfsleven vanwege de vaardigheden om kennis toe te passen bij het oplossen van nieuwe problemen. UT alumni hebben zich inhoudelijk en persoonlijk sterk ontwikkeld en zijn in staat om hoogwaardige kennis slim toe te passen en bruikbaar te maken. Hierbij zijn ze zich bewust van de onderlinge samenhang tussen technologie, mens en maatschappij. Daarom besteden onze opleidingsprogramma's naast aandacht voor inhoudelijke kennis nadrukkelijk aandacht aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden op het gebied van ondernemen, onderzoeken en ontwerpen. Via stages en projecten worden deze verrijkt met de noodzakelijke praktijkervaring. We bieden doorlopende leerlijnen (bachelor, master, postmaster) op elk van deze terreinen en bieden studenten uitgebreid 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.



### Onderzoek:

In het UT-onderzoek staat technologie en de rol van technologie in de samenleving centraal. Om hierin toonaangevend te blijven en om de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen stuurt de UT onverminderd op disciplinaire 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 het opzoeken van grenzen niet. Met partners proberen we kennis en infrastructuur te delen. Waar mogelijk wordt nationale en internationale externe financiering gezocht. Met Business Development Teams optimaliseren we onze projectaanpak en projectresultaten.

### 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 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.

Een sterke UT in de toekomst vereist een instellingsbrede cultuuromslag, waarbij iedereen medeverantwoordelijk wordt voor de ambities en de resultaten van de UT en iedereen ook daadwerkelijk de kans krijgt om daar aan bij te dragen. Wij moeten en willen echt 'anders' zijn dan 'de rest': bijvoorbeeld door het inzetten van onze de campus, het opereren in niches die anderen niet bestrijken en *design* te introduceren als integrerend concept over onze disciplines heen. 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.***

De bestuurlijke aandachtspunten uit 2013:

|   |
|---|
| <b>Strategie</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Governance, inclusief inrichting topstructuur, management development en nieuw verdeelmodel</li><li>- Prestatieafspraken &amp; Beleidsmonitoring</li><li>- Continuïteit onderzoeksfinanciering inclusief EU-office en fondsenwerving</li><li>- Lange Termijn Ondersteuning</li><li>- Betrekkingen met openbaar bestuur - regio en provincie</li><li>- Noordoost Nederland</li><li>- 3TU</li></ul>   |
| <b>Onderzoek</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Nota Sturing Onderzoek</li></ul>  |
| <b>Onderwijs</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Twents Onderwijs Model Bachelors</li><li>- University College</li><li>- Ontwikkeling van een visie op graduate onderwijs inclusief promovendibeleid</li><li>- Monitoring implementatie ondersteuning nieuw onderwijsmodel</li><li>- Visie op digitalisering onderwijs</li><li>- Instellingsaccreditatie &amp; Implementatie IKS</li><li>-</li></ul>   |
| <b>Marketing &amp; Communicatie (M&amp;C)</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Werving &amp; instroom (bachelor, University College ATLAS, master, Twente Graduate School en Professional Learning &amp; Development)</li></ul>  |
| <b>Bedrijfsvoering</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Financiële soliditeit</li><li>- Positionering onderwijsprestaties</li><li>- Opvolging medewerkersonderzoek: inclusief <i>Ontwikkeling, Klantgerichtheid en), Interne communicatie</i></li><li>- Ontwikkeling strategisch personeelsbeleid inclusief vaste-flexibele staf en Tenure Track</li><li>- Integriteit, inclusief wetenschappelijke integriteit</li><li>- Inrichting Internationaliseringskolom (I-kolom)</li><li>- IT Governance</li></ul> |
| <b>Campus &amp; Kennispark</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Opstellen Integraal Valorisatiebeleid</li><li>- Gebiedsontwikkeling</li><li>- Concretisering campusvisie, inclusief visie sport uitwerken</li></ul>   |

## 1 ONDERWIJS

Begrip van technologie én samenleving is een van de kenmerken van de studenten die aan de UT afstuderen. Om dit begrip te operationaliseren is een aantal competenties nodig. Deze zijn vertaald in 'rollen' die een 'ingenieurend academicus' moet beheersen. 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.

In de bachelorfase maakt de student kennis met elk van de drie rollen, in de masterfase specialiseert de student zich in één van de drie rollen. Ook in de fase na de master heeft het 3 O-concept in 2013 verder vorm gekregen.

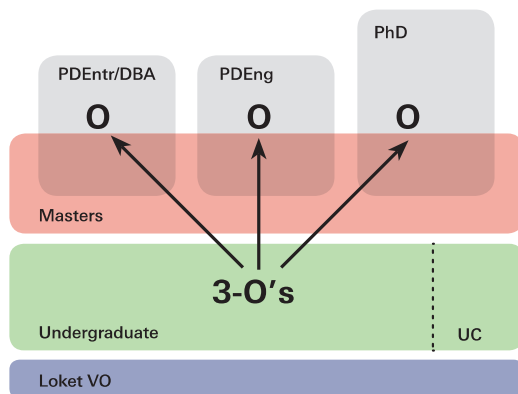
Voor de 'O' van onderzoeken is de Twente Graduate School (TGS) gestart in 2009. In TGS worden geïntegreerde MSc-PhD-trajecten ondergebracht die voldoen aan hoge kwaliteitseisen. Geheel conform het Twents Onderwijsmodel biedt de TGS promovendi een onderwijsprogramma dat hen in staat stelt om zich tijdens het promotietraject - naast de vakinhoudelijke verdieping - breed te ontwikkelen.

Voor de 'O' van ontwerpen biedt de UT een Professional Doctorate in Engineering (PDEng) traject aan. De PDEng programma's combineren wetenschappelijk onderzoek in een industriële context met onderwijsmodules met een breed scala aan onderwerpen. Daarbij ligt de focus sterk op technologisch ontwerpen. De PDEng-opleiding biedt een gecombineerd onderwijs- en ontwerptraject aan. In deze opleiding staat het ontwerpen centraal en wordt het ontwerpproject door de opdrachtgever aangedragen.

De 'O' van organiseren staat voor het organiseren van waarde creatie, ofwel ondernemen. Er wordt gedacht aan een programma op het gebied van ontwikkelen van consultancy en leiderschapskwaliteiten. Het Professional Learning & Development office geeft hier nu al enige invulling aan (zie § 1.1.5)

### Enkele successen uit 2013:

- Keuzegids Universiteiten 2014 roemt de technische studies van de UT
- Technische geneeskundigen van de UT zijn erkend als medische beroepsgroep (BIG-registratie)
- UT behaalt de instellingsaccreditatie in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg



Figuur 1.1 Opleidingsportfoliо UT

## 1.1 Het Twentse onderwijsaanbod

In de volgende paragrafen worden de ontwikkelingen binnen het opleidingsportfolio van de UT in 2013 toegelicht.

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

Twente Academy (TA) heeft in 2013 met het KNAW wetenschapsknooppunt Twente Academy Young verder gewerkt aan het concept van Zabuki, het Science Café junior in Enschede. Maandelijks zijn ruim 60 kinderen aan de slag gegaan met bèta en techniekonderwerpen. Gekoppeld aan Twente Academy Young zijn de professionaliseringscursussen Talentontwikkeling, wetenschap en techniek voor leerkrachten in het primair onderwijs in samenwerking met de pabo's in de regio verzorgd. Voor het voortgezet onderwijs (VO) zit het leeuwendeel van het werk van Twente Academy op de lijn van onderwijsinhoudelijke projecten: ontwikkelen en uitvoeren van masterclasses, begeleiding profielwerkstukken, online Leeromgeving en het TA-leerlingenlab. In 2013 is de basis gelegd voor het verder uitbouwen van TA als een volwaardig Junior College. De bèta steunpunten van TA betreffen activiteiten rond de aansluiting VO-HO, vakvernieuwing VO en professionalisering van VO-docenten. Centraal staan de vakdidactische en inhoudelijke nascholing van docenten aansluitend op typische UT-thema's (kwantummechanica, medische beeldvorming en lab-on-a-chip technologie). Bèta-steunpunten en de Docent Ontwikkel Teams liggen in elkaars verlengde en benutten elkaars expertise en netwerk. Dit geldt ook voor de scholennetwerken rond Technasia, Jet-net en WetenschapsOriëntatie Nederland.

### 1.1.2 Bachelor

Sinds september 2013 startten alle nieuwe generaties bachelorstudenten in het Twents Onderwijsmodel (TOM) of het University College ATLAS.

#### 1.1.2.1 Twents Onderwijs Model

TOM is een instellingsbrede visie die studenten opleidt 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  
Op de UT willen we dat studenten actief studeren. Studeren wordt hier 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, zijn binnen veel modules projecten ingezet. Projecten vormen 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. Wij zien 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 en worden onderwijsonderdelen op het gebied van wiskunde en onderzoeksmethoden in meerdere opleidingen tegelijkertijd aangeboden.

#### 5. Snel de juiste student op de juiste plek

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 studiesucces een realistische verwachting is. Het is vanzelfsprekend dat de opleiding hierin adviseert en begeleidt. Zo willen we 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.

Om dit alles te bereiken zijn alle bachelor-opleidingen herontworpen; module 1 en 2 zijn in 2013 voor het eerst gegeven. Daarnaast is er gewerkt aan het ontwerp van de modules van het tweede bachelorjaar (modules 5 - 8) en optimalisatie van de modules 3 en 4 van het eerste jaar. Op basis van de ervaringen bij de pilotopleidingen Biomedische Technologie (BMT) en Electrical Engineering (EE) en de ervaringen met de modules 1 en 2 van TOM worden andere modules ontworpen en geoptimaliseerd. De evaluatieresultaten van de eerste module zijn voorzichtig positief; de samenwerking tussen docenten is sterk verbeterd en zowel studenten als docenten zijn tevreden over de inhoud van de modules. Wel zijn toetsing en de werkdruk bij zowel studenten als docenten aandachtspunten.

Op instellingsniveau worden opleidingen en docenten ondersteund bij het (her)ontwerp door allerlei initiatieven zoals trainingen, workshops en ICT-toepassingen.

De invoering van TOM vroeg om uniformering van de Onderwijs en Examenregeling (OER, zie bijlage J). In 2013 is na consultatie van diverse gremia een Richtlijn OER voor de bachelorfase opgesteld en door het instellingsbestuur uitgevaardigd. Deze uniformering is van groot belang voor een effectieve en efficiënte inrichting van de ondersteunende systemen, zoals OSIRIS.

#### **1.1.2.2. University College Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences (ATLAS)**

ATLAS is een interdisciplinaire opleiding voor toptudenten die sociale en technische perspectieven integreert tot een nieuwe kijk op technologie. 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 op het overige UT-onderwijsaanbod kunnen worden toegepast. Per september 2013 begon een eerste groep van 29 studenten aan de opleiding ATLAS. Van alle wervingsactiviteiten was het persoonlijke contact via schooldecanen het meest effectief. Voor verdere groei is toename van de naamsbekendheid essentieel. Via gerichte campagnes in tijdschriften, kranten en radiocommercials is hieraan gewerkt. De opkomst van 150 potentiële leerlingen (en evenveel begeleiders) tijdens de Open Dagen van november 2013 (een verdubbeling t.o.v. 2012) is een eerste indicatie dat meer mensen van het bestaan van ATLAS op de hoogte zijn. Het vergroten van de naamsbekendheid buiten Nederland is een veel moeilijker proces. De aandacht is daarbij vooral gericht op het contact leggen met de Internationale Bacculaureaat scholen en deelname aan enkele wervingsactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk.

Het ATLAS programma bestaat uit samenhangende semesters, rond een gekozen thema, waarbinnen een grote projectopdracht en verschillende theorievakken zijn geprogrammeerd. Het opzetten van het brede interdisciplinaire onderwijs is een nieuwe ervaring voor alle docenten. ATLAS heeft hiermee een nieuw onderwijsconcept ontwikkeld waarmee de eigen profilering wordt versterkt. Tweewekelijks is feedback van de studenten verzameld en het eerste semester is als geheel geëvalueerd. Het programma is gewaardeerd met een cijfer 7.

### 1.1.3 Master

In 2013 heeft de projectgroep PKM een eindrapportage opgeleverd met facultaire en faculteitsoverstijgende aanbevelingen. Per opleiding zijn er drie opleidingsspecifieke aanbevelingen, een aantal best-practices en een aantal UT-brede vervolgprojecten benoemd. Elk van deze aspecten heeft een focus rondom een zestal voor de UT belangrijke aandachtsgebieden:

1. Relatie Onderwijs – Onderzoek (o.a. Twentse profilering);
2. Het 3 O-concept (o.a. routes, vervolgopleidingen, excellentietrajecten);
3. Internationale leeromgeving (o.a. buitenlandervaring, internationalisering@home, internationale instroom);
4. Kwaliteit masterinstroom (o.a. selectie, premaster, doorstroom en zij-instroom);
5. Kwaliteit masteruitstroom (o.a. eindtermen en aansluiting arbeidsmarkt);
6. Docentcapabilities (o.a. evaluaties, (afstudeer)begeleiding en onderzoek versus onderwijs).

De UT-brede vervolgprojecten zijn gestart. Het betreft o.a. projecten m.b.t.

- Internationalisering;
- Schakelen met de master (premaster);
- Excellentietrajecten in de master (zie § 1.1.6);
- Een uitbouw van een Professional Doctorate in Engineering (PDEng).

Aandachtspunten betreffen verder

- De minimale omvang van tracks binnen de opleidingen;
- Omvang van de onderwijsinbreng door onderzoeksgroepen;
- Aansluiting van het nieuwe bachelor onderwijsmodel met de master;
- De doorstroom van masteropleidingen naar PhD-trajecten.

De facultaire en opleidingsspecifieke aanbevelingen worden sinds de afronding van het project in de komende jaren ingebed in de opleidingen. Monitoring daarvan vindt plaats via de reguliere plan–do–check–act cyclus.

Implementatie van de UT-brede projecten en aanbevelingen is gestart in 2013. Voor de aansluiting tussen de bachelor- en masteropleiding is een grote slag gemaakt m.b.t. de schakelprogramma's. Schakelprogramma's kunnen op twee manieren gevolgd worden, na een afgeronde bachelor (HBO of WO) als premaster, of door Saxion-studenten al tijdens het HBO (als doorstroomminor). Deze schakelpakketten zijn mede naar aanleiding van de wet 'Kwaliteit in verscheidenheid aangepast' voor betere aansluiting en efficiënter onderwijs.

### 1.1.4 PhD

In 2009 is de Twente Graduate School (TGS) opgericht. Binnen TGS worden MSc- en PhD-trajecten gecombineerd. Via een brede selectie van verplichte en keuzeonderdelen specialiseren studenten zich op hun onderzoeksgebied en verbreden ze bovendien hun perspectief op de sociale context van technologie en onderzoek. TGS richt zich op excellente studenten die een carrière ambiëren als onderzoeker. Momenteel zijn er negentien graduate programmes, uit diverse UT-disciplines, binnen de TGS. De programma's bevatten routes om in de masterfase voor te sorteren voor een promotieonderzoek. Vanaf 2013 richt TGS zich op twee hoofdactiviteiten:

#### 1. Implementatie promovendibeleid

Het betreft de registratie en monitoring van alle PhD-studenten van de UT in ProDoc, met een web-based Training & Supervision Plan (inclusief een opleidingsprogramma van 30 EC). In november 2013 is het nieuwe beleid en het nieuwe PhD statuut door het College van Bestuur geaccordeerd en is het statuut bekrachtigd door de medezeggenschaporganen. In 2014 zullen alle PhD's (dus inclusief beurs- en buitenpromovendi) in ProDoc geregistreerd worden.

## 2. Integrale MSc plus PhD trajecten voor Twents promotietalent

Het betreft hier de UT brede coördinatie en facilitering van clusters van Graduate Programmes (MSc plus PhD) voor excellente MSc-studenten/doorstromers en PhD zij-instromers. TGS stimuleert de integratie van master en PhD voor Twents Promotie Talent. Uitgangspunt is het scouten van promotietalent in/na de bachelorfase en gedurende het eerste masterjaar zodat in het tweede masterjaar voorgesorteerd kan worden op een promotietraject. Dit gebeurt enerzijds door specifieke onderzoeksgerichte vakken en internationale onderzoeksstages te volgen en anderzijds door de masteropdracht een start van het promotieonderzoek te laten zijn. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van het Graduate Schools subsidie-instrument van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Middels het TGS Garantiefonds en de nieuwe TGS Award probeert TGS de overgang tussen MSc- en PhD-fase ook financieel zo goed mogelijk te laten verlopen.

De TGS Research Honours PhD Award voor Twents Promotie Top Talent werd in 2013 voor de eerste keer uitgereikt en is naar Rindia Putri, masterstudent Chemical Engineering van de faculteit Technische Natuurwetenschappen (TNW), gegaan. De prijs bestaat uit een cheque ter waarde van € 2.500 die besteed mag worden aan een doctoral course of onderzoeksconferentie op het eigen vakgebied.

### 1.1.5 Post initieel onderwijs

#### **Professional Learning & Development (PLD)**

Professional Learning & Development heeft in 2013 een positief financieel resultaat gerealiseerd. Een grote prestatie gezien de slechte economische situatie en de financiële crisis in het publieke domein. De flexibilisering van het aanbod maakt dat toch een positief renderend project gerealiseerd is hetgeen continuïteit van de afdeling en van de opleiding ten goede komt. De parttime master Public Management heeft in 2013 opnieuw de accreditatie van de European Association for Public Administration Accreditation behaald.

In navolging van de succesvolle flexibilisering van de parttime masteropleiding Public Management is in 2013 ook de parttime master Risicomanagement in dit format georganiseerd. PLD heeft in 2013 volop ingezet op korte programma's gericht op actuele thema's in het publieke domein (zie tabel 1.1).

In aanvulling op het open aanbod is er in 2013 een aantal incompany programma's uitgevoerd voor vele gemeenten, provincies en private organisaties t.w.v. €K 153 (notitie Helderheid, thema 8). De offerte van Alliander voor het MD programma voor Technici is geannuleerd.

| Opleiding  | 2013        | Deelnemers |
|--|-------------|------------|
| Master Public Management MPM 24                                | Gestart     | 8          |
| Master Risico Management MRM 4                                 | Gestart     | 21         |
| MRM Masterclass volgers  | Gestart     | 5          |
| MRM Europese verzekeraars 1                                    | Gecancelled |            |
| Leergang Woningcorporaties 7                                   | Gestart     | 12         |
| Juridisch Professional 1                                       | Gecancelled |            |
| Europa   | Gecancelled |            |
| E-Government   | Gestart     | 10         |
| Innovatieve Bedrijfsvoering                                    | Gestart     | 17         |
| Ethiek & Integriteit   | Gecancelled |            |
| HR & Innovatie   | Gestart     | 10         |
| Financieel Management & Bedrijfsvoering                        | Gestart     | 13         |
| Strategie, Beleid & Politiek                                   | Gestart     | 12         |
| Strategievorming & Organisatieontwikkeling                     | Gestart     | 21         |
| European Consortium of Innovative Universities (ECIU) 9        | Gestart     | 18         |
| Masterclass Statenleden Provincies Groningen, Noord<br>Brabant | Gestart     | 43         |
| Toekomstgericht toezichthouderschap                            | Gestart     | 9          |
| Gemeenten Enschede, Deventer, Albrandswaard, Venlo             | Extra       | 68         |
| Topicus  | Extra       | 9          |
|  |             |            |
| Regievoering en inkoop sociale domein                          | 5 edities   | 85         |
| Top Classes Bedrijfskunde                                      | Gecancelled |            |

Tabel 1.1. Totaal overzicht van alle cursussen binnen PLD Enrollment, 2013

In 2013 zijn door PLD stappen gezet voor de ontwikkeling van opleidingsprogramma's; het zoeken naar nieuwe opleidingsconcepten waarbij techniek en organisatie samen komen. De nieuwe leergang Sustainable Business Innovation is ontwikkeld in een samenwerking tussen de faculteiten Construerende Technische Wetenschappen (CTW) en Management en Bestuur (MB). De eerste editie staat gepland voor mei 2014. Er is onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om opleidingen op te zetten op het gebied van energie. Het thema energie heeft zich getransformeerd van commodity naar complex.

In 2013 is gestart met het onderzoeken en ontwikkelen van *online learning* concepten. Eerste ervaringen zijn opgedaan met de ontwikkeling van online course/webinars pilots. PLD zal verkennen op welke wijze een waardevol aanbod is samen te stellen voor managers en professionals.

#### 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 2013.



|   | Courses   | Deelnemers |
|---|-----------|------------|
| <u>Refresher courses</u><br>Georganiseerd voor groepen alumni, gefinancierd door Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (NUFFIC) | 7         | 136        |
| <u>Tailor-made courses</u><br>Cursussen die in Enschede op verzoek van derden georganiseerd worden  | 15        | 215        |
| <u>Distance courses</u><br>Cursussen aangeboden via afstandsonderwijs vanuit Enschede voor individuele studenten  | 15        | 112        |
| <b>Total</b>  | <b>37</b> | <b>463</b> |

Tabel 1.2. Enrollment RC, TM en DE 2013

### 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. De conclusie was dat dit niet het geval is.

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 besteedt geen middelen uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten, behoudens activiteiten in het kader van kennisoverdracht en valorisatie (notitie Helderheid, thema 2).

### **1.1.6 Excellentietrajecten en maatwerk onderwijs**

#### Excellentie

In 2013 zijn onze excellentietrajecten in de bachelorfase, als onderdeel van de instellingsbrede visie Excellentie@UT, door Sirius gevalideerd. De visie en de daaraan verbonden valideringsaanvraag zijn een direct uitvloeisel van de in 2012 geformuleerde verplichtingen in het kader van de prestatieafspraken met het Ministerie van OCW. Hierin hebben wij ons verplicht om het excellentieaanbod in de bachelorfase uit te breiden zodat in 2015 7% van de bachelorpopulatie hieraan deelneemt. In verband hiermee is ons excellentieaanbod in 2013 verder uitgebreid en op elkaar afgestemd. Naast het University College ATLAS (zie § 1.1.2.2) zijn we gestart met een intracurriculair excellentietraject (het sterrenprogramma) in de opleiding European Public Administration. Bovendien is in de masterfase gestart met een Change Leaders programma en met twee pilots; research honours en design honours. Voor de onderlinge afstemming van ons gehele excellentieaanbod is de organisatie uitgebreid met een Honours Dean, die tevens het boegbeeld is van onze programma's.

#### Minor

Het major-minorstelsel beoogt derdejaars bachelor-studenten verbreding aan te bieden, onderwijs buiten het domein van hun opleiding. Het aanbod van minors vormt een platform voor het verder ontwikkelen van academische vaardigheden, het (h)erkennen van de maatschappelijke context, relevantie en relativering van de eigen discipline, het out-of-the-box leren denken, het leren communiceren met niet-vakgenoten, het zich snel inwerken in een geheel nieuw vakgebied etc.

Studenten hebben keuze uit 27 UT-minors; van psychologie tot luchtvaarttechniek. Ten opzichte van eerdere jaren is het aantal minors gedaald, omdat door de invoering van TOM geen/minder gebruik gemaakt kan worden van regulier onderwijs.

De kwaliteitsbewaking van UT-minors wordt centraal geregisseerd om te voorkomen dat iedere bachelor-opleiding bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) apart zou moeten aantonen dat alle (toegelaten) minors van voldoende kwaliteit zijn.

Binnen de geldende landelijke afspraken biedt de UT een educatieve minor aan. Studenten uit dertien verschillende bachelor-opleidingen hebben toegang tot deze minor. Afhankelijk van hun eigen discipline kunnen zij in één semester een partiële tweedegraads lesbevoegdheid verwerven tot leraar Informatica, Maatschappijleer, Natuurkunde, Scheikunde of Wiskunde.

Het SURF-platform 'Kies Op Maat' (KOM) voor HO-onderwijsuitwisseling groeit gestaag. Eind 2013 waren er tweeëntwintig – merendeels grotere – instellingen aangesloten. Samen leveren zij ongeveer 1.100 binnen de eigen instelling bestaande onderwijsmodules (meestal minors) ten behoeve van ruim 2.500 belangstellende gaststudenten per jaar. De UT is in dit aanbod met achttien minors vertegenwoordigd en ontvangt 72 studenten in het eerste semester 2013-2014 die via KOM zijn geregistreerd (zie bijlage J).

### **1.1.7 ICT in Onderwijs**

De inzet van ICT in Onderwijs is in 2013 vanuit het programmabureau Onderwijsvernieuwingen uitgewerkt in een plan van aanpak met een duidelijke focus op het gebruik van ICT ter ondersteuning van het bachelor-onderwijs volgens het TOM. Het CvB heeft medio 2013 over het plan van aanpak een positief besluit genomen. Dit betekent een intensivering van de beschikbare middelen (zowel financieel als personeel) voor het effectief gebruik van ICT in het Onderwijs op de UT. De focus ligt op een vijftal thema's, te weten digitaal toetsen, digitaal studiemateriaal, activerende digitale werkvormen, samen leren & werken en ondersteuning pioniers.

Met de vijf thema's als uitgangspunt zijn gesprekken gevoerd met docenten en onderwijsmanagers met als doel ideeën voor (pilot)projecten te genereren. Dit leverde in oktober 2013 een projectagenda op met ongeveer vijftien pilots. Van deze pilots is er inmiddels een groot aantal gestart. Bijna alle projecten worden ten behoeve van een of meerdere docenten of moduleteams uitgevoerd.

Voor de inzet van video in het onderwijs is gezamenlijke dienstverlening opgestart voor docenten vanuit de Onderwijskundige Dienst en het ICT-servicecentrum. Naast de opnames van hoorcolleges, wordt nadrukkelijk ingezet op andere videomogelijkheden, die kunnen bijdragen aan meer verantwoordelijkheid van de student. In essentie is dit een invulling van het thema digitaal studiemateriaal, waardoor onze studenten zelfstandiger en via internet kunnen gaan studeren. Eind 2013 is een voorstel uitgewerkt om in 2014 te starten met de ontwikkeling van vier profilerende Massive Open Online Courses (MOOC's). Inmiddels is besloten er twee in 2014 uit te werken.

### **1.1.8 Aandacht voor samenwerking**

#### 3TU

In 2013 is de uitvoering van het 3TU Sectorplan Technologie gecontinueerd. Hierin staan concrete plannen op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie beschreven. Een groot deel van onze inzet is gewijd aan de herziening van de onderwijsprogramma's, met name voor het herontwerp van het bachelor-aanbod. Andere delen zijn ingezet voor internationalisering, wiskunde en om de ontwikkeling van ontwerpersopleidingen (PDEng) een extra impuls te geven.

De peer review die eind 2012 is uitgevoerd door een Expertcommissie van het Platform Bèta Techniek (PBT) resulteerde in een instellingsrapport en een instellingsoverstijgende 3TU-rapportage met conclusies over de voortgang en aanbevelingen ten aanzien van verdere samenwerking die in 2013 zijn opgepakt. In juni 2013 is de Rapportage 3TU Sectorplan 2011-2013 opgesteld en ingediend bij OCW. Tevens zijn de plannen voor het sectorplan 2014-2015 opgesteld met daarin een afgesproken verschuiving van de nadruk op het onderzoek. Specifieke onderwijsactiviteiten in deze

periode zijn gericht op Onderwijsinnovatie en Kennisdeling middels de oprichting van het 3TU Center for Engineering Education waarin de aanbevelingen van de PBT expertcommissie ten aanzien van digitalisering en docentprofessionalisering zijn opgenomen. Daarnaast is in het 3TU sectorplan 2014-2015 ruimte behouden voor techniekpromotie, wiskunde en de PDEng-coördinatie.

Er waren periodieke bijeenkomsten van de 3TU.Onderwijs bestuurscommissie en het coördinatieteam met aandacht voor onder meer overleg over de wijze van samenwerking en specifieke acties in relatie tot de 3TU.masteropleidingen.

### Saxion

Er bestaat sinds jaren een intensieve samenwerking met Saxion op het gebied van doorstroom/terugstroom van studenten, personele mobiliteit, promotie(begeleiding), professionalisering, gezamenlijke profilering en afstemming van onderwijs en onderzoek. De focus van de activiteiten lag in 2013 met name op het project 'wisselstroom'; het traject voor door- en terugstroom van studenten, respectievelijk van Saxion naar UT en vice versa. Generieke afspraken zijn (en worden) gemaakt over toelatingsvoorwaarden en inhoud van doorstroomminors/premasters.

Door de implementatie van TOM is het zogeheten aanschuifonderwijs komen te vervallen en is er naar een passende oplossing voor Saxion-doorstromers (en reguliere premaster studenten) gezocht. Met name in de bèta-hoek, waar de aantallen doorstromende studenten relatief klein zijn is een model gecreëerd waar de generieke delen (bijvoorbeeld calculus) gezamenlijk worden gegeven en waar voor de domeinspecifieke kennis allianties worden gevormd. Met deze aanpak kan op een zo efficiënt mogelijke manier toch een kwalitatief goed schakelprogramma worden aangeboden.

### Noordoost Nederland (zie ook § 2.4.4)

In 2013 heeft de samenwerking binnen Noordoost Nederland zich geconcentreerd op de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en de UT. De andere partners, Wageningen UR en de Radboud Universiteit Nijmegen, sluiten op projectbasis aan.

Het convenant 'Technologie en Gezondheid', ondertekend door de RUG, de UT en het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), heeft als doel om te komen tot een bestuurlijke krachtenbundeling en een verdere intensivering, versterking en nadrukkelijker profilering van gezamenlijke activiteiten op het gebied van onderzoek, onderwijs, innovatie en valorisatie rond het thema 'Technologie en Gezondheid'. Een groot project is bijvoorbeeld het Center for Medical Imaging North East Netherlands (CMI<sup>nen</sup>) wat het instituut MIRA in samenwerking met onder andere de academische ziekenhuizen in Groningen en Nijmegen uitvoert. Het CMI<sup>nen</sup> gaat met innovatieve technieken nieuwe producten ontwikkelen voor beeldvorming in de gezondheidszorg. Specifiek voor onderwijs wordt er gewerkt aan een extra-curriculair programma patiëntveiligheid van 30 ECTS bedoeld voor excellente masterstudenten Geneeskunde en Technische Geneeskunde. Tevens wordt van elkaar geleerd door de uitwisseling van staf, het geven van gastcolleges en de uitwisseling van studenten in verband met onderzoeksopdrachten.

### **1.1.9 Centre of Expertise TechniekOnderwijs (CETO)**

De industrie vraagt om grote aantallen goed gekwalificeerde technici. Ondanks vele initiatieven, stimuleringsprogramma's en promotieacties, neemt het aantal afgestudeerde bèta-jongeren niet toe. Sterker nog, er is een groot tekort aan -jongeren ontstaan. Ook al kiezen meer VO-leerlingen voor een 'natuur'-profiel, deze keuze leidt niet automatisch tot een technische vervolgopleiding. In 2013 is CETO (een samenwerking van Saxion, Universiteit Twente, Windesheim, het regionale voor- en vroegschoolse educatie, basisonderwijs, VO en Middelbaar en Beroepsonderwijs en het bedrijfsleven) gestart met een drietal onderzoeksprogramma's. Deze zijn gericht op het vergroten van het instroomvolume bèta-studenten en het uitstroomvolume bèta-afgestudeerden, te weten:

- Aandacht voor keuzeprocessen van leerlingen voor bèta-techniek. Doel is meer inzicht te krijgen in factoren die een rol spelen bij de studie- en beroepskeuze van jongeren.

- Effectiviteit en duurzaamheid van bestaande initiatieven en praktijken. Doel is best-practices in beeld te brengen en uit te vergroten.
- Ontwerpen van nieuwe praktijken. Aanvullend onderzoek en onderwijsadvisering ten behoeve van de integratie van (reguliere) schoolvakken met wetenschap en techniek.

Op 1 november 2013 heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs & Onderzoek in het kader van de midterm review aan de minister OCW geadviseerd de middelen voor het Centre ook na 2013 te continueren.

## 1.2 Kwaliteit

### 1.2.1 Instellingstoets

Evenals alle andere Nederlandse universiteiten en een groot deel van de hogescholen heeft de UT in februari 2011 een aanvraag ingediend voor de instellingstoets kwaliteitszorg conform de in het beoordelingskader instellingstoets kwaliteitszorg beschreven criteria. Deze instellingstoets heeft eind 2013 (in twee rondes) plaatsgevonden.

De Kritische Reflectie, waarmee een begin is gemaakt in 2012, was volgens de voorzitter van de commissie, Prof. Dr. Kees Mouwen, een goed uitgangspunt voor het verkennend en verdiepend bezoek dat de commissie in oktober en november heeft gebracht aan de UT. In de Kritische Reflectie is de visie op onderwijs en onderwijskwaliteit voor bachelor- en masteronderwijs verwoord, mede in het licht van de onderwijsvernieuwingen. Vervolgens is in deze Kritische Reflectie ingegaan op het kwaliteitszorgbeleid en de plan–do–check–act cyclus die de UT hierbij op drie niveaus hanteert: instellingsniveau, opleidingsniveau en het niveau van de onderwijseenheid. De auditcommissie heeft in haar mondelinge terugkoppeling half november aangegeven dat het advies van de commissie aan de NVAO zal zijn dat de UT aan alle vijf kwaliteitsstandaarden van de instellingstoets, voldoet. Verder werd het CvB gelukkig met zoveel oprechte en betrokken studenten en medewerkers. De commissie constateerde dat ‘men ervoor gaat’, ondanks de hoge werkdruk die onderwijsvernieuwingen met zich meebrengen. Begin mei 2014 heeft de NVAO de instellingstoets kwaliteitszorg aan de UT verleend.

### 1.2.2 Kwaliteitsinstrumenten

De belangrijkste pijlers voor onderwijskwaliteitszorg op instellingsniveau zijn: docentkwaliteit en daaraan gerelateerde docentprofessionalisering, de bijdrage van studenten aan kwaliteitszorg (student als partner), studieloopbaanbegeleiding en toetsbeleid. Het kwaliteitszorgbeleid inclusief meetinstrumentarium stamt uit 2010 en is in 2013 geactualiseerd en aangevuld met een UT-breed toetskader, HRM-beleid op het gebied van docentprofessionalisering (zie § 6.3.2) en de laatste stand van zaken op het gebied van studieloopbaanbegeleiding. Er is ook verder gewerkt aan de verbetering van rapportages op het gebied van onderwijs.

### 1.2.3 Opleidingsvisitaties en -accreditaties

Alle opleidingen van de UT zijn sinds de invoering van het accreditatiestelsel in 2003 (oud) en 2011 (nieuw) positief beoordeeld. Omdat de UT zich had aangemeld voor de Instellingstoets, was een beperkte opleidingsbeoordeling van toepassing als beoordelingskader. De opleidingsbeoordelingen vonden veelal in landelijke clusters van opleidingen plaats.

In 2013 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd of ligt er een her-accreditatieaanvraag bij de NVAO: Industrieel Ontwerpen (Ba/Ma); Informatica (Ba/Ma); Technische Natuurkunde (Ba/Ma), Nanotechnologie (Ma), Advanced Technology (Ba) en de wo-bachelor Technische Wiskunde en wo-master Applied Mathematics.

De NVAO heeft positieve besluiten genomen over de accreditatieaanvragen van:

- Wo-ba Bedrijfskunde en wo-ma Business Administration (NVAO + EFDM/EPAS);
- Wo-ba Werktuigbouwkunde en wo-ma Mechanical Engineering;
- Wo-ba Civiele Techniek en wo-ma Civil Engineering and Management;
- Wo-ba Scheikundige Technologie en wo-ma Chemical Engineering;

- wo-ba Klinische Technologie en wo-ma Technical Medicine;
- Systems & Control (3TU-masteropleiding);
- Science Education & Communication (3TU-masteropleiding);
- Wo-ba Biomedische Technologie en wo-ma Biomedical Technology,
- Wo ma Environmental and Energy Management (MEEM = post-initiële opleiding).

Sinds de positieve beoordeling van de instellingstoets, is de accreditatietermijn voor genoemde opleidingen nu in plaats van drie, zes jaar geworden.

De European Association for Public Administration Accreditation heeft een positief besluit genomen over de accreditatieaanvraag van de (executive) Master Public Management.

### 1.3 Onderwijsprestaties

#### 1.3.1 Instroom en populatie

In 2013 is de totale studentenpopulatie gestabiliseerd op ruim 9.300 studenten. De bachelorpopulatie is de laatste twee jaren gekrompen en dit wordt gecompenseerd door een groei van de masterpopulatie (zie tabel 1.3).

|  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013         |
|--|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Aantal ingeschreven bachelorstudenten    | 5.657 | 5.929 | 6.064 | 5.741 | <b>5.650</b> |
| Aantal ingeschreven premasterstudenten   | 492   | 532   | 574   | 438   | <b>325</b>   |
| Aantal ingeschreven masterstudenten      | 2.220 | 2.304 | 2.697 | 3.066 | <b>3.263</b> |
| Aantal ingeschreven studenten ongedeeld  | 106   | 51    | -     | -     | -            |
| Aantal ingeschreven studenten postmaster | 55    | 70    | 64    | 68    | <b>76</b>    |
| Totaal aantal ingeschreven studenten     | 8.530 | 8.886 | 9.399 | 9.313 | <b>9.314</b> |

Tabel 1.3. Totaal aantal ingeschreven studenten, 1cijferHO (1 oktobertelling)

De eerstejaars instroom is in 2013 met 1.953 studenten nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2012 (zie tabel 1.4). Omdat de eerstejaars instroom in de bachelor en de zij-instroom in de master (156 studenten) ook nagenoeg gelijk zijn gebleven, wordt de krimp van de bachelorpopulatie (zie tabel 1.3) verklaard door een versnelde doorstroom van onze bachelorstudenten naar de masterfase.

|  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013         |
|--|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Aantal ingeschreven eerstejaars bachelorstudenten    | 1.384 | 1.481 | 1.648 | 1.541 | <b>1.588</b> |
| Aantal ingeschreven eerstejaars premasterstudenten   | 287   | 307   | 352   | 239   | <b>203</b>   |
| Aantal ingeschreven eerstejaars masterstudenten      | 139   | 117   | 142   | 176   | <b>156</b>   |
| Aantal ingeschreven eerstejaars studenten postmaster | 2     | 8     | 8     | 6     | <b>6</b>     |
| Totaal aantal ingeschreven eerstejaars studenten     | 1.812 | 1.913 | 2.150 | 1.961 | <b>1.953</b> |

Tabel 1.4. Totaal aantal eerstejaars instelling, 1cijferHO (1 oktobertelling)

De ontwikkeling van de UT instroom blijft achter bij de ontwikkeling van de instroom landelijk. Het aandeel van de UT in de totale eerstejaars instroom instelling is voor het tweede jaar op rij gedaald met 0,3% (zie tabel 1.5).

Kijken we specifiek naar de instroom in de bachelor (zie tabel 1.6), dan zien we daar nagenoeg hetzelfde beeld. Ons marktaandeel krimpt, terwijl de instroom stabiliseert. De zij-instroomcijfers

voor de master vertonen een meer divers beeld, wat vooral veroorzaakt wordt door de relatief geringe aantallen (tabel 1.7).

|  | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013          |
|--|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Eerstejaars instelling totaal Nederland* | 57.905 | 58.276 | 58.055 | 58.143 | <b>62.319</b> |
| Eerstejaars instelling totaal UT*        | 1.812  | 1.913  | 2.150  | 1.961  | <b>1.953</b>  |
| Marktaandeel UT eerstejaars instelling   | 3,1%   | 3,3%   | 3,7%   | 3,4%   | <b>3,1%</b>   |

Tabel 1.5. Marktaandeel eerstejaars instelling UT (bachelor, master, ongedeeld en postmaster), 1cijferHO (1 oktobertelling)

|   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013          |
|---|--------|--------|--------|--------|---------------|
| Eerstejaars instelling bachelor Nederland*      | 47.121 | 46.724 | 48.310 | 46.989 | <b>50.099</b> |
| Eerstejaars instelling bachelor UT*             | 1.384  | 1.788  | 2.000  | 1.779  | <b>1.791</b>  |
| Marktaandeel UT eerstejaars instelling bachelor | 2,9%   | 3,8%   | 4,1%   | 3,8%   | <b>3,6%</b>   |

Tabel 1.6. Marktaandeel eerstejaars instelling UT bachelor

|   | 2009   | 2010   | 2011  | 2012   | 2013          |
|---|--------|--------|-------|--------|---------------|
| Eerstejaars instelling master Nederland*        | 10.562 | 11.319 | 9.498 | 10.910 | <b>11.969</b> |
| Eerstejaars instelling master UT*               | 426    | 117    | 142   | 176    | <b>156</b>    |
| Marktaandeel UT eerstejaars instelling bachelor | 4,0%   | 1,0%   | 1,5%  | 1,6%   | <b>1,3%</b>   |

Tabel 1.7. Marktaandeel eerstejaars instelling UT master, 1cijferHO (1 oktobertelling)

#### Buitenlandse instroom

De buitenlandse instroom is in 2013 ten opzichte van 2012 met ongeveer 13% gedaald naar 523 studenten (tabel 1.9). Na 3 jaren van sterke groei neemt de Duitse instroom in de bachelor voor het tweede jaar op rij sterk af. 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 Duitse krimp wordt niet gecompenseerd door groeiende instroom van een andere nationaliteit. De stabilisering van de bachelorinstroom duidt daarom op een toename van het aantal Nederlandse studenten.

In de bachelors psychologie, bedrijfskunde, bestuurskunde, communicatiewetenschap en Creative Technology is de meeste Duitse instroom te vinden (zie tabel 1.8).

|                          | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013       |
|--------------------------|------|------|------|------|------------|
| B Psychologie            | 105  | 148  | 134  | 124  | <b>116</b> |
| B Bedrijfskunde          | 3    | 60   | 136  | 136  | <b>88</b>  |
| B Bestuurskunde          | 69   | 96   | 96   | 72   | <b>63</b>  |
| B Communicatiewetenschap | 27   | 23   | 28   | 20   | <b>18</b>  |
| B Creative Technology    |      | 13   | 28   | 14   | <b>12</b>  |
| Overige opleidingen      | 45   | 42   | 51   | 36   | <b>35</b>  |
| Totaal                   | 249  | 382  | 473  | 402  | <b>332</b> |

Tabel 1.8. Totale Duitse instroom in de bachelor (excl. ITC), 1cijferHO (1 oktobertelling)

|                                   | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013         |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Eerstejaars instelling totaal UT* | 1.812 | 1.913 | 2.150 | 1.961 | <b>1.953</b> |
| Duits                             | 269   | 393   | 499   | 439   | <b>364</b>   |
| Chinees                           | 16    | 23    | 34    | 37    | <b>28</b>    |
| Indonesisch                       | 6     | 8     | 12    | 13    | <b>20</b>    |
| Grieks                            | 3     | 4     | 8     | 22    | <b>11</b>    |
| Overige nationaliteiten           | 77    | 95    | 104   | 93    | <b>100</b>   |
| Totaal buitenlands                | 371   | 523   | 657   | 604   | <b>523</b>   |
| Percentage buitenlands            | 20,5% | 27,3% | 30,6% | 30,8% | <b>26,8%</b> |

Tabel 1.9. Eerstejaars instellingstotaal opgesplitst naar buitenlandse nationaliteit (excl. ITC). Het betreft bachelor, master en premaster, 1cijferHO (1 oktobertelling)

De instroom van buitenlandse studenten in de master blijft ongeveer stabiel en toont qua samenstelling een gevarieerd beeld (zie tabel 1.10). Ongeveer de helft van de buitenlandse studenten is afkomstig uit de EER. De Duitse studenten vormen hier net als in de bachelor (zie tabel 1.9) de grootste groep. In de buitenlandse instroom van buiten de EER vormen de Chinezen al jaren en ook in 2013 de grootste groep.

|                       | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013       |
|-----------------------|------|------|------|------|------------|
| Nederlands            | 309  | 26   | 34   | 59   | <b>43</b>  |
| Buitenlands           | 116  | 91   | 108  | 110  | <b>113</b> |
| EER Totaal (excl. NL) | 41   | 30   | 50   | 69   | <b>55</b>  |
| Duits                 | 20   | 11   | 26   | 37   | <b>32</b>  |
| Brits                 |      |      | 1    | 1    |            |
| EER overig            | 21   | 19   | 23   | 31   | <b>23</b>  |
|                       |      |      |      |      |            |
| Europees – Niet-EER   | 12   | 7    | 8    | 4    | <b>3</b>   |
|                       |      |      |      |      |            |
| Niet-Europees Totaal  | 63   | 54   | 50   | 37   | <b>55</b>  |
| Chinees               | 16   | 15   | 15   | 12   | <b>14</b>  |
| Indiaas               | 3    | 4    | 7    | 6    | <b>8</b>   |
| Amerikaans            | 1    |      | 1    | 2    |            |
| Braziliaans           |      |      |      |      | <b>2</b>   |
| Niet-Europees overig  | 43   | 35   | 27   | 17   | <b>31</b>  |

Tabel 1.10. Totaal buitenlandse masterinstroom opgesplitst naar nationaliteit<sup>1</sup>, 1cijferHO (1 oktobertelling)

De master zij-instroom is al jaren onveranderd gering van omvang en zeer divers van nationale samenstelling. De eerdergenoemde groei van de masterpopulatie is vooral te verklaren door de instroom uit de UT bachelorprogramma's. De ontwikkelingen in de diploma-afgifte in tabel 1.11 bevestigen dit (zie studiejaar 2012-2013).

<sup>1</sup> N.B. t/m 2009 zijn de premasters in de master ingeschreven. Dit zijn hoofdzakelijk Nederlanders.



| Studiejaar | 2008/<br>2009 | 2009/<br>2010 | 2010/<br>2011 | 2011/<br>2012 | 2012/<br>2013 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| bachelor   | 815           | 897           | 1.067         | 1.358         | <b>1.221</b>  |
| master     | 939           | 988           | 984           | 1.207         | <b>1.150</b>  |
| doctoraal  | 67            | 42            | 32            | -             | -             |

Tabel 1.11. Totaal aantal diploma's

#### Staf / student-ratio

|   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Ratio staf/studenten (staf per 100 studenten) | 3,9  | 4,4  | 3,6  | 3,8  | 3,3  | 2,5  |

Tabel 1.12. Ratio staf/student

Vanwege een groeiende instroom in met name de technische opleidingen en een stabiel aantal WP is de verhouding staf-student gedaald (zie tabel 1.12). De verwachting is dat het totaal aantal ingeschreven studenten komende jaren op eenzelfde niveau zal blijven.

### 1.3.2 Profilering en werving

#### Werving Bachelor

Veel aandacht is besteed aan interne communicatie gericht op studenten en medewerkers die TOM helpen uitdragen tijdens voorlichtingsactiviteiten. Als onderdeel van onze focus op onderwijskwaliteit, is er naast TOM aandacht gegeven aan ons excellentieaanbod in de vorm van ATLAS en de andere honourstrajecten. UT-breed is ingezet op studiekeuzeloopbaan en de 'juiste student op de juiste plek'. Met het aannemen van de wet 'Kwaliteit in verscheidenheid' wordt sterker gestuurd op tijdige aanmelding (1 mei). De wervingscyclus (data open dagen en heroriëntatie) is hierop aangepast. Het tweede deel van 2013 was gericht op de ontplooiing en uitrol van matchingsactiviteiten gezamenlijk met opleidingen.

In 2013 is onze mix van contactmogelijkheden voor studietoekers vernieuwd. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe studiekeuzewebsite en een recordaantal bezoekers tijdens de open dagen. We zetten daarbij in op een brede doelgroep uit een grotere regio en een groter aantal landen. Naast activatie van potentiële studenten is sterk ingezet op binding. Middels een goede follow up van leads en het onderhouden van contacten (specifiek gericht op vooraanmelders, nationaal en internationaal), richten we ons op verhoging van de conversie van interesse naar aanmelding. Daarbij is gebruik gemaakt van ambassadeurs (studenten, medewerkers, alumni, stad en regio) en zijn de secundaire doelgroepen VO-decanen en docenten (i.s.m. Twente Academy) benaderd.

In 2013 zijn op verschillende vlakken wervingsactiviteiten voor ATLAS University College opgezet. Zo heeft ATLAS actief deelgenomen aan de UT Open Dagen, zijn een tweetal extra ATLAS Insight Days georganiseerd en heeft een scholierenteam namens ATLAS deelgenomen aan Create Tomorrow. Er is geïnvesteerd in het versterken van de off en on line zichtbaarheid van ATLAS. Off line is campagne gevoerd in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast is ATLAS op zoveel mogelijk vlakken geïntegreerd in bestaande (on line) middelen. Dit heeft onder andere geresulteerd in een sterke stijging van het aantal bezoekers tijdens de open dagen.

#### Werving Master

In 2013 is de aanpak van de masterwerving verder verstevigd door het verbeteren van de informatievoorziening en de aanscherping van de wervingsinspanningen richting de verschillende doelgroepen: eigen bachelors, HBO-doorstromers en internationale studiekeizers. Uit in 2013 uitgevoerd onderzoek blijkt dat meer bachelorstudenten een doorstroom naar een andere universiteit overwegen. Dit is met name het geval onder de groep internationale bachelorstudenten, maar ook Nederlandse studenten lijken deze intentie in toenemende mate te hebben. Om deze



reden is besloten om onze masterwerving nadrukkelijk uit te bouwen. We zijn gestart met het in kaart brengen van de ambities van de opleidingen op het vlak van masterinstroom. Op basis hiervan zullen onze wervingsinspanningen gericht op masterstudenten verdere focus krijgen.

Voor de werving richting het HBO is in 2013 gerichte actie ondernomen in 2014, onder meer door te verkennen hoe doorstroomconstructies met andere HBO-instellingen aangegaan kunnen worden en door het opbouwen van een relatienetwerk met HBO's. De inzichten die dit heeft opgeleverd zijn opgenomen in onze wervingscampagnes met als resultaat een groeiend aantal bezoekers op de master pen dagen.

#### Werving Internationaal

In 2013 zijn de internationale wervingstaken verder geprofessionaliseerd. Naast de generieke internationale (online/offline) wervingsactiviteiten, werden in de volgende UT doellanden landspecifieke wervingsactiviteiten in de zogenaamde UT doellanden uitgevoerd:

- EU: Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Bulgarije, Roemenië, Griekenland en Polen
- Niet-EU: Brazilië, China, India, Indonesië, Mexico en Saudi-Arabië

De UT heeft een aantal landen specifiek als doelland benoemd om gemeenschappelijke belangen voor onderzoek, onderwijs, regionaal bedrijfsleven en bestuurlijke contacten te bevorderen door middel van instellingsbrede activiteiten.

Onder meer via het voeren van online campagnes en de inzet van social media (eigen facebook pagina's) is gewerkt aan de internationale profilering van het onderwijs van de UT in deze doellanden. In 2013 waren deze voor het eerst ook land-specifiek ingericht.

In consortia als Holland Education Consortium en Holland-Arab Education Consortium wordt in samenwerking met andere instellingen onze wervingskracht vergroot. De inzet van Orange Tulip Scholarships en een verdere professionalisering van de samenwerking met wervingsagenten zorgen voor een betere aanwezigheid in de doellanden. Persoonlijk contact met studiekeizers vond met name plaats via wervingsbeurzen gevolgd door online follow-up.

#### Campagne 'Touch'

Na de positieve lancering in 2012 is de campagne 'Touch' in 2013 verder uitgerold. Alle BSc en MSc-opleidingen hebben een eigen gezicht gekregen door de introductie van een eigen rolmodel. Voor sommige opleidingen zijn aanvullende opleidingscampagnes uitgevoerd. Extra inzet van de dienst Marketing & Communicatie (M&C) is gericht op aandachtsopleidingen zoals Technische Wiskunde, Scheikundige Technologie, European Public Administration en International Business Administration (IBA). Met de cross mediale campagne is er een continu leereffect tot stand gekomen, waardoor campagnes steeds gericht(er) gevoerd kunnen worden.

In 2013 is hier een behoorlijke stap in gezet door de content op de wervingswebsites te herschrijven. Als onderdeel hiervan is gestart met het bieden van relevante content door een multimediale redactie 'In Touch': een eigen multimediaal redactieteam dat aansprekende en spannende video-content maakt en op de juiste (social) media 'spint' richting relevante doelgroepen.

### Resultaten marketinginspanningen

De marketinginspanningen voor bachelors laten een omslag van print naar online zien. De piek voor websitebezoek in 2011-2012 wordt veroorzaakt door de lancering van de Engelse wervingswebsite.

|                                 | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Websitebezoeken                 | 78.621    | 180.997   | 136.022   |
| Brochureaanvragen               | 13.768    | 14.887    | 12.474    |
| Open dagen                      | 4.891     | 5.871     | 5.716     |
| Meeloopdagen                    | 1.435     | 1.566     | 1.707     |
| Leads via beurzen               | 6.289     | 7.371     | 4.166     |
| Leads via scholenvoorlichtingen | 1.933     | 1.872     | 3.957     |

Tabel 1.13. Marketinginspanningen Bachelor 2010-2013. Bron: Google Analytics, ORCA, VLS en WRD

De huidige wervingsaanpak voor de masters wordt sinds september 2012 ingezet. Hierdoor is geen vergelijking mogelijk met voorgaande jaren. De cijfers in onderstaande tabel geven een indicatie.

|                     | 2012-2013 |
|---------------------|-----------|
| Websitebezoeken     | 115.945   |
| Informatieaanvragen | 889       |
| Open dagen          | 1.565     |
| Meeloopdagen        | 89        |
| Leads via beurzen   | 2.232     |
| Contact via Scope   | 2.012     |

Tabel 1.14. Marketinginspanningen Master 2012-2013. Bron: Google Analytics, ORCA, Scope en WRD

### 1.3.3 Arbeidsmarkt positie alumni

|   | 2009 | 2011 | 2013 |
|---|------|------|------|
| Percentage afgestudeerden met een baan          | 95%  | 95%  | 96%  |
| Gem. werkloosheidsduur na afstuderen in maanden | 1,8  | 2,8  | 3    |

Tabel 1.15. UT afgestudeerden op de arbeidsmarkt

Het percentage afgestudeerden dat anderhalf jaar na het afronden van de opleiding een baan heeft is de afgelopen jaren stabiel gebleven. Dit is gebaseerd op gegevens uit de WO monitor die tweejaarlijks plaatsvindt.

### 1.3.4 Prestatieafspraken met OCW

| Excellentie  | 2010<br>nulmeting       | 2012<br>realisatie      | 2013<br>realisatie        | 2014<br>prognose           | 2015<br>ambitie       | 2020<br>ambitie        |
|--|-------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Aantal studenten dat deelneemt aan UT excellentietrajecten | 3% (75)<br>(van cohort) | 3% (88)<br>(van cohort) | 4% (106)<br>(cohort 2013) | 10% (183)<br>(cohort 2014) | 6%<br>(van populatie) | 10%<br>(van populatie) |
| <b>Studiesucces</b>  |                         |                         |                           |                            |                       |                        |
| Uitval % jaar 1  | 18%<br>(cohort 2010)    | 18%<br>(cohort 2012)    | 19%<br>(cohort 2013)      | <25%                       | <25%                  | <20%                   |
| Switch % jaar 1  | 5%<br>(cohort 2010)     | 6%<br>(cohort 2012)     | 5%<br>(cohort 2013)       | <10%                       | <10%                  | <10%                   |
| Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar                | 39%<br>(cohort 2006)    | 55%<br>(cohort 2008)    | 59%<br>(cohort 2009)      | 60%<br>(cohort 2010)       | 60%                   | ≥70%                   |
| <b>Maatregelen</b>   |                         |                         |                           |                            |                       |                        |
| Onderwijsintensiteit                                       | Studiejaar 2010/11      | Studiejaar 2012/13      | Studiejaar 2013/14        | Studiejaar 2014/15         | Studiejaar 2015/16    | Studiejaar 2020/21     |
| - Aantal contacturen / onderwijsweek                       | 8-25                    | 12-25                   | 15-25                     | 15-25                      | 20                    | 20                     |
| - % opleidingen < 12 contactuur/week                       | 19%                     | 0%                      | 0%                        | 0%                         | 0%                    | 0%                     |
| Docentkwaliteit (BKO inclusief DUIT)                       | 15%                     | 20%                     | 30%                       | 40%                        | 45%                   | 70%                    |
| <b>Keuze Indicatoren</b>                                   |                         |                         |                           |                            |                       |                        |
| Ontwikkeling ATLAS   | -                       | -                       | Studiejaar 2013/14        | Studiejaar 2014/15         | Studiejaar 2015/16    | Studiejaar 2020/21     |
| linstroomaantallen   |                         |                         | 29                        | 70                         | 70                    | 150                    |

Tabel 1.16. Prestatieafspraken UT-OCW

Bovenstaande realisatiecijfers ten aanzien van de prestatie indicatoren voor het onderwijs tonen aan dat de UT op de goede weg is wat betreft studiesucces, maatregelen en de ontwikkeling van ATLAS. Ten aanzien van excellentie hebben we met de ontwikkeling van een instellingsbrede excellentievisie, de validering van de excellentietrajecten in de bachelor, de ontwikkeling van nieuw aanbod voor excellente studenten en de benoeming van een honours Dean in 2013 grote stappen gemaakt. De ambities op dit terrein zijn echter zeer hoog en bepalend is nu of we in staat zijn om voldoende studenten van niveau te identificeren en te verleiden voor deelname aan onze excellentietrajecten. Een uitgebreide toelichting op de cijfers – de midterm review – is te lezen in bijlage I.

## 1.4 Studentondersteuning

### 1.4.1 ICT-systemen en onderwijsondersteuning

In 2013 is het programma Top Onderwijs Ondersteuning (TOO) afgerond. De doelstelling van het TOO programma was om de onderwijsondersteuning aan te passen op TOM. Het betrof onder andere aanpassingen van de processen en systemen rond Osiris (studievolgsysteem), Syllabus (roostersysteem) en Blackboard (elektronische leeromgeving). Het TOO-programma is succesvol verlopen: afgelopen september is TOM van start gegaan zonder grote problemen in de onderwijsondersteuning.

Eind 2012 zijn de studenten van de faculteit ITC opgenomen in Osiris, waardoor zij ook voorzien worden van een UT-studentennummer en bijbehorend ICT-account. Hierdoor hebben de ITC-studenten toegang tot alle UT-faciliteiten voor studenten. Ook werd het hiermee mogelijk om de aparte versie van Blackboard voor de faculteit ITC samen te voegen met de UT-versie die bij Blackboard gehost wordt. In de zomer van 2013 is de faculteit ITC overgegaan naar dezelfde versie van Blackboard als de rest van de UT.

Onder de paraplu van Management Informatie Systeem UT (MISUT) is eind 2012 een brede set onderwijsrapportages opgeleverd. Deze rapportages zijn deels operationeel van aard (rechtstreekse rapporten over de informatie in OSIRIS) en deels gericht op managementniveau (rendementen, instroom/doorstroom/uitstroom, etc.). De MISUT onderwijsrapportages hebben in 2013 hun grote waarde bewezen bij de vorig jaar uitgevoerde instellingstoets. Zij worden veelvuldig aangehaald in de kritische zelfreflectie, geschreven voor de instellingstoets.

#### **1.4.2 Ondersteuning specifieke groepen**

De UT neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het faciliteren van studenten met een functiebeperking serieus. Bij externe beoordelingen, bijvoorbeeld het onderzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie, genaamd 'Studeren met een functiebeperking' scoort de UT in 2013 boven het landelijk gemiddelde betreffende de kwaliteit van procedures en faciliteiten van studenten met een functiebeperking. Deze goede resultaten zijn vooral te danken aan korte lijnen, studentgericht maatwerk en een laagdrempelig aanspreekpunt voor studenten met een functiebeperking (coördinator diversiteit), als het gaat om ondersteuning bij het realiseren van voorzieningen die nodig zijn.

Toch is er ten opzichte van 2012 een kleine daling te constateren in de beoordeling van de UT door studenten met een functiebeperking. Knelpunten worden vooral ervaren bij aanpassingen in het onderwijs die de opleiding biedt om zo veel mogelijk onbelemmerd te studeren. De cijfers wekken de indruk dat studieomstandigheden voor studenten met een functiebeperking ongunstiger zijn geworden.

Om ervoor te zorgen dat er voldoende rekening wordt gehouden met studieomstandigheden van studenten in bijzondere situaties is recentelijk (2013) een beleidskader opgesteld. Dit beleidskader dient als basis voor de verdere uitwerking van flankerend beleid om een voorspoedig verloop van de studie voor studenten met bijzondere omstandigheden zo haalbaar mogelijk te maken. Hierbij zal in ieder geval aandacht moeten komen voor voorzieningen en aanpassingen binnen TOM.

In het aanbod trainingen dat aansluit bij veel voorkomende probleemgroepen is er een faalangstreductietraining opgestart en is de bestaande 'studie stimuleringsgroep' uitgebreid met een tweede groep. De studie stimulering biedt studenten met psychische problematiek extra ondersteuning bij het gedisciplineerd studeren en continuering van het studieritme.

In het studiejaar 2012/2013 zijn bij het studentendecanaat 1.095 gesprekken gevoerd met 793 verschillende studenten. Circa een vijfde van de gesprekken betrof studenten met een functiebeperking. Een groot deel van deze gesprekken hield verband met studievoortgang en studievertraging op grond van de bijzondere omstandigheden en verzoeken tot ondersteuning bij het treffen van voorzieningen.

In het studiejaar 2012/2013 hebben vijftien studenten gebruik gemaakt van de Regeling ondersteuning Topsport/Topcultuur. Deze studenten kregen de topsportstatus en werden zodanig gefaciliteerd dat ze hun studie met de sport konden combineren.

Samen met de faculteiten wordt er jaarlijks gekeken of excellente niet-westerse allochtone studenten in aanmerking komen om door de UT voorgedragen te worden voor de landelijke stimuleringsprijs de ECHO-Award. In 2013 heeft de UT een student Business Administration voorgedragen voor de ECHO-Award.

#### **1.4.3 Studie- en carrière ondersteuning**

Vanuit Centre for Educational Support werd in 2013 door het TaalCoördinatiePunt (TCP) meerdere studie-ondersteunende activiteiten aangeboden. Voor individuele studenten organiseerde het TCP

taalcursussen voor academische doeleinden, zoals academic writing en presentation skills; het Writing Centre bood één-op-één begeleiding en diverse workshops aan studenten met schrijfproblemen. Allerlei studievvaardigheden als bijvoorbeeld braintraining en tentamenvorbereiding werden aangeboden onder de vlag van Study & Career. Aan deze activiteiten namen in 2013 circa 625 studenten deel.

Daarnaast heeft het TCP op verzoek van opleidingen aan circa 535 studenten ondersteuning verleend, veelal in de vorm van een module academisch schrijven gekoppeld aan het opleidingsprogramma.

Opvallende ontwikkelingen in 2013 waren (a) de toename in maatwerk Engels voor opleidingen, met name Engels voor eerstejaars IBA-studenten en Academic Writing en (b) de overname van activiteiten vanuit het project Study & Career op het gebied van studie-ondersteunende vaardigheden door het TCP. Dit laatste betekent dat op het gebied van carrière-ondersteunende activiteiten de nadruk is komen te liggen op loopbaankeuze en solliciteren. Bij Strategie & Beleid wordt gewerkt aan een plan Business & Career om de contacten met de arbeidsmarkt te verstevigen en studenten op die manier te ondersteunen bij hun (studie)loopbaan.

### **1.5 Alumnibeleid en fondsenwerving**

Het Alumni & Development Office heeft tot taak alumni, vermogende particulieren en bedrijven meer te betrekken bij het realiseren van de ambities en strategische doelen van de universiteit als geheel. Die betrokkenheid kan blijken uit interactie, ambassadeurschap, intensieve vormen van samenwerking en financiële ondersteuning. De primaire instrumenten hiertoe zijn communicatie en relatiemanagement. Het office heeft hierin een ondersteunende rol naar het bestuur en het primair proces, maar heeft tegelijk ook een initiërende en coördinerende rol.

Op het gebied van fondsenwerving stonden de afgelopen jaren (2012 en 2013) vooral in het teken van 'cultiveren en zaaien'. De contacten met de achterban moesten hersteld worden en fondsenwerving moest geïntroduceerd worden. Waar mogelijk werden kansen gepakt. In elk geval zijn de inkomsten via de boeken van het Universiteitsfonds de afgelopen vijf jaar elk jaar gestegen. In 2013 zijn de inkomsten gestegen van K€ 455 naar K€ 657, een stijging van 44%. De inkomsten van het Universiteitsfonds gingen over de hele linie omhoog maar met name bij de bijdragen van bedrijven en instellingen (47%) en donateurs (58%). De groei van bedrijven en instellingen zit in geormerkte bedragen die gericht besteed moeten worden aan bijzondere leerstoelen of aan specifieke onderzoeksprojecten. De groei van de bijdragen van donateurs kwam vooral door hogere bijdragen van bestaande donateurs en minder door de aanwas van nieuwe donateurs (aandachtspunt).

### **1.6 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

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

#### **1.6.1 MVO in en (internationale) keten**

De UT opereert in een (internationale) keten, waarin diverse maatschappelijke aspecten een rol spelen.

Voor 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 aansluitend bij 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 vijf jaar in de context van het programma WO Sprint (Platform Bèta Techniek) haar contacten in de keten systematisch versterkt. De UT helpt scholieren en studenten zichzelf verder te ontwikkelen. Er vindt algemene vorming plaats ten behoeve van de maatschappij. Zo worden er activiteiten georganiseerd voor scholieren en leerkrachten om hen in aanraking te laten komen met de wetenschap. TA speelt hierin een leidende rol; zij organiseerde in 2013

verschillende activiteiten met wetenschap en techniek voor scholieren in alle lagen van het onderwijs. Voorbeelden zijn techniekdagen, Masterclasses, bijspijkerkampen en 'Science on Tour' (zie § 1.1.1).

Daarnaast wordt in het onderwijs, onder aanvoering van the Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS), aandacht besteed aan het ondersteunen van studenten bij het opstarten van een bedrijf. NIKOS adviseert en traint de studenten op het gebied van ondernemerschap. Hierdoor kunnen studenten succesvoller een bedrijf opstarten of deze ervaring gebruiken in hun loopbaan. In 2013 heeft NIKOS, naast individuele ondersteuning, een minor (Innovation & Entrepreneurship) en een summercourse georganiseerd.

### **1.6.2 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 al onze 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.

Algemeen gesteld (op basis van onze identiteit "high tech, human touch") is maatschappelijk verantwoord handelen integraal onderdeel van alle opleidingen van de UT en hetzelfde geldt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Concluderend kan gesteld worden dat de zorg van een instelling zich uitstrekt van een periode 'voor de poort' (studiekeuze-advies, voorlichting e.d.) tot enige tijd 'na de poort' (ondersteuning bieden bij de overstap naar de arbeidsmarkt voor die studenten die daar behoeften aan hebben).

## **1.7 Outreach**

### **1.7.1 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 - zoals 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 2013 kwamen bij de Wetenschapswinkel UT 137 aanvragen binnen, waarvan 73 afkomstig waren van het MKB. Door bemiddeling en onder procesbegeleiding van de Wetenschapswinkel UT werden 23 onderzoeksprojecten uitgevoerd en afgerond met een publicatie, veelal in master- en bachelor-afstudeerprojecten, bij diverse faculteiten en opleidingen. Verder werden er 30 kennisinhoudelijke adviezen verstrekt, werden 23 kenniskoppelingen binnen de UT gerealiseerd en werden zestien kenniskoppelingen met kennispartners buiten de UT. Ook werd een mini-symposium georganiseerd en werd een 3D-print prototype gerealiseerd, voor een verstelbare achteruitkijkspiegel speciaal geschikt voor slechthorende rijwielgebruikers.

### **1.7.2 Studium Generale**

Studium Generale organiseert publiekslezingen, interviews, discussies en workshops 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 onze 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. Het Science Café Enschede (Studium Generale is één van de drijvende krachten hierachter) brengt de wetenschap zelfs expliciet naar de stad: in een café-setting vertellen wetenschappers op toegankelijke wijze over de nieuwste ontwikkelingen in hun vakgebied. In 2013 hield Studium Generale 29 publiekslezingen, vijf Science Cafés, één UT-dictee en één excursie. Onder de sprekers zaten bekende figuren zoals Midas Dekkers, Rob Wijnberg, Rob de Wijk, Jelle Brandt Corstius en Marleen Veldhuis. In totaal trok Studium Generale in 2013 ruim 4.500 bezoekers.

## 2 ONDERZOEK

De UT streeft voor delen van haar onderzoeksprogramma naar een internationaal erkend topniveau. 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 om 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 voort komt 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 van de UT, heeft de UT, meer dan de gemiddelde Nederlandse universiteit, veel ontwerpend en toepassingsgericht onderzoek. 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.

#### Enkele successen uit 2013:

- Dr. Nathalie Katsonis is gekozen als lid van De Jonge Akademie (DJA).
- Joost-Pieter Katoen benoemd tot lid van de Academia Europaea.
- Facility sharing: het lab van XUV-optics (voorheen FOM) komt naar de UT.

#### 2.1.2 Instituten

Het merendeel van de leerstoelen en disciplines was in 2013 gebundeld in vier grote, multidisciplinaire instituten (zie ook bijlage A). De instituten zijn de belangrijkste onderzoeksorganisatie van de UT en staan samen grotendeels aan de basis van het UT-onderzoekprofiel. Het meeste onderzoek (77%) is in instituten ondergebracht. Het overige onderzoek valt onder de faculteiten.

De instituten zijn:

|       |   |
|-------|---|
| 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.                               |



### 2.1.3 Verwevenheid tussen faculteiten en instituten

De faculteiten en de instituten vormen een matrixorganisatie.

|               | EWI        | TNW        | CTW        | MB         | GW        | ITC        | Totaal      |
|---------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------------|
| CTIT          | 191        | -          | 8          | 16         | 25        | -          | <b>241</b>  |
| MESA+         | 74         | 291        | 11         | 1          | -         | -          | <b>378</b>  |
| IGS           | -          | -          | 37         | 66         | 52        | -          | <b>159</b>  |
| MIRA          | 24         | 116        | 28         | 12         | 4         | -          | <b>183</b>  |
| Facultair     | 3          | 32         | 115        | 5          | 1         | 129        | <b>287</b>  |
| <b>Totaal</b> | <b>292</b> | <b>439</b> | <b>200</b> | <b>100</b> | <b>82</b> | <b>129</b> | <b>1248</b> |

Tabel 2.1. Inbreng van onderzoeks-fte vanuit faculteiten in instituten (afgerond).

In 2013 werden er vanuit de technische faculteiten 37 full-time equivalents (fte) ingebracht in het (primair) maatschappij- en gedragswetenschappelijke instituut IGS. Vanuit de maatschappij- en gedragswetenschappelijke faculteiten (MB + GW) werden 58 fte's ingebracht in de drie technische instituten. Het gaat daarbij vooral om het CTIT waarvoor deze samenwerking van groot belang is. De kracht van het CTIT zit in het bij elkaar brengen van exacte, ingenieurs- en maatschappijwetenschappen omdat dat goed aansluit bij de ontwikkeling van technologie en de toepassing en de acceptatie daarvan.

Inmiddels hebben de instituten een grote massa bereikt. CTIT is één van de grootste academische ICT-onderzoeksinstituten in Europa met circa 425 onderzoekers en 241 fte. MESA+ is een van de grootste onderzoeksinstituten ter wereld op het gebied van nanotechnologie, met ruim 500 medewerkers, 378 fte en een jaarlijkse omzet van € 50 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).

### 2.1.4 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 ook is ondergebracht in de programmering van de instituten, wordt zij daarnaast apart geprofileerd vanwege de praktische toepasbaarheid van deze expertise voor externe partijen.

## 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. Van de instituten wordt verwacht dat zij verbindingen leggen met thema's die in de externe onderzoeksomgeving zijn gedefinieerd. Specifiek aandachtspunt hierbij is de aansluiting bij de Topsectoren en de Grand Challenges.

In 2012 maakte de UT prestatieafspraken met het Ministerie van OCW, in aansluiting bij de toekomstige profilering van de UT (zie bijlage I). De UT werkt gestaag verder aan focusering van het onderzoek conform de strategische visie RoUTE'14. Deze lijn wordt in de nieuwe UT visie 2020 gecontinueerd, met bijzondere aandacht voor de converging technologies/cross overs en selectieve versterking in lijn met het instellingsprofiel. Ten behoeve van converging technologies zal de samenwerking tussen UT onderzoeksinstituten verder geïntensiveerd worden.

Voor een scherp instellingsprofiel zijn kwaliteit en kritische massa van het onderzoek essentieel. Daarom zal de UT richting de toekomst extra inzetten op 1) design en industrieel ontwerpen en 2) het gamma-domein.

### 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, de Strategische Research Oriëntaties (SRO's), die zorgen voor een verdere focusering van het onderzoek. Zowel de instituutprogramma's als de individuele SRO's zijn multidisciplinair.

### 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, medische beeldvorming en telemedicine; |
| IGS en CTIT   | E-governance, eHealth en veiligheid;                      |

### 2.2.3 Profilerende toepassingsgebieden

Het onderzoek van de UT sluit aan bij belangrijke maatschappelijke onderwerpen en problemen op gebieden zoals water, gezondheid, energie, veiligheid en mobiliteit. Daarmee sluit het UT-onderzoek ook aan bij de landelijke Topsectoren. Het oplossen van dergelijke problemen is 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 eerder genoemde applicatiegebieden.

|                  | MIRA | CTIT | IGS | MESA+ |
|------------------|------|------|-----|-------|
| Water            |      |      | +   | +     |
| Gezondheid       | +    | +    | +   | +     |
| Duurzame Energie |      | +    | +   | +     |
| Veiligheid       |      | +    | +   |       |
| Mobiliteit       |      | +    |     |       |

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 onderzoeksthema. Enkele honderden onderzoekers houden zich met het onderwerp bezig, vanuit vele invalshoeken zoals techniek, psychologie en logistiek.

De coördinatie van het thema duurzame energie ligt 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. Op kleinere schaal werd er ook geïnvesteerd in de thema's water en veiligheid. In toenemende mate wordt samenwerking met externe partijen georganiseerd langs de lijnen van genoemde toepassingsgebieden.

### 2.2.4 3TU – Research Centers

In 3TU-verband zijn vanaf 2006, in de meeste gevallen met financiële steun van OCW, gezamenlijke onderzoekseenheden opgericht, waarbinnen de drie Technische Universiteiten gezamenlijk onderzoek verrichten. In 2013 werd de benaming van de onderzoekseenheden aangepast naar '3TU

Research Centers' en werd in het kader van vernieuwing een tweetal bestaande centers vervangen door twee nieuwe. Dit resulteert 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 Interaction (3TU.HTI)

Het NIRICT, waar het UT-instituut CTIT deel van uitmaakt, bundelt meer dan de helft van het ICT-onderzoek in Nederland en brengt ruim 90 leerstoelen en 1.200 medewerkers bijeen uit de informatica, elektrotechniek en wiskunde.

## **2.3 Onderzoeksfinitanciering en wetenschappelijk personeel**

### **2.3.1 Eerste geldstroom**

Van de middelen die het Ministerie van OCW in 2013 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 2013 bedroeg de tweede geldstroom € 20.7 miljoen (zie tabel 2.3). De voorstellen die de UT als penvoerder indiende in de tweede ronde van het Zwaartekracht-programma van NWO, werden niet gehonoreerd.

### **2.3.3 Derde geldstroom**

De omvang van de derde geldstroom is € 71.3 miljoen, bestaande uit 'derde geldstroom nationaal' en 'derde geldstroom internationaal, EU' (zie tabel 2.3).

Naast rechtstreekse financiering van onderzoek door een bedrijf of overheid, zijn samenwerkingen 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.

### **2.3.4 Derde geldstroom met tweede geldstroom karakter**

Vanuit de aardgasbaten heeft de overheid de afgelopen jaren omvangrijke middelen (middelen uit het Fonds Economische Structuurversterking (FES)) 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'. Een deel van de vanuit deze middelen gefinancierde programma's is inmiddels afgerond, een ander 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. De UT was

rechtstreeks vertegenwoordigd bij de opzet van topsectoren en Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI). De profilering en de zwaartepunten van de UT sluiten goed aan op het Topsectorenbeleid. Tot op heden verwerft de UT de meeste middelen vanuit de topsector High Tech Systems & Materials (HTSM).

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 EU-kaderprogramma

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 de omvang van het door de EU gefinancierde onderzoek aan de UT jaarlijks sterk gegroeid, resulterend in een omzet van € 20.7 miljoen in 2012.

|   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013        |
|---|------|------|------|------|------|-------------|
| Tweede geldstroom   | 15.5 | 17.2 | 22   | 21.8 | 20.3 | <b>20.7</b> |
| Derde geldstroom nationaal  | 38.5 | 48.3 | 45.8 | 48.7 | 55.3 | <b>50.6</b> |
| Derde geldstroom internationaal, EU                                     | 8.8  | 10.4 | 10.4 | 12.9 | 15.5 | <b>20.7</b> |
| Totaal tweede en derde geldstroom                                       | 62.8 | 75.9 | 78.2 | 83.4 | 91.1 | <b>92.0</b> |
| Onderzoeks-fte's vaste onderzoekers                                     | 204  | 214  | 220  | 219  | 211  | <b>232</b>  |
| Tweede en derde geldstroom per onderzoeks-fte vaste onderzoeker (in K€) | 308  | 355  | 355  | 381  | 432  | <b>397</b>  |

Tabel 2.3. Tweede en derde geldstroom (M€)

### 2.3.6 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 toekomstige wegvallen van de FES-gelden en de toenemende concurrentie voor EU programma's. Tot op heden is de ontwikkeling van het totaal van de tweede en derde geldstroom nog steeds gunstig.

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 K€ 397 aan externe middelen (tweede en derde geldstroom) verworven.

### 2.3.7 Onderzoeksinzet

Er werd door 1.965 fte wetenschappelijk personeel (inclusief promovendi), naast een tijdsbesteding aan onderwijs en overige taken, 1.248 fte ingezet voor onderzoek. Daarmee was het onderzoeksvolume iets lager dan in 2012, toen een top van 1.300 onderzoeks-fte werd bereikt. Hiermee heeft de UT een aandeel van 6,4% in de gezamenlijke onderzoekstijd van alle Nederlandse universiteiten (bron: kengetallen universitair onderzoek). Van de totale onderzoeksinzet werd maar liefst 80% gerealiseerd door tijdelijke medewerkers zoals promovendi en postdocs.

### 2.3.8 Onderzoekslaanbanen

De Twente Graduate School heeft tot doel om excellente onderzoekers op te leiden 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 § 1.1.4).

UT-promotietrajecten hebben in principe een duur van vier jaar. Veruit de meeste UT-promovendi zijn werknemers van de UT, gefinancierd vanuit de tweede en derde geldstroom. De UT kent dus weinig 'eerste geldstroom promovendi' en in vergelijking met andere universiteiten weinig buiten- en beurspromovendi.

In 2013 werkten 30 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 § 6.3.1).

### **2.3.9 Onderzoeksinfrastructuur**

Onderstaand de ontwikkelingen omtrent de onderzoeksinfrastructuur van de UT in 2013 (zie tevens bijlage H).

- In mei werd de High Tech Factory geopend. Dit is een productiefaciliteit voor micro- en nanotechnologiebedrijven. In deze voorziening kunnen bedrijven ruimte huren, faciliteiten delen en gebruikmaken van de cleanrooms.
- Er werd gewerkt aan de totstandkoming van een Sustainable Energy Lab (het voormalige Hogedruklab).
- Er werd gezocht naar de beste invulling van de faciliteiten van CMI<sup>nen</sup>, een gedeelde infrastructuur voor medische beeldvorming waar de UT in participeert.
- Er werd besloten dat het lab van XUV-optics, voorheen onderdeel van FOM, naar de UT over zal komen (gebouw Carré). Deze overgang werd gerealiseerd in een samenwerking tussen FOM, UT, Provincie Overijssel en industriële partners, die ieder een deel van de financiering voor hun rekening namen. Dit lab is hiermee een duidelijk voorbeeld van een met de industrie gedeelde infrastructuur.

De UT werkt aan de versterking van facility sharing, zoals is afgesproken met OCW (zie bijlage I). In deze prestatieafspraken is de omvang van ‘Gedeelde Infrastructuur’ een onderzoeks- en valorisatie-indicator, gedefinieerd als het aantal van de, met maatschappelijke en economische stakeholders, gedeelde onderzoeksfaciliteiten met een substantiële omvang.

## **2.4 Onderzoekssamenwerking door strategische allianties**

Samenwerking met bedrijven en andere kennisinstellingen, via topinstututen, TKI’s en landelijke 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 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-institututen 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), 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 onderzoeksinstitututen. 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.

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

De 3TU.Federatie is een belangrijke samenwerkingspartner voor de UT, die op het terrein van onderzoek met name is geconcretiseerd in de eerdergenoemde 3TU Research Centers. Daarnaast speelt de 3TU.Federatie een rol bij het vormgeven van contacten met partijen buiten de technische universiteiten.

De TU's en de TO2-federatie (de GTI's en TNO) vormen samen een 'technologische driehoek'. 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 Noordoost Nederland**

Zoals aangegeven in § 1.1.8 wordt er op het gebied van onderwijs samengewerkt met de universiteiten van Wageningen, Groningen en Nijmegen. Dit gebeurt ook op het gebied van onderzoek. Als uitgangspunt dienen reeds bestaande initiatieven op het gebied van onder andere 'Technologie & Gezondheid', Water, Nanotechnologie en Groene Energie. De kerngroep van de samenwerking wordt gevormd door de RUG en de UT. Zij werken op een breed gebied samen. In 2013 werd een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), UT en RUG. De samenwerking binnen de deelgebieden is niet alleen voorbehouden aan de UT en de RUG, er wordt ook uitdrukkelijk samenwerking met provinciale en/of regionale bedrijven, instellingen en overheden gezocht. De andere universiteiten zijn meer betrokken op specifieke onderwerpen. Voor de WUR betreft dat met name voeding en energie en voor de Radboud Universiteit Nijmegen water en gezondheid. De samenwerking in NONL-verband en in 3TU-verband verschillen van aard en karakter en kunnen daarom goed complementair naast elkaar bestaan.

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

De UT participeert in meer dan 25 grote landelijke onderzoeksprogramma's, zoals die zijn voortgekomen uit de toekenning van FES- en andere middelen in eerdere jaren. 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.

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**

Binnen de UT worden jaarlijks onderzoekskengetallen per instituut berekend, die de prestaties van deze eenheden weergeven. De prestaties van de universiteit als geheel worden via de UT-website, de VSNU en dit jaarverslag gepubliceerd. Ook de prestaties van de 3TU-Research Centers worden jaarlijks in beeld gebracht.



### **2.5.1 Kwaliteitszorg binnen instituten**

Wetenschappelijk Directeuren voeren een kwaliteitszorgbeleid binnen hun instituut. Instituten evalueren hun programma's (SRO's) 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 § 2.6).

Voor elk instituut gelden Kern Prestatie Indicatoren, waarmee is vastgelegd welke doelen de instituten de komende vijf jaren willen behalen op vijf indicatoren voor kwaliteit en relevantie. In aanvulling op disciplinaire visitaties, worden instituten eens in de zes jaar door een externe commissie beoordeeld. Bij deze instituutbeoordelingen wordt gebruik gemaakt van de resultaten van disciplinaire visitaties en citatieanalyses die eerder zijn verricht. In 2013 vonden geen instituutbeoordelingen plaats. Wel heeft de midterm review van MIRA plaatsgevonden. Het betreft een eerste externe beoordeling van MIRA. Het algemene beeld is goed, het instituut groeit in omvang en kwaliteit, maar door bezuinigingen konden niet alle doelen worden behaald.

### **2.5.2 Kwaliteitszorg binnen disciplines**

De UT verricht onderzoeksvisitaties bij voorkeur in 3TU- of landelijk verband. In 3TU-verband zijn een 3TU-onderzoeksvisitatieprotocol en een gezamenlijke visitatieplanning opgesteld.

De technische universiteiten beoefenen naast funderende ook construerende en ontwerpde wetenschappen. Zij zien er op toe dat deze wetenschappen via op maat gemaakte beoordelingscriteria worden beoordeeld. Deze criteria brengen de specifieke prestaties en maatschappelijke relevantie van deze wetenschappen beter in beeld dan de gebruikelijke criteria die vooral waren toegesneden op de natuurwetenschappen. Bij deze beoordelingen zijn ook de maatschappelijke stakeholders betrokken. De nieuwe criteria zijn eveneens opgenomen in het nieuwe landelijk protocol (SEP) dat in 2013 werd opgesteld.

In 2013 werd het UT-onderzoek in de Filosofie beoordeeld als zeer goed tot excellent. Het onderzoeksprogramma focusteert op de technologieën die centraal staan in de technische UT-instituten. Er is een directe relatie met de technologische praktijk en een goede inbreng in het publieke debat. Er is veel multidisciplinaire interactie met ingenieurs en sociale wetenschappers. Daarmee sluit het programma goed aan bij de identiteit van de UT en is er een goede inbedding. Ook het onderwijskundige onderzoek verkreeg het oordeel zeer goed tot excellent. Kwaliteit en productiviteit zijn gegroeid en werden zeer goed tot excellent beoordeeld. Het onderzoeksprogramma is relatief multidisciplinair, toepassingsgericht en technologiegericht, waardoor de relevantie hoog is. Wel dient het nieuwe programma, bestaande uit drie sub-programma's, nog meer te worden geïntegreerd. De strategische plannen moeten worden gespecificeerd.

Het UT onderzoek, wanneer de scores van alle UT-leerstoelen worden opgeteld en gemiddeld, scoort 'zeer goed' voor relevantie. Dit toont aan dat het streven naar de benutting van kennis in de praktijk daadwerkelijk gerealiseerd wordt.

### **2.5.3 Kwaliteitszorg promotieopleidingen**

Hoewel de kwaliteitszorg van promotieopleidingen primair is belegd bij de TGS, verloopt de beoordeling van de kwaliteit van promotieopleidingen nog steeds gedeeltelijk via hererkenningen van onderzoekscholen door de Erkenningscommissie Onderzoekscholen (ECOS). In 2013 werden er geen onderzoekscholen waarvan de UT penvoerder is herkend.

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

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit heeft het afgelopen jaar vier ingediende klachten behandeld en een door de faculteit GW gevraagd advies gegeven. Van de vier klachten is er één kort voor het advies van de commissie aan het College van Bestuur teruggetrokken, één niet ontvankelijk verklaard en zijn er twee behandeld en afgerond. Naar aanleiding van één van deze twee klachten is advies gevraagd bij het LOWI (Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit). Het College van Bestuur heeft het advies van het LOWI overgenomen.

In het jaar 2014 zal de commissie als klankbord fungeren voor het op te stellen beleid op het gebied van wetenschappelijke integriteit. Beleid zal worden opgesteld teneinde de zichtbaarheid van de normstelling te bevorderen en om te werken aan bewustwording en educatie van alle betrokkenen. Er werd een onderzoeksdatabeleid opgesteld. Dit zal leiden tot een betere opslag en toegankelijkheid van data die ten grondslag ligt aan publicaties. Dit maakt data niet alleen beter beschikbaar voor hergebruik, maar het vergroot ook de openheid van het onderzoekproces.

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

### **2.6.1 Promoties**

Er promoveerden in 2013 aan de UT 220 personen, meer dan ooit eerder binnen een jaar. Hiermee realiseerde de UT 5,4% 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 aantal promoties zal na 2013 dalen, ten gevolge van het gat in de financiering dat is ontstaan doordat de FES-middelen niet tijdig en niet volledig zijn opgevolgd door vervolffinanciering. Het aantal promoties per onderzoeks-fte vaste staf (hoogleraren, UHD's en UD's), beweegt zich al sinds 2005 in de bandbreedte tussen de 0,8 en 0,9. In absolute aantallen realiseerde het instituut CTIT de meeste promoties (52).

### **2.6.2 Wetenschappelijke publicaties**

Het 'Web of Science' is een internationale database van refereerd ('gerefereerde') tijdschriftartikelen, die pas na een selectie door middel van anonieme peer review geaccepteerd werden. Uit deze bron blijkt dat de UT 1.655 van dergelijke artikelen in 2013 publiceerde. Met dit aantal gerefereerde tijdschriftartikelen neemt de UT wereldwijd positie 339 in (bron: Leiden-ranking, CWTS).

Het totale aantal gerefereerde publicaties is echter groter omdat ook een deel van de conferentiebijdragen, boeken en boekdelen wordt gerefereerd. In 2013 werden er 2.914 gerefereerde publicaties gepubliceerd. Bij een inzet van 1.248 onderzoeks-fte's betekent dit 2,3 gerefereerde publicaties per onderzoeks-fte.

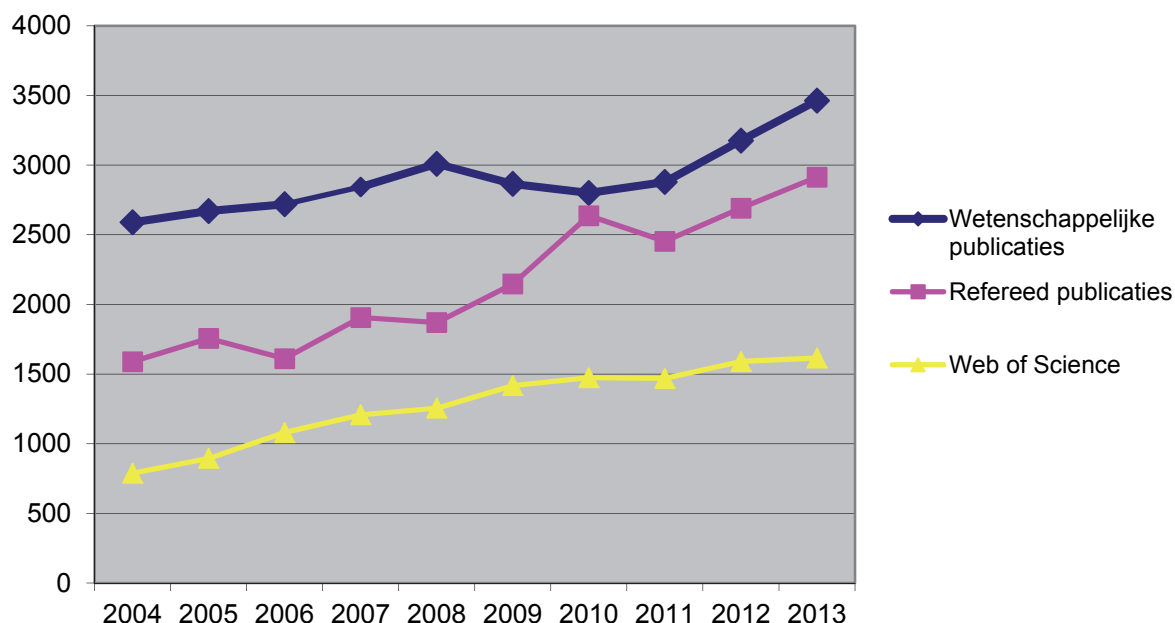
Het aantal gerefereerde publicaties en de niet-gerefereerde wetenschappelijke publicaties vormen samen het totaal aantal wetenschappelijke publicaties. Met 3.463 wetenschappelijke publicaties realiseerde de UT 4,8% van het aantal wetenschappelijke publicaties van alle Nederlandse universiteiten (Bron: Kengetallen universitair onderzoek).

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 beschikbaar gesteld.

Naast open access heeft ook 'open data' de aandacht. In 2013 werd een begin gemaakt met het opstellen 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.



## Trend in publicatieaantallen UT



Grafiek 2.1. Trends in publicatieaantallen UT

### 2.6.3 Citaties

Bij het uitvoeren van citatieanalyses, wordt het aantal citaties van een 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 wereldgemiddelde aan citaties in de wetenschappelijke velden waarin de universiteit actief is. De MNCS van de UT is 1,3 (bron: Leiden ranking 2014, CWTS). Deze score ligt 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 wereldwijd positie 68 in. 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 2013 prestigieuze individuele subsidies, onderscheidingen en prijzen. Een totaaloverzicht is terug te vinden in bijlage g.

#### Persoonsgebonden subsidies

De European Research Council (ERC) kende aan UT-onderzoekers 1 Advanced Grant toe en 3 Consolidator grants.

Vijf onderzoekers verwierven een persoonsgebonden NWO-vernieuwingsimpuls subsidie. Het betrof drie VENI, twee VIDI en 1 VICI-subsidies. De UT ondersteunde kandidaten voor persoonsgebonden subsidies door middel van adviezen bij het schrijven van onderzoeksvorstellen en door middel van presentatietrainingen.

### Prijzen

De 'Overijssel PhD-award', de prijs voor het beste proefschrift dat binnen de universiteit werd geschreven in 2013, werd uitgereikt aan Dr. Menno Veldhorst voor zijn proefschrift getiteld "Superconducting and topological hybrids". 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. Tatiana Filatova.

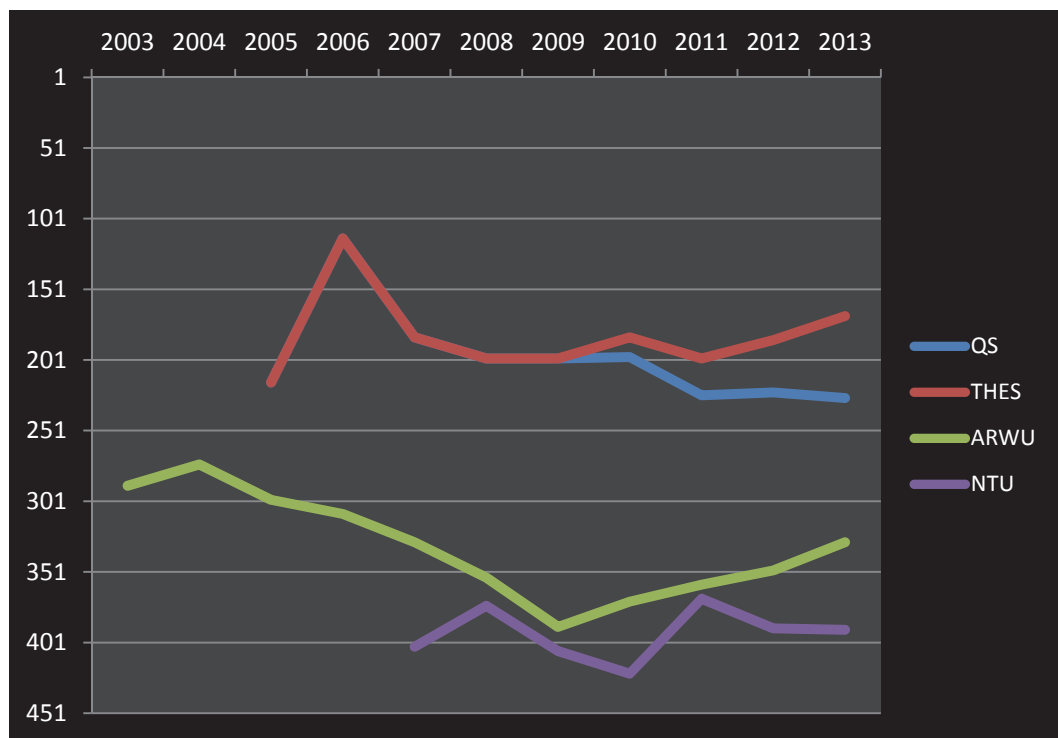
### Lidmaatschappen

In totaal zijn zes leden van de KNAW aan de UT verbonden. Dr. Nathalie Katsonis werd benoemd tot lid van De Jonge Akademie (DJA).

### **2.6.5 Rankings**

Er bestaan enkele wereldwijde rankings van universiteiten, die zich vooral baseren op onderzoeksgegevens.

- In de 'World university rankings' van het Times Higher Education Supplement (THES) neemt de UT wereldwijd positie 170 in;
- In de QS World University ranking behaalde de UT positie 228;
- In de Shanghai Wereldtop-500 van universiteiten (ARWU) behaalde de UT positie 330;
- In de Taiwanese NTU-ranking bezet de UT positie 392.



Grafiek 2.2. Trends in de positie van de UT in een viertal 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. In 2014 wordt een nieuwe internationaliseringsstrategie geschreven – in lijn met de nieuwe UT visie – met aangescherpte doelstellingen en een aantal duidelijke keuzes.

#### 3.1 Internationalisering van curriculum

##### 3.1.1 Engelstalig onderwijs

In 2013 bood de UT vier bachelor-opleidingen in het Engels aan. Sinds het collegejaar 2007/2008 worden alle masteropleidingen (met uitzondering van Technische Geneeskunde en delen van Psychologie) in het Engels aangeboden. Hiertoe kent de UT de gedragscode voertalen.<sup>2</sup> In 2020 streeft de UT er naar om 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 2013 een actief beleid om het Engels van docenten op peil te brengen en te houden (zie § 6.3.2).

Naast het reguliere graadverlenende onderwijs biedt de UT ook een toenemend aantal Engelstalige minors aan (zie § 1.1.6). Op deze wijze kunnen de eigen studenten al in de bachelorfase ervaring opdoen met het volgen van onderwijs in het Engels. Verder wordt zo aan buitenlandse (uitwisseling)studenten de mogelijkheid geboden om een samenhangend pakket vakken te volgen op bachelor niveau. Deze Engelstalige minors zullen in de toekomst worden omgezet naar twee modules van 15 EC (i.p.v. één module van 30EC) en aangeboden worden in het vijfde semester van het TOM onderwijs (allen bestaand uit vakken van geaccrediteerd onderwijs).<sup>3</sup> Eind 2013 zijn de opleidingen opgeroepen om deze zogenaamde 'High Tech Human Touch modules' in te richten. Daarmee opent de UT een standaard 'mobility window' waarbinnen inkomende en uitgaande exchange kan worden vormgegeven.

##### 3.1.2 Internationale mobiliteit

In 2013 kregen 312 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. UT-uitwisselingsstudenten verbleven in studiejaar 2013-2014 binnen het Erasmusprogramma gemiddeld 4,9 maanden voor vakken bij de buitenlandse partneruniversiteit. Studenten die voor stage binnen het Erasmusprogramma naar het buitenland gingen, verbleven daar in 2013-2014 gemiddeld 4,4 maanden. Uitgaande UT-studenten die een beurs ontvingen, kregen gemiddeld 220 euro per maand. Het aantal studenten dat binnen Europa naar het buitenland ging, is sneller gestegen dan het aantal studenten met een bestemming buiten de EU.

In 2013 werden ongeveer 200 studenten geregistreerd als inkomende uitwisselingsstudenten. Dat aantal betekent een aanzienlijke stijging; ten opzichte van 2012 is het bijna een verdubbeling. De top vijf luidt als volgt: Portugal, Turkije, Frankrijk, Duitsland, Italië. In 2013 is opnieuw veel aandacht besteed aan nieuwe registratiesystemen, waardoor naar verwachting in 2014 zowel de inkomende studenten beter bediend zullen worden (zowel degree als non-degree seeking) en ook uitgaande mobiliteit beter geteld kan worden.

---

<sup>2</sup> De gedragscode voertalen is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/so/studentenbegeleiding/regelingen/gedragscode/>

<sup>3</sup> De 'exchange packages' zijn terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/internationalstudents/exchange/files/exchangestudypackages/>

### 3.2 Beurzenprogramma's

De UT registreert beurzen die studenten meebrengen, die al dan niet door de UT beheerd worden. In tabel 3.1 een weergave van het totale beurzenbudget zowel in aantallen studenten die instroomden in 2012 en 2013 als de bijbehorende beursbedragen.

| Type sponsor         | Beurzenprogramma   | Budget 2012   | Aantal studenten 2012 | Budget 2013   | Aantal studenten 2013 |
|----------------------|--|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| University of Twente | UTS, OTS, TGS  | K€ 734        | 26                    | K€ 608        | 39                    |
| Overheid EU          | Netherlands Fellowship Programmes (NFP), Erasmus Mundus, StuNed, NICHE, e.a. | M€ 3,5        | 107                   | M€ 4,4        | 173                   |
| Extern               | SWB, MCIT, Beasiswa Unggulan, DIKTI, PTPLN, LPDP, Colfuturo, Conacyt, e.a.   | K€ 640        | 24                    | M€ 1,7        | 54                    |
| Privaat              | Fransen, Prof. de Winter, Van der Graaf                                      | K€ 25         | 2                     | K€ 25         | 5                     |
| <b>Totalen</b>       |  | <b>M€ 4,9</b> | <b>159</b>            | <b>M€ 6,7</b> | <b>271</b>            |

Tabel 3.1. Het totale beurzenbudget 2013 (excl. ITC)

Het totale beursbudget van International Office is in 2013 opnieuw gestegen (ten opzichte van voorgaande jaren). Het aantal studenten dat een beurs ontving, steeg in 2013 nog sterker, wat betekent dat de gemiddelde beursbedragen omlaag zijn gegaan. Voor 2012 en 2013 zijn in tabel 3.1 de NFP beurzen van de faculteit ITC opgenomen. Stijgers waren naast beurzen uit Indonesië en Brazilië, beurzen voor deelname aan double degrees.

De University of Twente Scholarship maakt onderdeel uit van het UT Profileringsfonds, waarin voor beurzen in 2013 een bedrag van K€ 608 beschikbaar is gemaakt voor werving van non-EU masterstudenten. In 2013 zijn er nog geen middelen besteed aan EER studenten. De UTS beurs wordt aan studenten toegekend door de faculteiten. Het overgrote deel van de beurzen die de UT administreert is bedoeld voor een UT masteropleiding. In 2013 is er een toenemend aantal beurzen bemiddeld voor inkomende exchange studenten, voornamelijk in de bachelorfase en de fase tussen de bachelor en de master.

### 3.3 Internationale relaties

De UT heeft in 2013 net als in 2012 circa 272 contracten met 144 verschillende instellingen binnen de EU en circa 56 contracten met instellingen buiten de EU. Deze contracten hebben, naast onderzoekssamenwerking, in toenemende mate tot doel de mogelijkheden tot het opzetten van joint of dubbeldiploma programma's te exploreren, de studentmobiliteit te bevorderen dan wel te ondersteunen en daarmee de internationalisering van de UT te bevorderen.

In 2013 is het aantal Erasmus agreements ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2012. In het najaar van 2013 is een begin gemaakt met het herzien van alle Erasmus agreements, wat noodzakelijk was voor deelname aan het Erasmus Plus programma. Ook in 2013 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 § 1.3.2).

Verder is in 2013 een succesvolle aanvraag gedaan voor de nieuwe Erasmus Charter for Higher Education 2014-2020. Een andere belangrijke activiteit was het bezoek aan Australië. Daar heeft de UT, net als in 2012, universiteiten bezocht in verband met de bestaande samenwerking op het gebied van onderzoek en studentuitwisseling.

### **3.4 Flankerende voorzieningen**

#### **3.4.1 Toelating**

Binnen het Admission Office is gewerkt aan verdere afstemming voor het aanmeld- en toelatingsproces met de faculteiten om dit traject zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. De toelatingseisen tot de master-opleidingen zijn verder geüniformeerd en er wordt gewerkt aan de versnelling van het aanmeldproces, waardoor aspirant masterstudenten binnen twee weken na aanmelding te horen krijgen of ze worden toegelaten. In 2013 zijn aan de UT 523 buitenlandse eerstejaars studenten ingestroomd in de bachelor, master en premaster (zie § 1.3.1). Alle communicatie-uitingen en procedures worden op de UT getoetst aan de eisen van de gedragscode internationale studenten.<sup>4</sup>

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

De UT zet zich in om voor internationale studenten gedurende het eerste jaar van hun verblijf gemeubileerde woonruimte te kunnen aanbieden.

Voor studenten van de Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences (ATLAS University College) geldt, gelet op het specifieke karakter van de opleiding, een verplichting om op de campus te wonen. Vanaf studiejaar 2014-2015 zal het gebouw Logica op de campus specifiek voor ATLAS-studenten worden toegevoegd aan het beschikbare huisvestingsbestand. Op dit moment biedt de UT 284 kamers aan op de Campus en bemiddelt de UT voor een variabel aantal kamers (maximaal 70) in het ITC Hotel en voor 99 kamers in de Stadsweide. De laatste twee locaties liggen in het centrum van Enschede.

---

<sup>4</sup> De gedragscode internationale studenten is terug te vinden op: <http://www.internationalstudy.nl/pagina/gedragscode-en-reglementen>

## 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>5</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 om 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.

### Enkele successen uit 2013:

- Kennispark Enschede uitgeroepen tot het Beste Bedrijventerrein van Nederland
- Elsevier/Scienceworks roept in de Valorisatie Ranking 2013 de UT uit tot meest ondernemende universiteit van Nederland.
- De University of Twente spin-off 4Silence wint de Young Technology Award 2013.

### 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, deelname in gedeelde projecten rondom gedeelte infrastructuur en het opzetten van internationale valorisatieprogramma's.

In 2013 heeft de UT gewerkt aan een brede visie op valorisatie, om meer samenhang te brengen in verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden daarvoor te expliciteren. Het afgelopen jaar is input verzameld om de visie op valorisatie, onder andere in samenwerking met Kennispark Twente en de Zakelijk Directeuren van de UT, op te stellen. Partners binnen en buiten de UT zijn betrokken om het een zo breed mogelijk gedragen visie te laten worden. In 2014 zal de visie nader uitgewerkt worden in een actieplan.

In de zomer van 2013 heeft de UT een concept werkset valorisatie indicatoren bij de VSNU aangeleverd. Deze werkset is afgestemd in 3TU verband. Sindsdien worden de definities en wijze van meten tussen de drie Technische Universiteiten afgestemd ten einde in 2014 tot een definitieve set indicatoren te komen en over te gaan tot implementatie.

Eind 2013 heeft een gezamenlijk overleg tussen de onderwijsinstellingen, overheid en ondernemers in Twente plaatsgevonden. Het doel was om te onderzoeken of de effectiviteit van de verschillende overleggen tussen de partijen en de onderlinge samenhang op een eenduidiger en slagvaardiger manier vormgegeven zouden kunnen worden. Afgesproken is dat een position paper over de uitkomst van de herijking van de Innovatiesprong – waarin het innovatiebeleid van Twente is weergegeven – opgesteld wordt. In dit position paper zullen voorstellen geformuleerd worden voor

<sup>5</sup> Meer informatie over de Stichting Kennispark Twente is terug te vinden op: <http://www.kennispark.nl/>

een hernieuwd, innovatief samenwerkingsverband. Voor de UT is het belangrijk, vanuit haar rol als kennisinstelling, binnen dit samenwerkingsverband(en) invloed en sturing te houden.

#### 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 groeien over de gehele linie.

Het aantal starters wordt jaarlijks onderzocht.<sup>6</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. Gebruikmakend van 'Kennispark producten' in het ecosysteem (ecosystem based);
  - 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.

|                               | Aantal |
|-------------------------------|--------|
| Ecosystem based               | 13     |
| <i>Waarvan</i> Research based | 3      |
| <i>Waarvan</i> Patent based   | 0      |
| Zelfstandig initiatief        | 28     |
| Totaal aantal start-ups       | 41     |

Tabel 4.1. Start-ups, resultaat 2013

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 produceert het systeem circa 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>7</sup> de ondernemerschapcomponent versterkt. 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 de UT daartoe samen met de Student Union.<sup>8</sup> Een en ander wordt uitgevoerd in aansluiting met het nationaal valorisatieprogramma van Technopartner.

Tot slot is het ecosysteem voor financiering over de hele linie fors versterkt. De Stichting Kennispark Twente ziet met de terugtrekkende banken en het opdrogen van subsidies 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. Op de korte termijn levert dit risico's op, zowel in de doorgroei van kansrijke initiatieven als via onnodige fouten door onervarenheid bij investeringen. De Stichting Kennispark Twente werkt hard aan een compleet

<sup>6</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>7</sup> Meer informatie over de NIKOS is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/mb/nikos/>

<sup>8</sup> Meer informatie over de Student Union is te lezen in hoofdstuk 5 of terug te vinden op: <http://www.studentunion.utwente.nl/>

en snel lerend ecosysteem voor financiering, waarin met name de nieuwe publieke revolverende fondsen een belangrijke rol kunnen gaan spelen. In 2013 hebben we daartoe diverse netwerkevents georganiseerd en zijn nieuwe spelers toegevoegd aan de groep regionale financiers.

Voor de komende periode worden de genoemde activiteiten geconsolideerd. Daarnaast werkt Kennispark Twente aan nieuwe verdienmodellen.

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

#### **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 het Center for Medical Imaging met Siemens, 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 van de ondernemende cultuur en het vermogen tot samenwerking. De komende jaren zal extra worden ingezet op het open innovatie vermogen van de ondernemingen in de regio.

Over de afgelopen jaren is 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 in 2013 geïntegreerd binnen de Wetenschapswinkel (zie § 1.5.1) die mede wordt bereikt via de regionale Portal To Innovation en die samen met het nieuwe Ondernemingsplein van de Kamer van Koophandel is opgezet.

Het doel van de portal is het laagdrempelig (en goedkoop) beschikbaar stellen van wetenschappelijke kennis ten behoeve van het Midden en Klein Bedrijf. [Kennisvraag.nl](http://Kennisvraag.nl) biedt het bedrijfsleven de juiste ingang tot kennis van de UT en Saxion. Het biedt hulp bij het vinden van de juiste weg. Elke kennisvraag die binnen komt wordt aan een passende kennispartner gekoppeld.

In 2013 is dit portalsysteem opgefrist, met als doel de vraag naar stages, capaciteit en kennis optimaal te beantwoorden.

#### **4.4 Inspirerend vestigingsklimaat**

Acquisitie en behoud van bedrijven die belangrijk zijn voor het ecosysteem, levert een belangrijke bijdrage aan de groei en de kwaliteit van het ecosysteem. Kennispark Twente zet zich vooral in op de bereikbaarheid en beschikbaarheid van talent, kennis, risicokapitaal en faciliteiten in de regio en op het fysieke Kennispark rond de UT. Daarnaast wordt het fysieke Kennispark 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.

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 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. In 2013 is het oude UT-gebouw Langezijds omgevormd tot een nieuwe voorziening voor zeer kennisintensieve bedrijven die tevens een incubatorfunctie heeft. Verder is het stationsgebied heringericht. Op dit moment wordt gewerkt aan de verbindingssas voor langzaam verkeer tussen station en UT, aan het verlichten van de parkeerdruk in het gebied en aan de digitale 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 2013 vestigden zich bijvoorbeeld Apollo Tyres R&D en Demcon. De komende jaren wordt de marketing en acquisitie van het fysieke Kennispark verder versterkt en zullen andere campusinitiatieven in de regio worden ondersteund. Daarvan is het High Tech Systems Park van Thales in een vergevorderd stadium.

#### **4.5 Resultaten**

In de samenwerking met Kennispark Twente is de Universiteit Twente de grootste speler. De samenwerking zorgt voor een verdere verbetering van het valorisatieresultaat. Dit leidt niet alleen tot de start van 50 tot 100 nieuwe innovatieve bedrijven per jaar, jaarlijks zo'n 10% van de Deloitte Fast Technology 50 in de Benelux (de snelst groeiende technologiebedrijven), maar ook tot vele private investeringen in ondernemingen en een van de grootste innovatiecampussen van het land.

## 5 DE CAMPUS

De campus levert een belangrijke bijdrage aan de positionering en profilering van de UT. De campus biedt studenten en medewerkers, studie- woon-, sport-, culturele en horecavoorzieningen. Vanwege de komst van het nieuwe onderwijsmodel TOM zijn er ook volop projectwerkplekken op de campus gecreëerd. 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 een broedplaats voor creativiteit en innovatie doordat ontmoeting, ontwikkeling en verbinding centraal staan.

Per januari 2012 is de Eenheid Campus binnen de Concerndirectie Algemene Zaken formeel van start gegaan. De Eenheid Campus wordt gevormd door het Evenementenbureau, het Reserveringsbureau, het Sportcentrum, het Vrijhof Cultuurcentrum en Campusmanagement. De eenheid is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Campusvisie. De nieuwe campusmanager is in januari 2013 gestart. In mei 2013 is het plan van aanpak 'De Campus: geheel UT!' gepresenteerd en door het CvB onderschreven. In het sportcentrum werd ondertussen al hard gewerkt aan het revitaliseren van de organisatie, de processen en de diverse samenwerkingen. Dit heeft onder andere geleid tot een efficiënte organisatie, het oprichten van een zwemschool, het intrekken van de fysiotherapiepraktijk Polman en in het continueren van het huurcontract met ROC. Sinds eind 2013 staan de plannen voor een toegangscontrolesysteem en een verbouwing van de kleedruimten van het sportcentrum in de steigers.

### Enkele successen uit 2013:

- Batavierenrace: grootste estafetteploeg ter wereld
- Create Tomorrow: grootste studentendebat van Nederland
- Campus Universiteit host Festival Green Vibrations tijdens Hemelvaart.

Medio 2013 zijn de taken van het hoofd sport uitgebreid met die van hoofd cultuur. Er is veel aandacht besteed aan de samenwerking met de Student Union, de door studenten bestuurde organisatie die de belangen behartigt van alle studenten aan de UT. Ruim 100 verenigingen, commissies en stichtingen waaronder de studie-, sport-, cultuur- en gezelligheidsverenigingen, vormen samen de Student Union. De missie van de Student Union is: 'Het bevorderen van de academische vorming en het welzijn van de studenten aan de Universiteit Twente.' Wat evenementen betreft is er een meerjarencontract opgesteld met een evenementenorganisator die jaarlijks drie evenementen zal organiseren op de campus.

In september 2013 is de Campus Company opgericht met als doel om belangstellenden van buiten de UT de campus te laten beleven, waaronder bedrijven, organisaties, verenigingen en scholen. Eind december 2013 werd duidelijk dat de renovatie van het openluchttheater in 2014 gestalte kan krijgen.

Anno 2013 bestaat de Eenheid Campus uit:

- Sport & cultuur
- Reserveringsbureau
- Evenementenbureau
- Campus Company
- Campusmanagement

Studenten zijn en blijven belangrijk voor de levendigheid op de campus, bijvoorbeeld via bestuursfuncties van verenigingen en het organiseren van evenementen op de campus. En ook doordat zij er wonen en gebruik maken van de voorzieningen die de campus rijk is.

## 6 SOCIAAL JAARVERSLAG

Voor het uitvoeren van de nieuwe visie voor de Universiteit Twente is een instellingsbrede cultuuromslag vereist. Iedere medewerker wordt medeverantwoordelijk voor de ambities en de resultaten van de UT en iedereen moet daadwerkelijk de kans krijgen om daar aan bij te dragen. Een concreet voorbeeld hiervan is dat ingezet gaat worden op het uitbreiden van ondernemerschap in onderwijs, onderzoek en valorisatie naar ondernemendheid van alle medewerkers, in alle lagen van de organisatie.

De komende jaren gaat de aandacht uit naar het creëren van een inspirerende cultuur van vernieuwing, durf en creativiteit binnen de gehele universiteit.

### Enkele successen uit 2013:

- Promovendibeleid vastgesteld
- Eerste Open Dag Centre For Training en Development ; een gemeenschappelijk initiatief van CEZ, TGS en HR.
- Crisisorganisatie gemoderniseerd in communicatie- en trainingsaanpak.

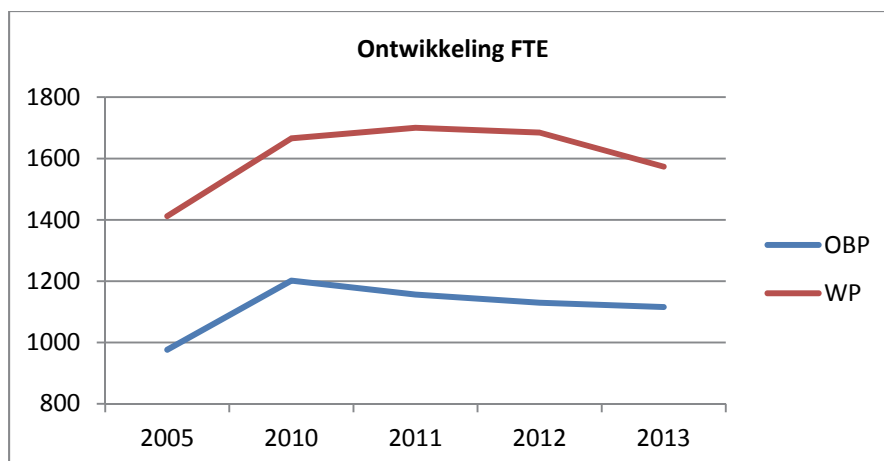
### 6.1 Ontwikkelingen organisatie

In het afgelopen jaar hebben diverse organisatieveranderingsprocessen plaatsgevonden. Onder andere heeft er een regorganisatie plaatsgevonden bij de faculteit Electrotechniek, Wiskunde en Informatica en de dienst Bibliotheek & Archief en is de eerste aanzet gegeven tot de fusie van de faculteiten Gedragwetenschappen en Management en Bestuur. Daarnaast heeft er een optimalisatie plaatsgevonden binnen de internationaliseringskolom en de Eenheid Campus onderdeel van de dienst Algemene Zaken. Ook in 2013 gold een selectieve vacaturestop voor alle OBP functies UT breed, met uitzondering van die functies binnen de faculteiten die behoren tot de 'functiefamilies' Onderwijs en Onderzoek ondersteuning en Studentgerichte Ondersteuning. Alleen voor deze functiefamilies en Wetenschappelijke Personeel (WP), kon geworven worden zonder toestemming van het College van Bestuur.

### 6.2 Ontwikkelingen personele bezetting

#### 6.2.1 Personele bezetting

In 2013 is de personeelsomvang van de UT zowel in aantal medewerkers als in aantal full-time equivalenten (fte) gedaald. De personeelsomvang van het WP is sterker gedaald dan die van het OBP.



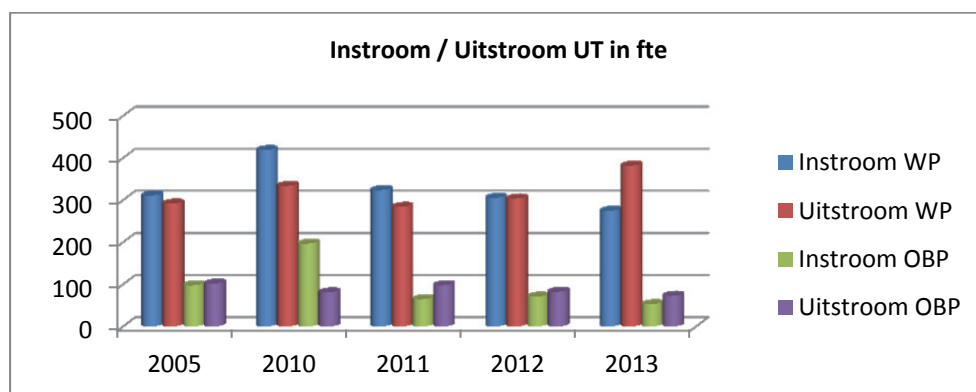
Grafiek 6.1. Ontwikkeling verhouding WP in fte<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Grafiek 6.1 t/m 6.6 en grafiek 6.8 + 6.9 tonen de HR kengetallen. Deze worden per vijf jaar weergegeven, waarna een weergave van daaropvolgende jaren volgt.

De in- en uitstroom van het aantal medewerkers bedroeg in 2013 voor het WP 304 respectievelijk 453 personen en voor het OBP 67 respectievelijk 91 personen. De daling bij het WP wordt met name veroorzaakt door de uitstroom in de categorie promovendi.

| jaar        | Instroom   |            |           | FTE        |            |           | Uitstroom  |           |            | FTE        |           |            |
|-------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
|             | Totaal     | WP         | OBP       | Totaal     | OBP        | WP        | Totaal     | OBP       | WP         | Totaal     | OBP       | WP         |
| <b>2013</b> | <b>371</b> | <b>304</b> | <b>67</b> | <b>328</b> | <b>275</b> | <b>53</b> | <b>544</b> | <b>91</b> | <b>453</b> | <b>455</b> | <b>73</b> | <b>382</b> |

Tabel 6.1. In- en uitstroom WP en OBP



Grafiek 6.2. In- en uitstroom van WP en OBP

De UT streeft een verhouding tussen WP en OBP na van 60%/40%. Door de sterkere daling van het WP ten opzicht van het OBP was eind 2013 de verhouding WP/OBP 58,6%/41,4%.

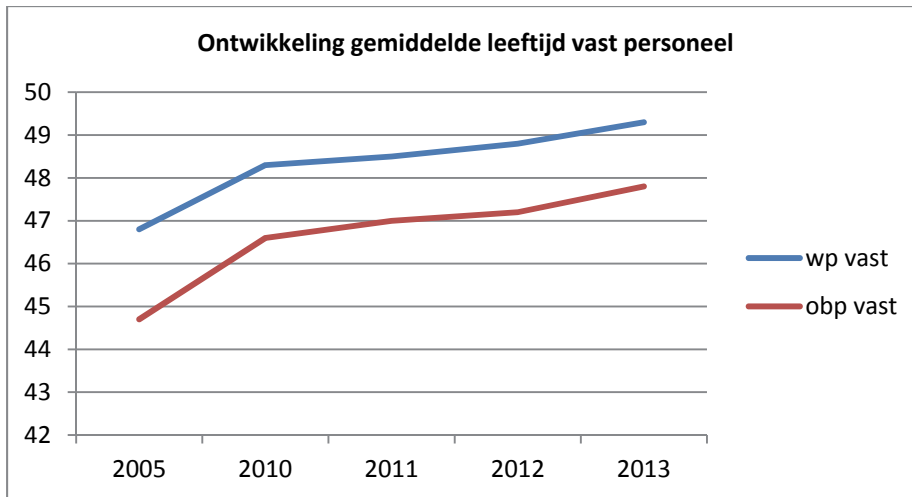
| Jaar        | Personen    |             |             | FTE         |             |             | Perc. FTE    |              |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|             | Totaal      | WP          | OBP         | Totaal      | WP          | OBP         | WP           | OBP          |
| <b>2013</b> | <b>3041</b> | <b>1728</b> | <b>1313</b> | <b>2689</b> | <b>1573</b> | <b>1116</b> | <b>58,6%</b> | <b>41,4%</b> |

Tabel 6.2. Ontwikkeling WP en OBP in personen en in fte

In 2010 is de overhead bij de Nederlandse Universiteiten gebenchmarkt. De generieke overhead van de UT bedroeg eind 2010 21,4%. Deze is inmiddels in gedaald naar 19,4%. Gestreefd wordt naar een generieke overhead van 19% per eind 2015. Hierover zijn prestatieafspraken gemaakt met het Ministerie van OCW (zie bijlage I).

### 6.2.2 Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd van medewerkers van de UT met een vast dienstverband vertoont al jaren een stijgende lijn. De gemiddelde leeftijd van WP met een vast dienstverband is 49,3 jaar en bij het OBP 47,8 jaar. Medewerkers met een tijdelijk dienstverband zijn gemiddeld een stuk jonger, bij WP en OBP is dat respectievelijk 31,4 en 35,2 jaar.



Grafiek 6.3. Ontwikkeling gemiddelde leeftijd vast personeel WP en OBP

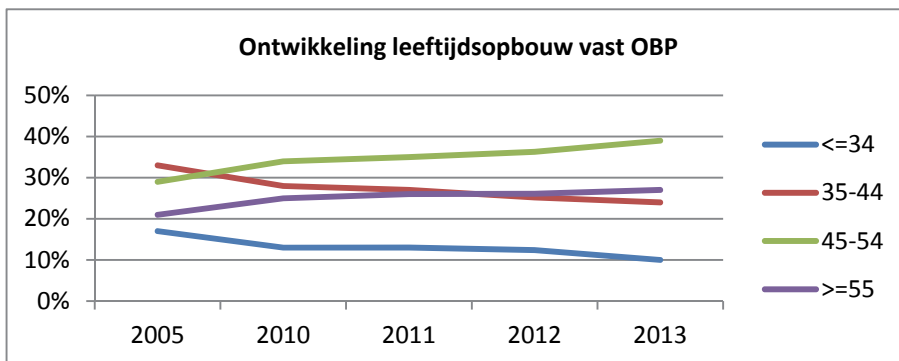
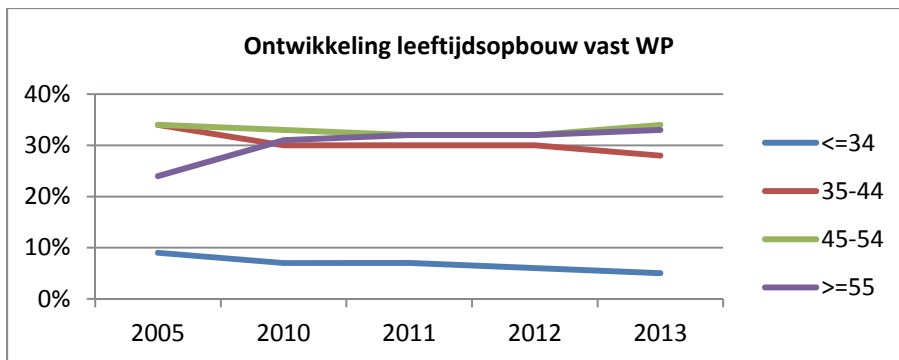
| Jaar        | WP          |             |             | OBP         |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|             | Totaal      | Vast        | Tijdelijk   | Totaal      | Vast        | Tijdelijk   |
| <b>2013</b> | <b>38,1</b> | <b>49,3</b> | <b>31,4</b> | <b>46,7</b> | <b>47,8</b> | <b>35,2</b> |

Tabel 6.3. Gemiddelde leeftijd vast en tijdelijk personeel WP en OBP

Door de daling van de personeelsomvang is het percentage medewerkers met een vast dienstverband die ouder zijn dan 45 jaar (WP en OBP) verder gestegen. Bij het WP betreft deze categorie 67% bij het OBP gaat het om 66%.

| Jaar        | WP        |            |            |            | OBP        |            |            |            |
|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|             | <=34      | 35-44      | 45-54      | >=55       | <=34       | 35-44      | 45-54      | >=55       |
| <b>2013</b> | <b>5%</b> | <b>28%</b> | <b>34%</b> | <b>33%</b> | <b>10%</b> | <b>24%</b> | <b>39%</b> | <b>27%</b> |

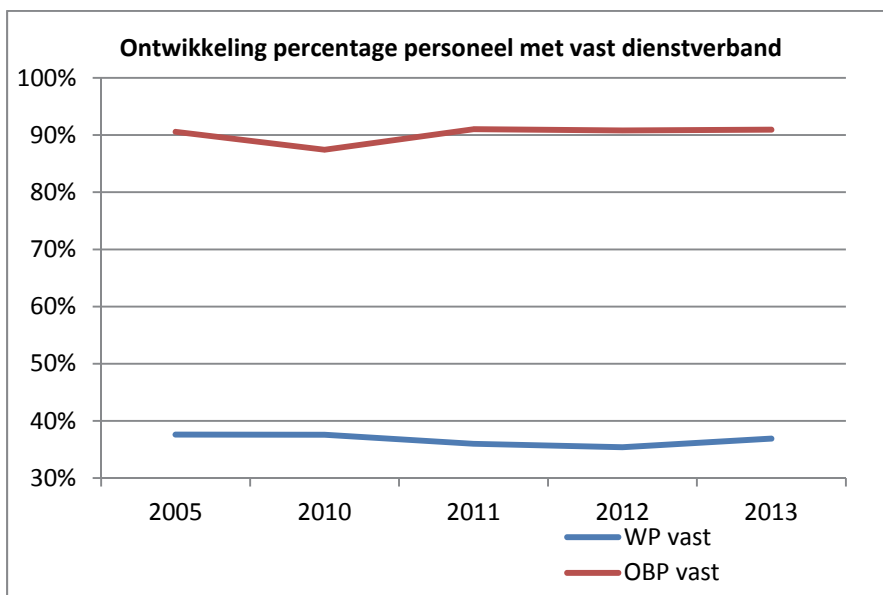
Tabel 6.4. Leeftijdsopbouw medewerkers met een vast dienst WP en OBP in percentages



Grafiek 6.4. Leeftijdsopbouw medewerkers met een vast dienstverband

### 6.2.3 Dienstverband vast en tijdelijk

Bij het OBP is het percentage vaste dienstverbanden gelijk gebleven. Een verklaring hiervoor is de vacaturestop voor het OBP, waarbij kritisch is gekeken naar het toekennen van vaste dienstverbanden. Het percentage WP met een vast dienstverband is voor het eerst sinds jaren weer licht gestegen.



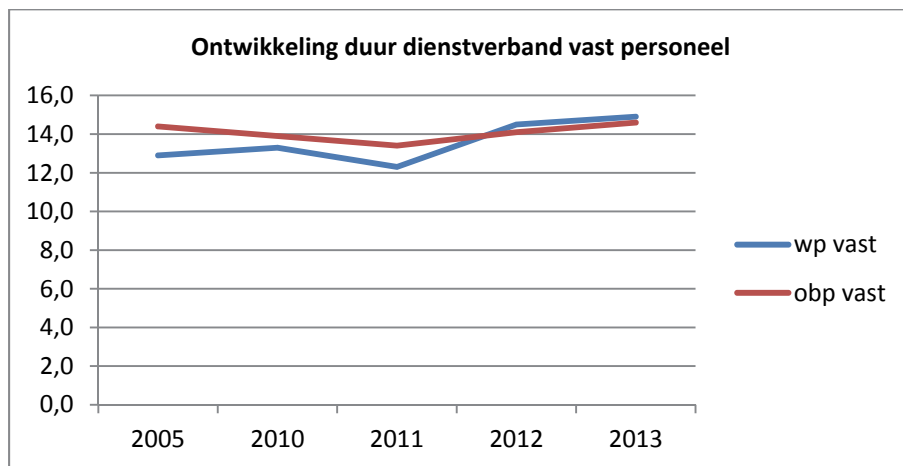
Grafiek 6.5. Percentage dienstverbanden vast WP en OBP

| Jaar        | WP         |            | OBP        |           |
|-------------|------------|------------|------------|-----------|
|             | Vast       | Tijdelijk  | Vast       | Tijdelijk |
| <b>2013</b> | <b>37%</b> | <b>63%</b> | <b>91%</b> | <b>9%</b> |

Tabel 6.5. Percentage dienstverbanden vast en tijdelijk WP en OBP

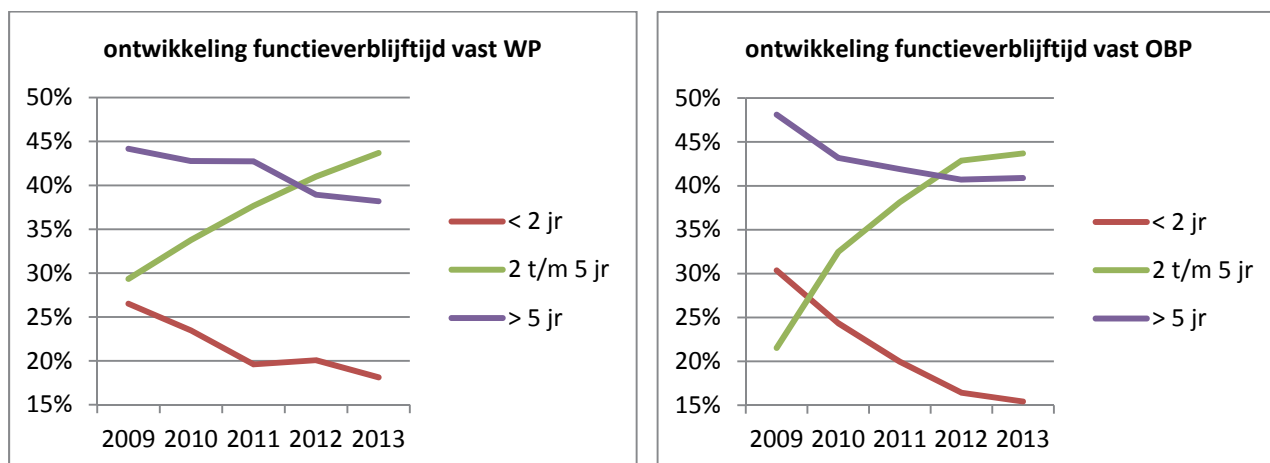
### 6.2.4 Duur dienstverband vast personeel

De gemiddelde duur van een vast dienstverband neemt sinds 2005 toe voor het WP. Bij het OBP stijgt de gemiddelde duur van het dienstverband sinds 2010. De toename is toe te schrijven aan de vacaturestop, waardoor er minder instroom is en er minder tijdelijke dienstverbanden zijn omgezet naar vaste dienstverbanden.



Grafiek 6.6. Ontwikkeling duur dienstverband van personeel

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.



Grafiek 6.7. Functieverblijfstijd in percentages

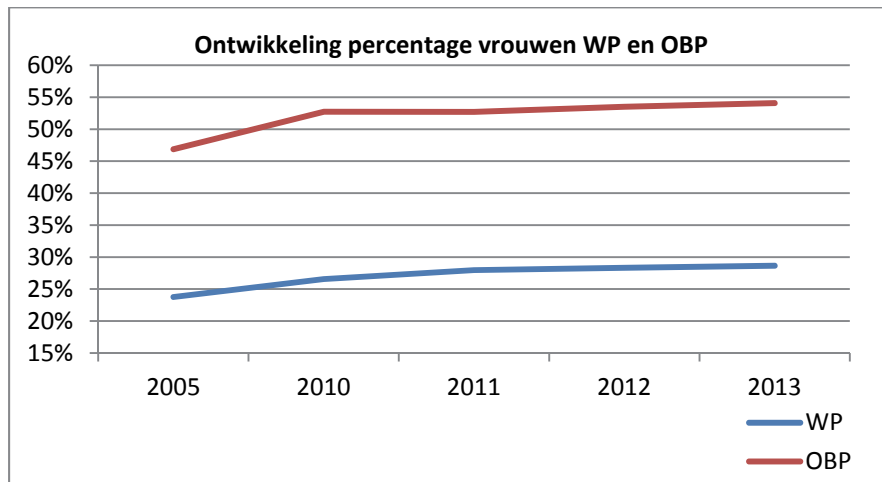
### 6.2.5 Verhouding vrouwen en mannen

Het percentage vrouwen is bij zowel het WP als het OBP licht gestegen tot respectievelijk 29% en 54% (zie tabel 6.6).

| Jaar        | Totaal      |             | WP          |            | OBP        |            |
|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
|             | WP          | OBP         | Man         | vrouw      | man        | vrouw      |
| <b>2013</b> | <b>1728</b> | <b>1313</b> | <b>1233</b> | <b>495</b> | <b>602</b> | <b>711</b> |

| WP         |            | OBP        |            |
|------------|------------|------------|------------|
| man        | vrouw      | man        | vrouw      |
| <b>71%</b> | <b>29%</b> | <b>46%</b> | <b>54%</b> |

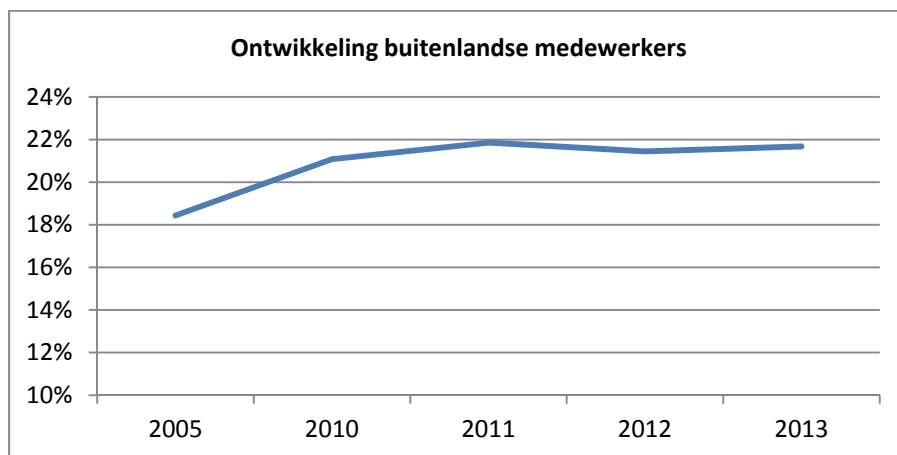
Tabel 6.6 Verhouding mannen en vrouwen WP en OBP



Grafiek 6.8. Percentage vrouwen WP en OBP

### 6.2.6 Buitenlandse medewerkers

Het percentage buitenlandse medewerkers is in 2013 licht gestegen ten opzichte van 2012.



Grafiek 6.9. Percentage buitenlandse medewerkers

| Jaar        | NL          | OV         | Perc.      |
|-------------|-------------|------------|------------|
| <b>2013</b> | <b>2382</b> | <b>659</b> | <b>22%</b> |

Tabel 6.7. Buitenlandse medewerkers in aantallen en percentages

## 6.3 Ontwikkelingen personeelsbeleid

### 6.3.1 Talent- en Management Development

In 2013 lag de focus op Management Development, Tenure Track en genderdiversiteit.



### Management Development

De UT investeert continu in de ontwikkeling van het management. Dat gebeurt door het ondersteunen van de individuele ontwikkeling van leidinggevenden 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 2013 uitgevoerd. In 2013 hebben een 40-tal leidinggevenden deelgenomen aan deze leergangen. Het ontwikkelaanbod wordt georganiseerd door het Centre for Training and Development (CTD).

### Tenure track

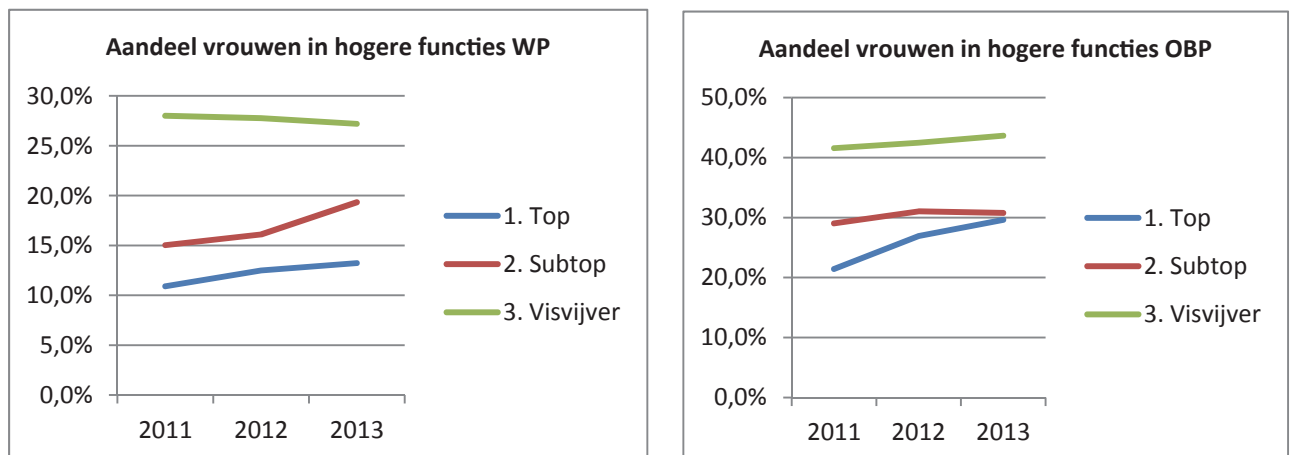
Bijzondere aandacht binnen het talentbeleid is gericht op de tenure track. De tenure trackpositie staat open voor de groep zeer getalenteerde wetenschappers waarvan de verwachting bestaat dat ze kunnen uitgroeien tot hoogleraar. Het eindpunt van de tenure track is de aanstelling van de tenure tracker als Hoogleraar-2. Het doel van de tenure track is het aanstellen van excellent presterende hoogleraren met een eigenstandig wetenschappelijk profiel.

Met de implementatie van het tenure trackstelsel vergroot de UT haar aantrekkingskracht voor talentvolle wetenschappers en beoogt de UT een kwaliteitsverhoging van haar resultaten.

Eind 2013 zijn, binnen de UT verdeeld over zes faculteiten, 95 tenure trackers actief. In 2013 is een pilot van start gegaan met de inzet van een ontwikkelassessment voor Tenure Trackers. Er hebben dertien deelnemers aan het assessment deelgenomen.

### Diversiteit

Om tegemoet te komen aan de toenemende vraag naar talent en omdat diversiteit in de top van een organisatie leidt tot betere prestaties investeren we op in- en doorstroom van vrouwen naar de top. Bij het WP ligt het percentage vrouwen aan de top op koers voor de streefwaarden die zijn vastgesteld voor 2014. De groei van vrouwen in de subtop blijft achter bij de streefcijfers. Bij het OBP liggen de percentages in lijn met de streefwaarden voor 2014 (zie figuur 6.10). Naast beleidsontwikkeling, kaderstelling en monitoring van diversiteit is in 2013 het aantrekken en behouden van talentvolle vrouwen gestimuleerd door de organisatie van het mentorenprogramma, de organisatie van twee loopbaantrainingen specifiek voor vrouwen en de ondersteuning van het ambassadeursnetwerk, het FFNT en het OBP vrouwenennetwerk.



Figuur 6.10. Aandeel vrouwen in hogere functies

### **6.3.2 Learning & Development**

In 2013 lag de focus op de thema's employability, docentprofessionalisering en de positionering van het wetenschappelijk onderwijs.

### Employability

Huidige en toekomstige externe en interne ontwikkelingen vragen veel van het verandervermogen, de veranderbereidheid, de inzet en de motivatie van medewerkers. Optimale, flexibele en duurzame inzetbaarheid van medewerkers is noodzakelijk om de ambities van de organisatie te verwezenlijken. Hiertoe investeert de organisatie continu in opleiding en ontwikkeling van medewerkers.

Uitgangspunt is dat medewerkers op gerichte wijze, in het kader van hun professie, in beweging blijven. 'Employability' biedt een kapstok voor verschillende activiteiten op het gebied van ontwikkeling, opleiding, professionalisering en mobiliteit. Het concrete aanbod op het gebied van employability wordt gefaciliteerd vanuit het CDC.

Daarnaast worden er trainingen verzorgd door het Centre for Training and Development, dat een programma biedt op zes hoofdthema's: Leiderschap, Onderwijs, Ondersteuning bij Onderzoek, Taal & Communicatie, Persoonlijke Efficiëntie en Loopbaanontwikkeling. In totaal omvat het programma circa 45 trainingen, waaraan in 2013 1.050 medewerkers hebben deelgenomen. Dit is een kleine stijging ten opzichte van 2012. Het aantal 'maatwerk trajecten', waarbij eenheden via het inschakelen van het CDC en HR-beleidsadviseurs een volledige maatwerktraining doorlopen, is ook in 2013 weer toegenomen.

### Loopbaanbegeleiding en coaching

Het CDC biedt naast trainingen ook professionele ondersteuning bij de begeleiding van loopbaanvraagstukken van medewerkers en leidinggevendenden. In 2013 is, in de vorm van het 'Employability Point, de mogelijkheid tot het voeren van gesprekken met een gekwalificeerde interne adviseur sterk verruimd. De vraag hiernaar en naar de inzet van gespecialiseerde loopbaanbureaus is ook in 2013 toegenomen.

### Loopbaan4daagse

In het kader van het versterken van de 'Employability' werkt de UT intensief samen met andere grote organisaties in de regio. Een concreet resultaat hiervan is de Loopbaan4daagse. Dit initiatief, met de titel 'Hoe groen is het gras bij de burens?', is bedoeld om medewerkers op een laagdrempelige wijze kennis te laten maken met een aantal andere organisaties. Bijvoorbeeld door deelname aan speciaal hiertoe ontworpen workshops. De Loopbaan4daagse is al twee jaar een succes en krijgt ook in 2014 een vervolg.

### 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 nog steeds - relatief - hoog zijn bij de UT. 40% van de UT medewerkers zit al langer dan vijf jaar in dezelfde functie (zie § 6.2.4). De gemiddelde duur van het dienstverband van vaste medewerkers is ruim veertien jaar, zowel voor WP als OBP. De leeftijdsopbouw van de UT geeft aan dat het inzetten op duurzame inzetbaarheid van cruciaal belang is. Het komende jaar zal veel aandacht worden gegeven aan employability door het uitbouwen van het aanbod van het CDC (inclusief Employability Point) en de intensivering van samenwerking in de regio.

### 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 2013 zijn twintig medewerkers aangemeld bij de herplaatsingscommissie, waarvan twaalf OBP en acht WP. Hiervan hebben tien intern een nieuwe functie gevonden en 1 extern. Negen dossiers lopen nog.

Ook voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband is bij het vinden van een nieuwe baan ondersteuning mogelijk. Daarnaast biedt de UT ondersteuning aan die medewerkers met een goed ondernemersplan die ervoor kiezen als ZZP'er te starten. Naast de inzet van deze instrumenten is de UT van mening dat medewerkers die zich blijven ontwikkelen flexibeler zijn op de arbeidsmarkt.

#### Jaargesprekcyclus

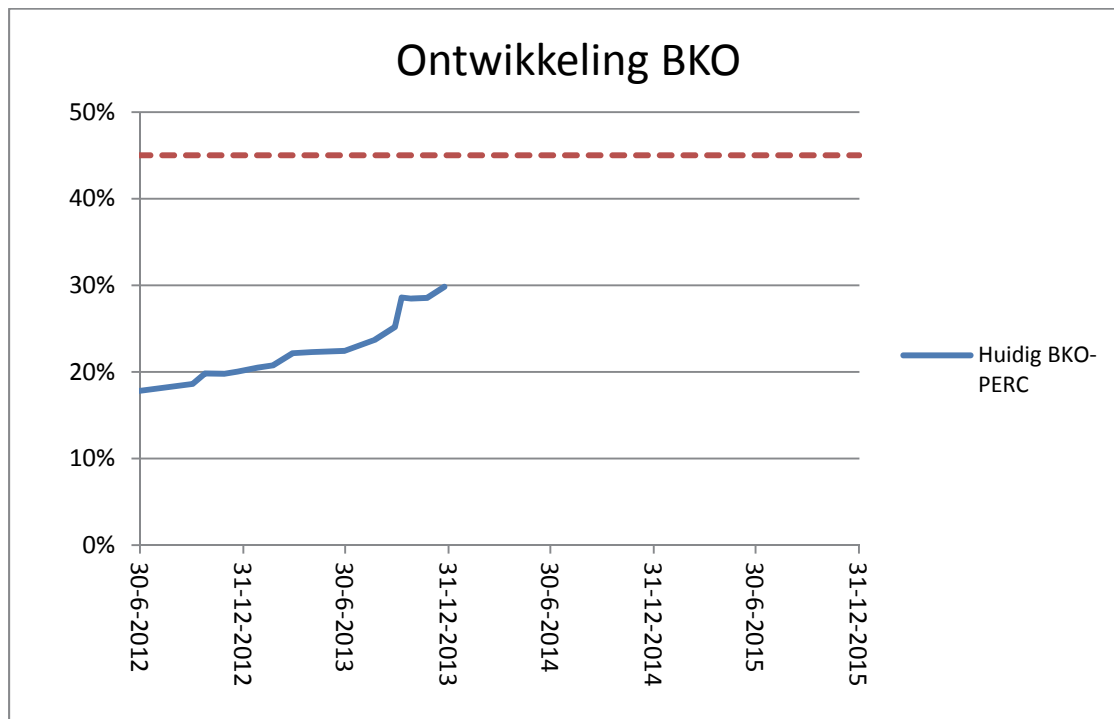
De door de medewerker gerealiseerde werkzaamheden/resultaten en diens professionele ontwikkeling zijn continu onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Het jaargesprek vormt het fundament voor het sturen, stimuleren en faciliteren van de ontwikkeling van de medewerker en zijn werkresultaten. In 2013 is de jaargesprekcyclus herzien via een nieuwe release van FJUT, het uitwerken van een toekomstige ideale cyclus, het starten van een pilot bij ITC en het realiseren van speciale (jaargesprek)trainingen voor leidinggevend en medewerkers.

#### Docentprofessionalisering

Docentprofessionalisering kende in 2013 evenals in 2012 twee speerpunten, namelijk het vergroten van het aantal Basiskwalificaties Onderwijs (BKO) en het verbeteren van de Engelse taalvaardigheden.

#### *Basiskwalificatie Onderwijs*

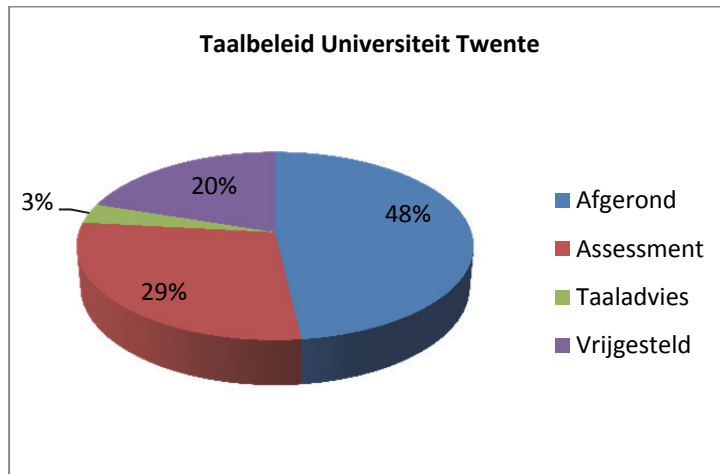
Binnen de UT wordt sinds 2008 invulling gegeven aan de BKO voor docenten. In 2012 is hier een stevige impuls aan gegeven door in te zetten op het certificeren van de zittende staf. De UT heeft gekozen voor een gedifferentieerde aanpak voor nieuwe, ervaren en zeer ervaren docenten (>20 jaar werkervaring). In december 2013 bedroeg het percentage van BKO-waardige docenten 30%. De prestatieafspraken met OCW is dit percentage voor eind 2015 te verhogen tot 45%. De verwachting is dat deze streefwaarde wordt gehaald (zie bijlage I).



Figuur 6.11. BKO-percentages

### Engelse taalvaardigheid docenten

De UT profileert zich als een internationale universiteit. Sinds 2004 is een taalbeleid van kracht dat er toe moet leiden dat docenten gereed zijn om in 2020 het gehele bachelor-onderwijs in het Engels aan te bieden (zie § 3.1.1). In 2013 lag de focus op het verder verbeteren van het proces en registratie en op het voortzetten van de 'inhaalslag'. Dit heeft in 2013 geresulteerd in 87 afgeronde class assessment. Eind 2013 heeft 48% van de doelgroep succesvol een class assessment afgerond, is 20% vrijgesteld op basis van de vrijstellingscriteria en dient 29% van de docenten nog een class assessment af te leggen. In totaal heeft 3% van doelgroep een taaladvies gekregen (zie figuur 6.12).



Figuur 6.12. Taalbeleid

### 6.3.3 Medewerkersonderzoek

In 2012 heeft de Universiteit Twente een medewerkersonderzoek uitgevoerd. In 2013 is gestart met het uitvoeren van de actiepunten voortkomend uit dit medewerkersonderzoek. De actiepunten zijn eind 2013 grotendeels gerealiseerd. Universiteitsbreed lag en ligt de focus op de onderwerpen 'Klantgerichtheid', 'Intern Communiceren' en 'Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers'.

### 6.3.4 HR strategy for researchers logo

De UT neemt deel aan het Europese project 'Human resources strategy for researchers.' Daarmee is de UT voornemens het Europese handvest voor onderzoekers en de Europese gedragscode voor de rekrutering van onderzoekers in het personeelsbeleid te implementeren. Voor de implementatie van de beginselen van het handvest en de gedragscode is een procedure ontwikkeld. Instellingen die de procedure doorlopen verwerven het logo HR-Excellence in research.

De Europese Commissie wil de openheid en transparantie van de arbeidsmarkt voor onderzoekers stimuleren. De gezamenlijke Nederlandse universiteiten zien in het handvest en de gedragscode een middel om de loopbaanontwikkeling van onderzoekers te bevorderen.

Het handvest en de gedragscode bevatten 40 principes en vereisten, waarvan er 12 van toepassing zijn op onderzoekers, negentien gelden voor werkgevers van onderzoekers en financiers van onderzoek en negen zijn gericht op de werving en selectie van onderzoekers. De principes en vereisten hebben betrekking op: ethische en professionele aspecten (11), recruitment (10), arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid (14) en ontwikkeling (5).<sup>10</sup> In 2013 is door middel van deskresearch een analyse uitgevoerd naar het HR-beleid op de UT. In 2014 zal een praktijkanalyse plaatsvinden door middel van een survey en interviews onder wetenschappers. De uitkomsten van alle analyses samen zal resulteren in een actieplan dat ingediend wordt bij de Europese Commissie waarna de UT gerechtigd is het Logo 'HR excellence in research' te voeren.

<sup>10</sup> Meer informatie over het project 'Human resources strategy for researchers' is te lezen op: <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>

## 6.4 Ontwikkelingen in Arbo- en milieubeleid

Om de strategische doelen op gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie te realiseren is optimale inzetbaarheid en motivatie van medewerkers van doorslaggevend belang. Veiligheid, gezondheid en milieubeleid dragen hieraan bij. Om die reden investeert de UT in een veilige, gezonde en stimulerende werk- en studieomgeving en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### 6.4.1 Vergunningen

Vanwege de werkzaamheden die op de UT plaatsvinden beschikt de UT over vergunningen onder andere op het gebied van straling, genetisch gemodificeerde organismen en milieu. De belangrijkste activiteiten op het gebied van vergunningen waren in 2013:

#### Besluit genetische gemodificeerde organismen (ggo) Wet Milieugevaarlijke Stoffen

- in het kader van het Besluit Genetische Gemodificeerde Organismen (ggo) Wet Milieugevaarlijke Stoffen zijn zeven wijzigingsvergunningen aangevraagd en toegekend. Twee vergunningen zijn afgemeld in verband met de beëindiging van de projecten. De UT beschikt nu over negen vergunningen;
- De biologische-veiligheidsfunctionaris (BVF) van de UT heeft een inspectie uitgevoerd bij de afdelingen Molecular Nanofabrication, Student Laboratoria Twente, Nanobiophysics, Tissue Regeneration en Developmental BioEngineering in Carré en Zuidhorst. De focus van de inspectie lag op de administratie van de verantwoordelijke medewerker (VM) en de ggo-ruimtes. De beoordeling was over het algemeen positief en knelpunten waren van dien aard dat deze relatief eenvoudig kunnen worden opgelost;
- In september 2013 heeft het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een controle uitgevoerd op de naleving van de regelgeving inzake genetisch gemodificeerde organismen. Hierbij zijn geen knelpunten gesignaleerd. Wel is als aanbeveling opgenomen om de eventuele overdracht van ggo-materiaal aan derden op te nemen in de UT-procedure: 'Vervoer van ggo's en biologisch materiaal'. Dit is gebeurd;
- De UT heeft binnen de faculteit TNW een plaatsvervangend BVF benoemd, die de BVF vervangt bij eventuele ongevallen, incidenten en calamiteitenp;
- In 2013 zijn er geen incidenten/ongevallen gemeld.

#### Vergunning dierlijke bijproducten

In onderwijs en onderzoek wordt steeds meer gebruik gemaakt van dierlijke bijproducten. Daarom heeft de UT in 2013 een aanvraag ingediend en toekend gekregen voor het werken met dierlijke bijproducten. De UT beschikt over een beschikking van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit om dierlijke bijproducten (categorie 1, 2 en 3) te gebruiken voor diagnose en onderzoek. Op basis hiervan is voor de desbetreffende afdelingen (laboratoria) op de UT, de UT-regeling veilig werken met dierlijk materiaal opgesteld. Deze richtlijn beschrijft de voorschriften waaraan men binnen de UT moet voldoen indien men met dierlijke bijproducten werkt.

#### Omgevingsvergunning

In 2013 is de omgevingsvergunning voor de UT gewijzigd. De wijziging heeft betrekking op het toevoegen van voorschriften voor het lozen van het afvalwater afkomstig van de laboratoria van de UT. In het verleden gold hiervoor de Wet verontreiniging oppervlaktewateren, maar deze wet is opgeheven en maakt nu onderdeel uit van de Wet milieubeheer. Om aan de lozingseisen te voldoen zijn gedragsvoorschriften voor de laboratoria ontwikkeld en geïmplementeerd. Op een aantal locaties zijn controle-voorzieningen opgenomen om het afvalwater te bemonsteren.

De gemeente Enschede (afdeling Handhaving) heeft in 2013 controles op de naleving van de milieuwetgeving uitgevoerd bij de High Tech Factory (HTF), het sportcentrum, de boortoren en het tennispark. Hierbij zijn geen overtredingen geconstateerd.

### Kernenergievergunning

Bij de UT wordt niet meer gewerkt met radioactieve bronnen. De enige plek waar dit mogelijk was, het radionucliden laboratorium van het voormalige Langezijds, is in 2013 onttakeld. Werkzaamheden met radioactieve bronnen is derhalve niet meer toegestaan en de Kernenergie-vergunning is hiervoor aangepast.

### Proefdieronderzoek

Daarnaast heeft de UT 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. Indien proefdieronderzoek nodig is, gebeurt dit altijd met respect voor de dieren. Meer informatie over proefdieronderzoek staat in het jaarverslag proefdiergebruik op de website van de UT.<sup>11</sup>

## 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 grafiek 6.13 weergeeft.

| Jaar        | Verzuimpercentage inclusief zwangerschapsverlof | Verzuimpercentage exclusief zwangerschapsverlof | Gemiddelde verzuimfrequentie | Gemiddelde verzuimduur (dag) |
|-------------|---|---|------------------------------|------------------------------|
| 2008        | 3,6%  | 3,0%  | 1,0                          | 11,1                         |
| 2009        | 3,5%  | 2,9%  | 1,0                          | 11,0                         |
| 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                         |
| <b>2013</b> | <b>3,1%</b>                                     | <b>2,7%</b>                                     | <b>1,0</b>                   | <b>9,2</b>                   |

Tabel 6.8. Ziekteverzuimpercentage 2013



Grafiek 6.13. Ontwikkeling ziekteverzuim excl. zwangerschapsverlof

<sup>11</sup> Meer informatie over het ARBO-jaarverslag is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/bestuur/publicaties/proefdieronderzoek/>

Tussen eenheden bestaan wel grote verschillen, net als tussen OBP en WP. Het verschil tussen OBP en WP is onder meer te verklaren doordat gemiddeld het opleidingsniveau, sociaaleconomische status, het functie niveau en het aantal mannelijke medewerkers bij faculteiten hoger is. Dat zijn factoren waarvan bekend is dat die gepaard gaan 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.

In 2013 is een lichte stijging te zien in werk-gerelateerd verzuim als gevolg van psychische problemen. De indruk bestaat dat dit te maken heeft met oplopende werkdruk en een ervaren overbelasting. Niet alleen werkdruk zelf speelt hierin een rol, door een toenemende werkdruk worden tekortkomingen in competenties sneller zichtbaar. Met de ambities die de UT wil realiseren zijn dit belangrijke aandachtspunten waar de UT op in springt door verschillende maatregelen te nemen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid (zie o.a. § 6.3.2 en duurzame inzetbaarheid hierna). Verschillende eenheden met een hoog verzuim of hoge meldingsfrequentie hebben in 2013 maatregelen genomen die een duidelijk effect hebben gehad op het verzuimpercentage.

In 2013 hebben 86 medewerkers 125 keer gebruik gemaakt van het spreekuur arbeidsomstandigheden. Dit is een daling ten opzichte van 2012 (resp. 104 medewerkers en 144 bezoeken). Het spreekuur heeft een preventief karakter. Medewerkers kunnen hier terecht met vragen over de effecten van hun werk op hun gezondheid.

In 2013 is één werk gerelateerde ziekmelding als beroepsziekte gemeld bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten.

Verder stond 2013 in het teken van verbetering van de verzuimbegeleiding en het 'eigen regie model', waarbij leidinggevende en medewerker samen verantwoordelijk zijn voor een goed verlopende re-integratie. Belangrijk aandachtspunt is de omslag in het denken in mogelijkheden bij ziekte; ziekte hoeft namelijk niet altijd te leiden tot verzuim. Daarnaast leggen we steeds meer nadruk op preventie: het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door bevordering van hun vitaliteit.

#### Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat bij de UT reeds lang op de agenda. Sinds 2001 organiseert zij binnen het programma Gezond en Sterk op het Werk activiteiten die bijdragen aan gezondheid en welzijn. Ook in 2013 zijn weer verschillende activiteiten aangeboden, zoals een uitgebreid sport- en beweegprogramma en de cursussen timemanagement, balance@work, Gezond Werken en een health check.

Slimmer werken, zoals het nieuwe werken bij de UT heet, kan ook een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2013 is een expertisegroep Slimmer Werken opgericht bestaande uit medewerkers van HR, het ICT-servicecentrum en huisvesting. Deze adviseert geïnteresseerden binnen de UT. Daarnaast heeft zij verschillende interne en externe partijen ontvangen, waaronder een delegatie van de Radboud Universiteit, die bij HR inspiratie heeft opgedaan.

### **6.4.3 Veiligheid**

#### Calamiteitenorganisatie

De UT verzorgde altijd jaarlijks trainingen voor het centrale crisisteam en alle decentrale teams. In 2013 heeft zij voor een andere aanpak gekozen: de trainingen minder frequent organiseren, maar



vaker tussendoor bewustwordingsmomenten organiseren met behulp van onder meer themabijeenkomsten en nieuwsbrieven.

De aandachtspunten uit oefeningen van voorgaande jaren zijn dit jaar gebruikt om het crisisplan en crisisorganisatie te optimaliseren. Daarnaast heeft de concerndirectie Marketing & Communicatie de crisiscommunicatie verder vormgegeven.

#### 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. Bijzonder was de opleiding voor de studenten van het Solar-team Twente, deze was specifiek gericht op de risico's die het team in Australië liep.

De reguliere BHV-teams hebben in 2013 33 keer een EHBO oproep ontvangen en 34 brandmeldingen.

#### Ongevallen

Concerndirectie Human Resources heeft twintig ongevalsmeldingen ontvangen. Een lichte stijging ten opzichte van 2012, waarin het negentien meldingen betrof. In drie gevallen ging het om een gevaarlijke situatie, waarbij direct maatregelen zijn getroffen. Eén ongeval heeft de veiligheidkundige nader onderzocht, wat tot een advies heeft geleid voor verbetering van de werkwijze en afspraken.

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

Duurzaamheid 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 diverse vraagstukken op het gebied van duurzaamheid. Ook de eigen bedrijfsvoering is hierbij 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 2013 zijn:

- In 2012 heeft HR met het Facilitair Bedrijf (FB), een aantal instituten en verschillende ECIU partners gewerkt aan een Europese subsidieaanvraag m.b.t. duurzame campussen. Met de UT groep is in 2013 een doorstart gemaakt om gezamenlijk (living lab) projecten te ontwikkelen om op termijn een energie neutrale campus te realiseren.;
- HR en FB hebben in samenwerking met UT wetenschappers een methodiek ontwikkeld om de CO2 footprint van de UT vast te stellen. Na validatie kan deze in het jaarverslag van 2014 worden vermeld;
- Bij een duurzame campus hoort ook een proactieve invulling van de zorgplicht, voortkomend uit de milieuvergunning. In het kader van beperking van de geluidsoverlast heeft HR samen met de Eenheid Campus de contacten met studenten aangehaald. Dit heeft ertoe geleid dat studenten actief advies vragen over veiligheid en beperking van geluidsoverlast, ook bij bijvoorbeeld flatfeesten. De verwachting is dat hierdoor het aantal klachten van omwonenden zal afnemen;
- De UT heeft in 2008 het convenant duurzaam inkopen ondertekend, met als doel 50% duurzame inkoop te realiseren. In 2013 voldeed 81 % van het totale inkoopvolume dat centraal is ingekocht aan de duurzaamheidscriteria van het convenant. In 2013 werd 63 % van alle goederen en diensten centraal ingekocht. Dat betekent dat de teller van duurzame inkoop nu op 51 % staat. Inkoop streeft in 2014 naar 73% centrale inkoop;
- Op het gebouw de Horst zijn zonnecellen geïnstalleerd waar de UT onderzoek mee doet en die de Horst voor een deel van energie voorzien. In 2013 hebben de 2,4 MW geleverd aan het Horstnet.
- Door inkoop van groene warmte heeft de UT tot op heden een reductie van de CO2 emissie van 5.176 ton gerealiseerd. Een ander voorbeeld van een zogenaamde ketenproject is de optimalisering van afvalinzameling;

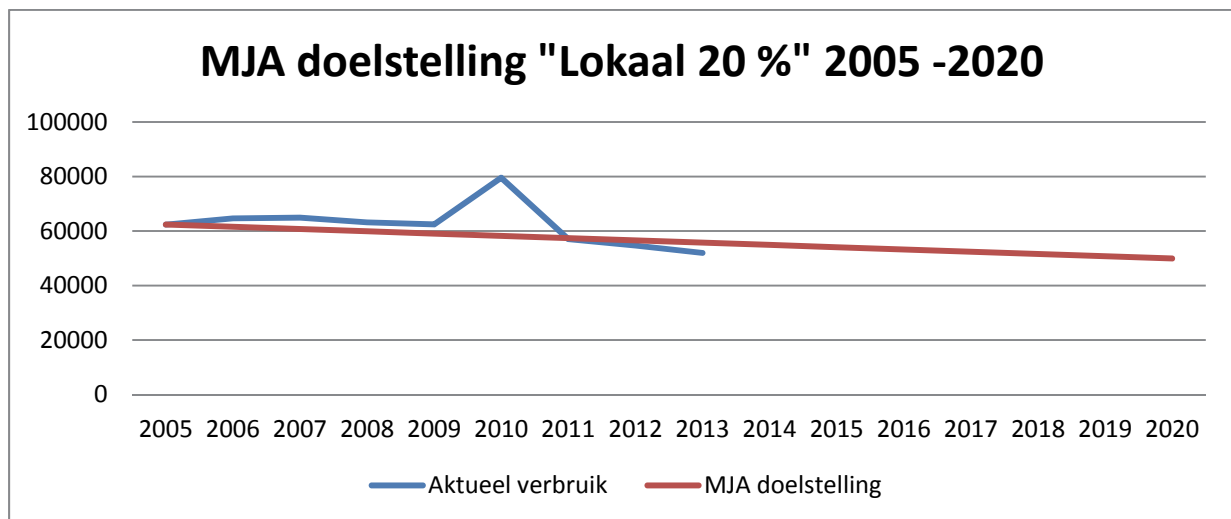


- Van de ingekochte catering is gemiddeld 21 % van het aanbod duurzaam; Van de ingekochte catering is gemiddeld 21 % van het aanbod duurzaam;
- Enactus is een netwerk van studenten, het hoger onderwijs en leiders uit het bedrijfsleven die samen actie ondernemen om levens te veranderen en een betere en duurzame wereld mogelijk te maken. Enactus Twente is in 2013 gestart met het opzetten van een project genaamd WA-TOP. Het doel is arbeidsplaatsen creëren voor mensen, waaronder ex-UT-studenten, met een Wajong uitkering als gevolg van bijvoorbeeld Autisme, syndroom van Asperger of PDD-NOS. Door een onderneming op te zetten die deze personen de kans geeft om werkritme op te doen in een veilige omgeving, gaan zij wél met hun kennis aan de slag en voorkomt dit dat zij door hun beperking buiten de boot vallen.

#### 6.4.5 Milieuprestatie-indicatoren

##### Energie

De UT is deelnemer van de Meerjarenafpraak 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 6.14. Verhouding MJA doelstelling en het actueel energieverbruik periode 2005 - 2013

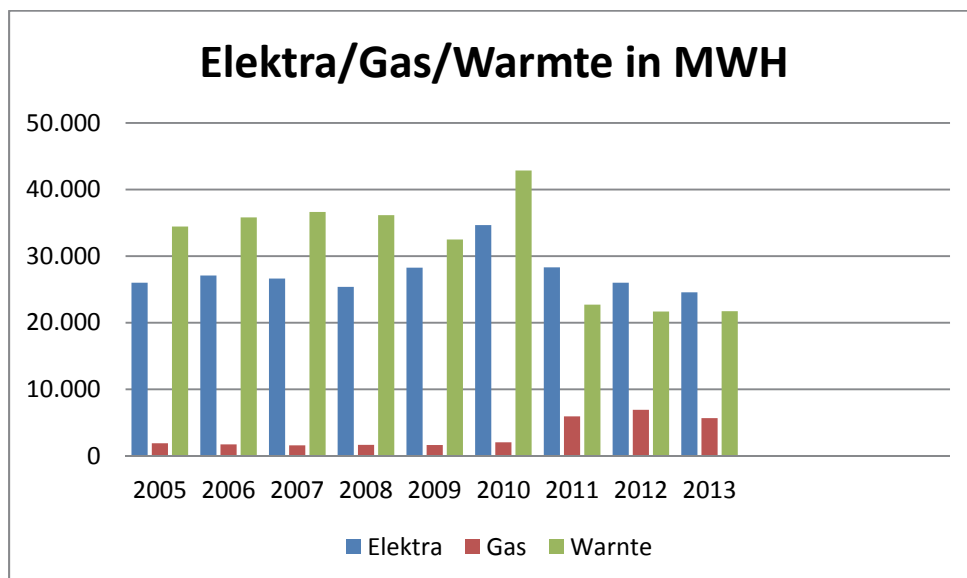
In figuur 6.14 geeft de rode lijn het verloop aan van het primaire energiegebruik zoals deze zou moeten verlopen conform de Meerjaren afspraken ( MJA-3). In deze lijn is de 10% besparing die de UT in de keten mag besparen niet meegenomen. De blauwe lijn geeft het verloop weer van het daadwerkelijke primaire energiegebruik (elektra, gas en warmte) van de UT over de periode van 2005 tot 2013. Dit laat zien dat de genomen bouwkundige en technische maatregelen over de periode 2005 tot 2013 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   |
|-------------|----------------------|----------------|--------------|---------------|
| 2009        | 28.270               | 185.144        | 117          | 111.280       |
| 2010        | 34.658               | 232.234        | 154          | 108.197       |
| 2011        | 28.324               | 676.946        | 82           | 76.131        |
| 2012        | 26.022               | 788.561        | 78           | 76.652        |
| <b>2013</b> | <b>24.560</b>        | <b>646.613</b> | <b>78</b>    | <b>70.159</b> |

Tabel 6.9. Overzicht van het energieverbruik van de UT van de afgelopen vijf jaar

Van de energie die de UT jaarlijks inkoop, wordt een deel door-geleverd aan derden op de campus, zoals de High Tech Factory en/of hotel Drienerburght. Tabel 6.9 bevat de gebruikscijfers van de UT zelf, exclusief de doorgeleverde energie aan derden.



Figuur 6.15. Overzicht van de verschillende energiestromen van de UT van de afgelopen vijf jaar.

In het bovenstaande figuur 6.15 vallen met betrekking tot de verschillende energiestromen een aantal dingen op:

- Het gebruik van aardgas is vanaf 2011 gestegen als gevolg van luchtbevochtiging van laboratoria in de nieuwe gebouwen Nanolab en Carré. Luchtbevochtiging vond niet plaats in de oude gebouwen. In 2013 is geëxperimenteerd met de instellingen van de stoomketels. Dit heeft geresulteerd in een lager gasverbruik. Aangezien de lagere luchtvochtigheid in de laboratoria tot klachten leidde zijn de meeste instellingen in 2014 weer teruggezet;
- 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. De gunstige ontwikkeling van het elektriciteitsverbruik is grotendeels te danken aan de installatie van een nieuwe koelmachine. Deze heeft een drie keer zo hoog rendement dan de reeds aanwezige koelmachines. Daarnaast kan bij lagere buitentemperaturen 's nachts met alleen buitenlucht worden gekoeld via hybride koeltorens die zijn aangesloten op de koelmachine;
- Het warmteverbruik is aanzienlijk verminderd door de verbeterde isolatie in de nieuwbouw.

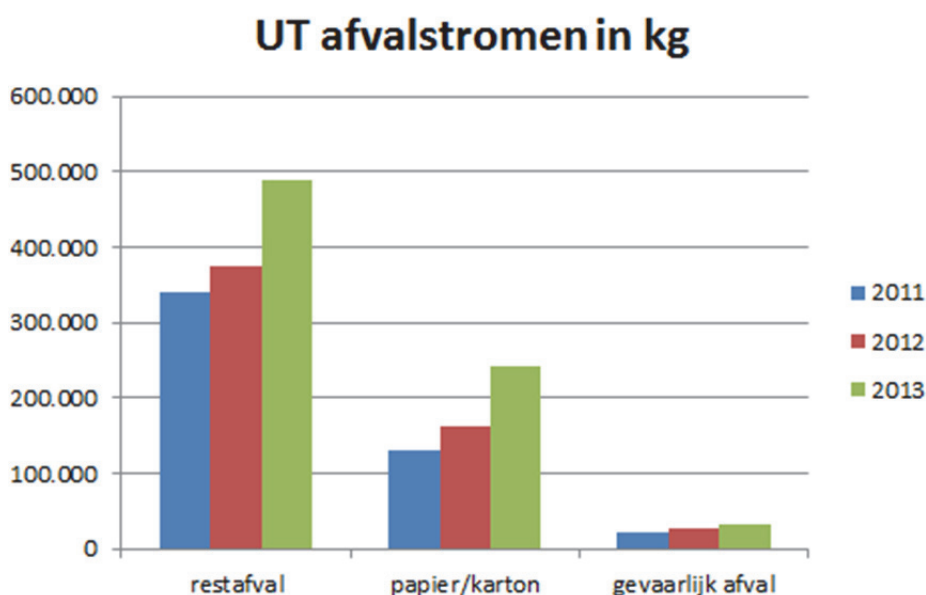
In 2013 is gestart met de implementatie van een 'realtime' monitoringsysteem (EMS), die in 2014 verder wordt uitgerold. Hierdoor is het mogelijk actuele energie-consumptieanalyses te maken.

### Afval

De UT zamelt haar afval gescheiden in. Het afval wordt vervolgens waar mogelijk gerecycled en milieuvriendelijk verwerkt. Tabel 6.10 geeft een overzicht van de hoeveelheid afval die de medewerkers en studenten de afgelopen drie jaar bij de UT hebben geproduceerd.

| Afvalstromen in kg   | 2011    | 2012    | 2013           |
|----------------------|---------|---------|----------------|
| Restafval            | 341.092 | 375.649 | <b>489.770</b> |
| Papier/karton        | 110.448 | 132.572 | <b>217.639</b> |
| Vertrouwelijk papier | 19.425  | 29.387  | <b>24.732</b>  |
| Gevaarlijk afval     | 21.671  | 25.750  | <b>31.454</b>  |
| Totaal               | 492.636 | 563.358 | <b>763.595</b> |

Tabel 6.10 Overzicht afvalstromen 2011 tot en met 2013



Figuur 6.16 Overzicht afvalstromen 2011 tot en met 2013

In 2013 is er wederom een stijging te zien in verschillende afvalstromen. Mogelijke verklaringen zijn de opruiming van de bibliotheek (papier) en de afbraak en afvoer van gebouw A (restafval, inclusief grofvuil). Daarnaast hebben in 2013 weer veel verhuizingen plaatsgevonden. De ervaring leert dat dat ook tot een stijging van de hoeveelheid afval leidt.

Naast deze afvalstromen wordt ook glasafval en swill (keukenafval en etensresten) apart ingezameld bij de horecafaciliteiten. De laboratoria zorgen voor een stroom gevaarlijk afval die jaarlijks rond de 25.000 kg ligt.

De UT streeft naar reductie van het restafval. Recent onderzoek laat zien dat in het restafval nog behoorlijke hoeveelheden plastic, GFT, papier en karton blijken te zitten. In gebouw de Vrijhof start men daarom in 2014 met een pilot met afvaleilanden, wat tot meer afvalscheiding zal moeten leiden. Niet alleen vanuit milieuoogpunt is dit van belang. Afval wordt steeds meer gezien als grondstof en kan bij goede afvalscheiding ook geld opleveren.

## 6.5 Bezwaren, beroepen, klachten

Sinds 1 januari 2009 adviseert de Bezwarencommissie personele aangelegenheden Universiteit Twente het CvB over de afhandeling van bezwaren die bij het CvB worden ingediend. De Regeling Bezwarencommissie personele Aangelegenheden Universiteit Twente<sup>12</sup> is van toepassing op de werkwijze van de Bezwarencommissie.

### Bezwaren en beroepen

In 2013 heeft het College van Bestuur 29 bezwaren ter advisering voorgelegd aan de bezwarencommissie personele aangelegenheden Universiteit Twente. Deze commissie heeft in 2013 ten aanzien van zeven bezwaren (drie bezwaren uit 2012 en vier bezwaren ingediend in 2013) advies uitgebracht. Van de 29 in 2013 ingediende bezwaren is bijna de helft gedurende de procedure ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in 2013 besluiten genomen ten aanzien van zeven 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. Eind 2013 waren bij de rechtbank en de Centrale Raad van Beroep zes 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>13</sup> van toepassing.

In 2013 was de instroom van klachten vier. Twee klachten, ingediend door dezelfde student, zijn op vrij korte termijn voor de hoorzitting door de klager ingetrokken. De andere twee klachten zijn ingediend in het najaar van 2013 en zullen in 2014 worden afgehandeld.

---

<sup>12</sup> De Regeling Bezwarencommissie is terug te vinden op: [www.utwente.nl/hr](http://www.utwente.nl/hr) (onder regelingen)

<sup>13</sup> De Klachtenregeling Universiteit Twente is terug te vinden op: [www.utwente.nl/hr](http://www.utwente.nl/hr) (onder regelingen)

## Bijlagen

## **A. Organisatiestructuur**

Om inzicht te krijgen in de organisatie van de Universiteit Twente bevat deze bijlage den korte omschrijving van 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 haar 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 decanen van de faculteiten en de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten. 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 decanen 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.

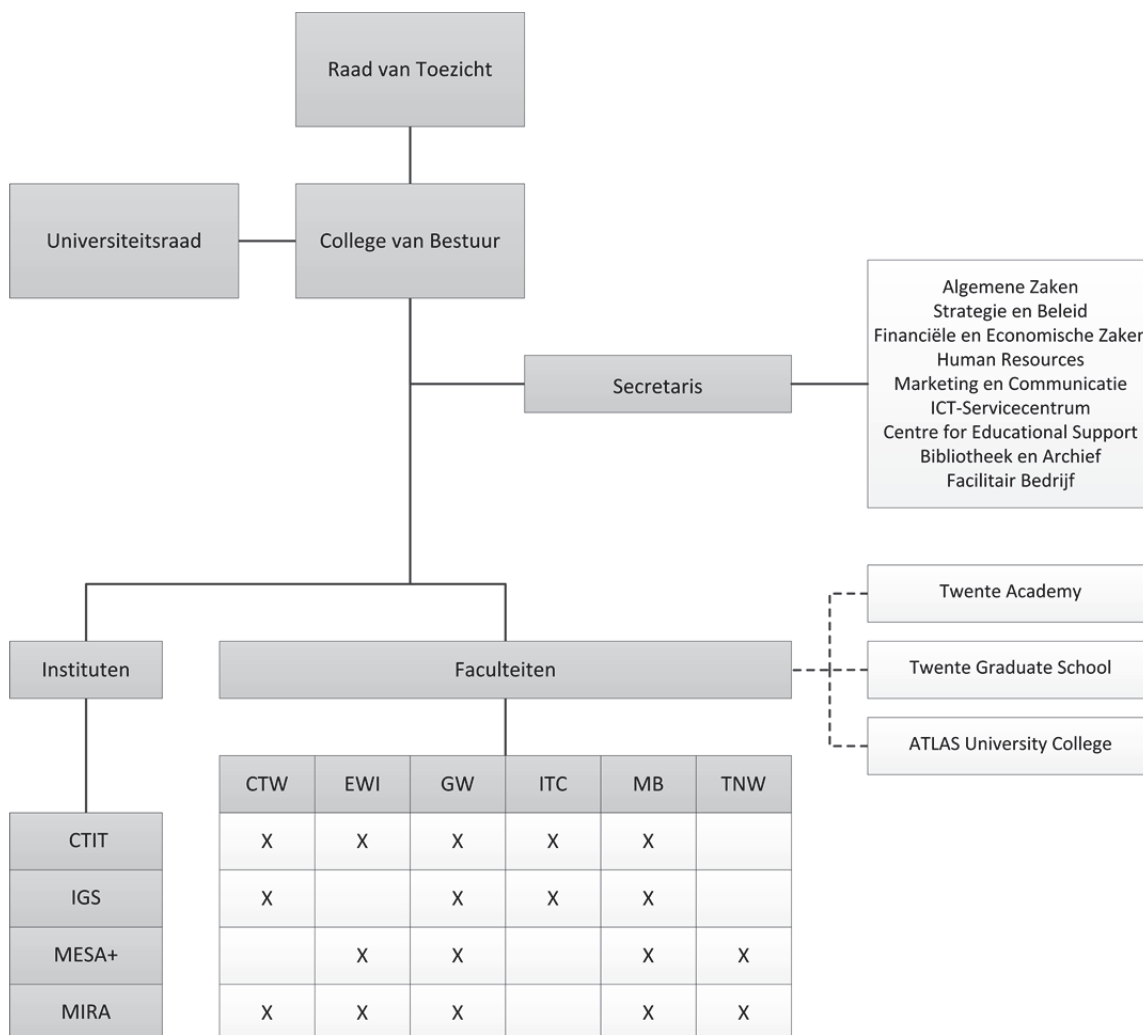
Het onderzoekberaad (CvB-WD) bestaat uit de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten en het College van Bestuur. De rector magnificus zit de vergadering voor. Het onderzoekberaad vergadert tenminste vier keer per jaar. In het onderzoekberaad vindt onder meer de afstemming, coördinatie 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 taakinvulling van de beheerder. De beheerder is verantwoording schuldig aan het CvB voor de wijze van invulling van het beheersmandaat.



Figuur A1 Organogram Universiteit Twente

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>14</sup> (code 2.1.4 Code goed bestuur universiteiten 2013).

<sup>14</sup> Het Bestuurs- en Beheersreglement is terug te vinden op: <http://www.utwente.nl/bestuur/publicaties>

**B. Leden Strategisch Beraad**

| <b>Leden CvB</b>                      |   |                   |
|---------------------------------------|---|-------------------|
| <b>CvB</b>                            | Dr. A.H. Flierman                             | Tot 1 mei         |
| <b>CvB</b>                            | Mr. V. van der Chijs                          | Vanaf 1 oktober   |
| <b>CvB</b>                            | Prof. dr. H. Brinksma                         |                   |
| <b>CvB</b>                            | Ir. K.J. van Ast                              |                   |
| <b>Secretaris van de universiteit</b> |   |                   |
|                                       | Mr. H.J. van Keulen                           |                   |
| <b>Faculteitsdecanen</b>              |   |                   |
| <b>Fac. TNW</b>                       | Prof. dr. Gerard van der Steenhoven           |                   |
| <b>Fac. CTW</b>                       | Prof. dr. F. Eising                           | Tot 1 september   |
| <b>Fac. CTW</b>                       | Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf, a.i.                | Vanaf 1 september |
| <b>Fac. MB</b>                        | Prof. dr. R.A. Wessel                         | Tot 1 september   |
| <b>Fac. MB</b>                        | Prof.dr. K.I. van Oudenhoven-van der Zee, Wnd | Vanaf 1 september |
| <b>Fac. GW</b>                        | Prof.dr. K.I. van Oudenhoven-van der Zee      |                   |
| <b>Fac. EWI</b>                       | Prof. dr. ir. A.J. Mouthaan                   | Tot 31 december   |
| <b>Fac. ITC</b>                       | Prof. dr. ir. T. Veldkamp                     |                   |
| <b>Wetenschappelijk directeuren</b>   |   |                   |
| <b>Oz. Inst. CTIT</b>                 | Prof. dr. P.M.G. Apers                        | Tot 31 december   |
| <b>Oz. Inst. MIRA</b>                 | Prof.dr. V. Subramaniam                       | tot 1 september   |
| <b>Oz. Inst. MIRA</b>                 | Prof.dr. M.J. IJzerman, a.i.                  | Vanaf 1 september |
| <b>Oz. Inst. MESA +</b>               | Prof. dr. ing. D.H.A. Blank                   |                   |
| <b>Oz. Inst. IGS</b>                  | Prof. dr. C.W.A.M. Aarts                      |                   |



### **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 (vanaf 1 oktober 2013)**

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 Innovatieplatform Twente;
- Lid bestuur Universiteitsfonds;
- Lid Strategy Board Twente;
- Lid Economic Board Twent.e

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;
- Voorzitter Rectorencollege VSNU;
- Voorzitter Stuurgroep Onderzoek VSNU;
- Lid Algemeen Bestuur VSNU;
- Lid Bestuur 3TU.Onderzoek;
- Lid Bestuur 3TU.Onderwijs;
- Lid Raad van Toezicht Wetsus;
- Voorzitter Raad van Toezicht COMMIT;
- Lid Supervisory Board NanoNextNL;
- Lid NWO Themaraad IMDI.nl;
- Lid Programmaraad Trendbureau Provincie Overijssel;
- Lid Research Policy Working Group EUA.

### **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 Comité van Toezicht Operationeel Programma EFRO 2007-2013 Oost Nederland;
- 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 Service BV (AQS BV);

### **Nevenfuncties dr. A.H. Flierman (tot 1 mei 2013)**

Externe activiteiten gerelateerd aan de functie van voorzitter:

- Voorzitter European Consortium of Innovative Universities;
- Lid stuurgroep SPA VSNU;
- Voorzitter dagelijks bestuur 3TU.Federatie;
- Lid algemeen bestuur 3TU.Federatie;
- Lid Innovatieplatform Twente;
- Lid Raad van Ambassadeurs, Enschede Muziekkwartier;
- Lid bestuur Health Valley Nijmegen;
- Lid bestuur Universiteitsfonds.

Overige nevenactiviteiten:

- Voorzitter provinciale adviescommissie Landelijk Gebied;
- Lid Eerste Kamer der Staten Generaal (CDA);
- Lid Hochschulrat TU Hamburg-Harburg;
- Lid Raad van Commissarissen Cogas BV.

#### D. Transparantie declaraties en declaratievoorschriften

Met ingang van het verslag 2011 heeft de Universiteit Twente de verplichting tot 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 2013

| Bedragen x € 1        | dr. A.H. Flierman | Mr. V. van der Chijs | ir. K.J. Van Ast | prof. dr.<br>H. Brinksma |
|-----------------------|-------------------|----------------------|------------------|--------------------------|
| Representatiekosten   | -                 | 128                  | -                | -                        |
| Reiskosten binnenland | 53                | 162                  | 121              | -                        |
| Reiskosten buitenland | 222               | 278                  | -                | -                        |
| Overige kosten        | -                 | 857                  | -                | -                        |

## E. Leden Raad van Toezicht

### Leden Raad van Toezicht

Ir. C.J. van der Graaf

Drs. E.T.A. de Boer

Mw. Prof.dr. J.I. Stoker

Ir. A.H. Schaaf

Mw. Drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

### Overige functies leden Raad van Toezicht 2013

| Leden   | Nevenfuncties  |
|---|--|
| Ir. C.J. van der Graaf  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Member of the Board van EnPro Industries</li><li>- Non-Executive Director van OCI NV (vanaf 1 december 2013)</li><li>- Lid van de RvC van de ANWB en de RvT van de ANWB Vereniging (tot 1 juli 2013)</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<br><i>CEO Oce NV</i>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Member of the Board of Directors of the Technology Foundation STW</li></ul>  |
| Drs. E.T.A. de Boer<br><i>Chief Financial Officer TenneT Holding BV en interim CFO Abellio GmbH</i>   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Associe Boer &amp; Croon Executive Management</li><li>- Lid Raad van Advies Rijkswaterstaat</li></ul>  |
| Mw. prof. dr. J.I. Stoker<br><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<br><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></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, dienstraden en instituutraden, met respectievelijk de decaan, de directeur en de wetenschappelijk directeur. De leden van de URaad, de faculteits- en dienstraden worden rechtstreeks gekozen. Die van de instituutraden 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 t/m augustus. De studenten worden jaarlijks herkozen en de personeelsleden tweejaarlijks.

In de URaad zijn per september 2013 drie fracties vertegenwoordigd: één personeelsfractie, de Campus Coalitie (CC) en twee studentenfracties, UReka en PvdUT.

Samenstelling personeelsgeleding (allen CC) in 2013:

|  |
|--|
| Herbert Wormeester – vz;<br>Frank van den Berg;<br>Gert Brinkman;<br>Jörgen Svensson;<br>Victor de Graaff;<br>Anton Stoorvogel;<br>Jeroen Tijhuis;<br>Winnie Gerbens – Leenes;<br>Barend Köbben. |
|--|

Samenstelling studentengeleding in 2013:

| <i>Van 01-09-2012 tot 01-09-2013</i>   | <i>van 01-09-2013 tot 31-12-2013:</i>  |
|--|--|
| Robin Buys (UReka)<br>Jelmer Boter (UReka)<br>Geert Olthuis (PvdUT)<br>Abdul-Rahim Abdulai (UReka)<br>Henno Wolswinkel (UReka)<br>Kim van Noort (UReka)<br>Rien Lagerwerf (UReka)<br>Luuk de Vries (UReka)<br>Rose Rorije (UReka, tot 1/11/2013)<br>Niek Tax (UReka, na 1/11/2013) | Luuk Geurts (UReka)<br>Mathijs van de Zande (UReka)<br>Ellen Hamelers (UReka)<br>Willemijn van de Meent (UReka)<br>Janine Koning (UReka)<br>Finn Sauër (UReka)<br>Carmen Edelijn (UReka)<br>Abdul-Kadir Mumuni (UReka)<br>Teun Lassche (PvdUT) |

## G. Prijzen, subsidies en onderscheidingen

### MEDEWERKERS

| Achternaam        | Voornaam     | Prijs   |
|-------------------|--------------|---|
| Apers             | Peter        | ICT personality award   |
| Ast, van          | Kees         | Benoeming Officier in de Orde van Oranje-Nassau   |
| Beckmann          | Christian    | NWO Vidi-beurs  |
| Blitterswijk, van | Clemens      | EU Career Achievement Award   |
| Brem              | Gerrit       | Subsidie Demonstrator project Technologiestichting STW  |
| Brinkman          | Alexander    | ERC Consolidator Grant  |
| Claessens         | Mireille     | Winnaar Nationale Wetenschapsquiz NWO/VPRO  |
| Cornelissen       | Jeroen       | ERC Consolidator Grant  |
| Dorée             | André        | CME: best reviewer award 29e ARCOM conference 1-5 september 2013  |
| Fernandez Rivas   | David        | Valorisatiegrant STW  |
| Filatova          | Tatjana      | Prof. De Winterprijs (tijdens de dies)  |
| Habibovic         | Pamela       | Jean Leray award van de European Society for Biomaterials   |
| Hiemstra          | Djoerd       | Valorisatiegrant STW  |
| Hoeijmakers       | Harry        | Isaac Newton Onderwijsprijs (3e keer)   |
| Hol               | Johan        | Valorisatiegrant STW (Innprove Solutions)   |
| Hoof, van         | Joris        | NWO Veni-beurs  |
| Huisman           | Marieke      | Nederlandse Prijs voor ICT-onderzoek  |
| Jongh, de         | Frans        | Winnaar Centrale Onderwijsprijs 2012/2013   |
| Jonkheijm         | Pascal       | NWO Vidi-beurs  |
| Karatay           | Elif         | Rubicon-beurs NWO   |
| Kate, ten         | Herman       | IEEE Award  |
| Katoen            | Joost-Pieter | Benoeming tot 'Distinguished Professor' door RWTH Aachen/Academia Europeae  |
| Katsonis          | Nathalie     | Lidmaatschap van De Jonge Akademie  |
| Lindhoud          | Saskia       | NWO Veni-beurs  |
| Mul               | Guido        | Valorisatiegrant STW  |
| Nagendra Prakash  | Vivek        | Winnaar NJP Video-competitie 2013   |
| Need              | Ariana       | Best Supervisor Award' 2013 o.h.g.v. Bestuurskunde en Politicologie (prijs v.d. landelijke onderzoeksschool NIG (Netherlands Institute of Government) |

|                                  |            |   |
|----------------------------------|------------|---|
| Niazi                            | Muhammad   | PhD-prize for Industrial Research   |
| Oude Voshaar                     | Martijn    | EULAR Abstract Awards 2013  |
| Oudenhoven, van -<br>van der Zee | Karen      | MaGW Onderzoekstalent 2013 subsidie NWO   |
| Pinkse                           | Pepijn     | NWO Vici-beurs  |
| Roelofs                          | Susan      | Marina van Damme-beurs 2013   |
| Rogalla                          | Horst      | 2014 Distinguished Lecturer for the IEEE Council on Superconductivity                 |
| Roos                             | Pieter     | docent van het jaar Civiele Techniek 27 maart 2013                                    |
| Segerink                         | Loes       | NWO Veni-beurs  |
| Snoeijer                         | Jacco      | ERC Consolidator Grant  |
| Tilburg, van                     | Jaap       | Venturelab winnaar European Enterprise Promotion Award, programmadirecteur Venturelab |
| Veldhorst                        | Menno      | Rubicon-subsidie NWO/Overijssel PhD-Award (tijdens de dies)                           |
| Verhaagen                        | Bram       | Valorisatiegrant STW  |
| Verkerke                         | Bart       | Subsidie Demonstrator project STW   |
| Wiebenga                         | Jan Harmen | Valorisatiegrant STW (Innprove Solutions)   |
| Wiegerink                        | Remco      | Subsidie Demonstrator project STW   |
| Wiel, van der                    | Wilfred    | Valorisatiegrant STW  |
| Wijnant                          | Ysbrand    | Valorisatiegrant STW + Gouden Decibel Award 2013                                      |

## STUDENTEN

| Achternaam   | Voornaam   | Prijs   |
|--|------------|---|
| Boer, de   | Jan-Yme    | Techniekstudent van het jaar  |
| Alex Bos, Jasper Bink, Tessa Adringa, Cindy Clevers, Jan Engels, Sido Grin, Ruben Herrebrugh, Simon Janssen, Henrike Maris, Alwin van Olst, Anna Steiner en Sander de Waard,                     |            | Eerste plaats op de (Duitse) Betonkanu-Regatta  |
| Antoni Brentjes, Jeroen Endhoven, Tom Kooyman, Erik Kramer, Rogier Labee, Koen Sedee, Isha Shoots, Jelle Wagenvoort, Tom van Vuren, Wouter de Vries, Stefan Rutjes, Elmar Peters en Lot Jeurink, |            | Derde plaats World Solar Challenge 2013   |
| Brilman  | Bas        | Winnaar designwedstrijd Caravan van de toekomst   |
| Giels Brouwer, Remco van der Veen, Anatolij Babic  |            | Topambassadeur van Twente 2012+ Philips Innovation award.   |
| Buzink   | Tim        | Top sector chemiebeurs (samen met Hans David Wendt)   |
| Kei Long Cheung (team captain), Arvid Jense, Wiesal Jhanjhan, Friso Kluitenberg, Joke Noppers, Fabiola Muller, Hanneke Fens, Sophie Spitters,  |            | Studententeam<br>Winnaar Create Tomorrow 2013   |
| Wanno Drijfhout, Lesly Wevers, Oliver Jundt  |            | Norvig Web Data Science Award   |
| Dorman   | Hilde      | World Transplant Games  |
| Duipmans   | Evert      | Schuijer Cultuurprijs   |
| Eising   | Tessa      | Winnaar Ontwerpwedstrijd HEMA   |
| Erne, van  | Martijn    | P-activismeprijs (prijs bestemd voor student die als 1e-jaars zijn propedeuse heeft behaald en zich bewijst als actieve student buiten het curriculum om. |
| Heijblom   | Michelle   | Best Student Paper Award.   |
| Hilbers  | Tim        | Shell Bachelor Prijs  |
| Hoogenkamp   | Lisette    | prijs ontwerp nieuw logo Kivi Niria   |
| Melis  | Peter      | Best Graduate 2013 in Nederland   |
| Nieuwboer  | Erwin      | Beste amateurvoetballer van Twente  |
| Overduin   | Kristian   | Prof.dr. G.P. Vooijs Award  |
| Marvin Hoffmann, Justus Ruppel, Ina Scharnewski, Lisa Koedijk en Lara Engelbert  |            | Twente in Balans innovatieprijs 2013  |
| Wendt  | Hans David | Top sector chemiebeurs (samen met Tim Buzink)   |
| Wessels  | Roel       | Afstudeerprijs CiT 2013   |
| Wolbers  | Michiel    | 3TU Construction Management & Engineering scriptieprijs 2013  |



## ALUMNI

| Achternaam             | Voornaam | Prijs   |
|------------------------|----------|---|
| Bloemen                | Remco    | Winnaar NASA-Google Innovatiewedstrijd            |
| Dijk, van              | Joris    | Afstudeerprijs 2013 MB                            |
| Fadel                  | Islam    | Afstudeerprijs 2013 ITC                           |
| Giesberts              | Bob      | Afstudeerprijs 2013 CTW                           |
| Hendrix                | Maurice  | Shell Afstudeerprijs voor Natuurkunde             |
| Schaap                 | Hans     | ANWB Duurzame Mobiliteitsprijs                    |
| Theisens               | Dick     | Winnaar Van den Kroonenberg prijs 2013, Symbol BV |
| Tiel Groenestege       | Reinoud  | Afstudeerprijs 2013 GW                            |
| Veerbeek               | Janneke  | Afstudeerprijs 2013 TNW                           |
| Westerveld             | Hugo     | Afstudeerprijs 2013 EWI                           |
| Wit, de - van der Veen | Linda    | Prof.dr. G.P. Vooijs-award                        |

## EMERITI

| Achternaam     | Voornaam | Prijs   |
|----------------|----------|---|
| Amerongen, van | Job      | Benoeming Officier in de Orde van Oranje-Nassau                 |
| Hoogerwerf     | Andries  | Medewinnaar Van de Spiegelprijs van de Vereniging Bestuurskunde |
| Seydel         | Erwin    | Benoeming Officier in de Orde van Oranje-Nassau                 |

## H. Vastgoedontwikkeling

In 2013 zijn enkele (sluimerende) ruimtebehoefte-vraagstukken van enkele UT-organisatieonderdelen op de agenda komen te staan. Het betreft de ruimtebehoefte van faculteit ITC, het nieuw op te richten Design center, het Healthcluster en het CvB en de diensten. Er is gestart met het inventariseren van behoeften en het opstellen van enkele huisvestingsscenario's.

In het afgelopen jaar heeft ook de ontwikkeling van de campus, als inspirerende leer-, leef- en woonomgeving een nadrukkelijker rol gekregen in de Strategische Visie. Vanuit verschillende invalshoeken is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de campus, op het gebied van duurzaamheid, living lab en beleving.

De huisvesting van studenten en medewerkers op de campus is één van de succesfactoren voor een levendige campus. De ingroei van de ATLAS-studenten op de campus heeft in 2013 niet geleid tot een tekort aan kamers voor internationale studenten. Het is echter de verwachting dat de internationale studentenaantallen de komende jaren zullen groeien. Er is intensief contact geweest met een aantal marktpartijen over de herontwikkeling van gebouw HogeKamp tot een studentenhotel. De onderhandelingen lopen nog.

Inmiddels is er een passende oplossing gevonden voor de huisvesting van de tweedejaars ATLAS-studenten in gebouw Logica. De logies-functie van dit gebouw wordt per 1 juni 2014 opgeheven. Daarnaast is de markt actief benaderd voor de verkoop van complex Stadsweide. Het complex drukt zwaar op de exploitatiekosten van de UT. Inmiddels lijkt er een reële verkoopovereenkomst voor te liggen.

Ook ten aanzien van het stedenbouwkundige kader van de campus is er veel gebeurd. Er is gewerkt aan een nieuw Voorstel Bestemmingsplan, aan verder onderzoek naar een mogelijk wegtracé voor de Noordelijke Ontsluiting Enschede Kennispark (NOEK) en aan de langzaamverkeersroute tussen O&O-plein en station Drienerlo.

In de eerste helft van 2013 zijn er extra projectruimten, onderwijsruimten en tentamenfaciliteiten gerealiseerd. In de tweede helft van 2013 is er geëvalueerd welke veranderende vraag naar onderwijsruimten de invoering van het TOM heeft veroorzaakt. De eerste conclusies lijken te zijn dat er voldoende project- en onderwijsruimten aanwezig zijn, maar dat er nog extra tentamenfaciliteiten moeten worden gerealiseerd.

De volgende vastgoedprojecten zijn in 2013 afgerond, ontwikkeld of in uitvoering genomen:

Gebouw Carré: Er heeft een grote verbouwing plaatsgevonden ten behoeve van de vakgroep van Fred Bijkerk (XUV Optics);

Gebouw Chalet: Is ontruimd en zal in 2014 worden verwijderd;

Gebouw Citadel: Is verbouwd ten behoeve van de onderwijsruimten en kantoren van UC ATLAS;

Gebouw HDL: De ontwerpwerkzaamheden zijn opnieuw opgestart na een overschrijding van de ramingen t.o.v. het gestelde budget;

Gebouw HogeKamp: (ten behoeve van shortstay en hotel); De projectontwikkelaar Van Wijnen heeft verder gewerkt aan de businesscase;

Gebouw The Gallery: De sloopwerkzaamheden van de west-vleugel zijn uitgevoerd;

Gebouw Vrijhof/Spiegel/Bastille: er zijn extra projectruimten gerealiseerd;

Gebouw Vrijhof: Het Theatercafé is herontwikkeld.

Daarnaast is in 2013 een aantal grote onderhoudsprojecten uitgevoerd en een aantal kleine huisvestingsprojecten afgerond.

## I. Midterm review prestatieafspraken OCW (mei 2014)

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 het eerste deel worden de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit en studiesucces weergegeven ten behoeve van de jaarlijkse rapportage. In het tweede deel worden de inspanningen beschreven ten aanzien van profilering en zwaartepuntvorming. Deze informatie is bedoeld voor de midterm review van OCW die in de zomer van 2014 door de review commissie zal plaats vinden. In het derde deel wordt ingegaan op de niet-verplichte indicatoren ten aanzien van valorisatie en de overige UT ambities.

### DEEL 1 – PERIODIEKE RAPPORTAGE VERPLICHTE INDICATOREN

#### Onderwijskwaliteit en studiesucces

| Excellentie  | 2010<br>nulmeting       | 2012<br>realisatie      | 2013<br>realisatie        | 2014<br>prognose           | 2015<br>ambitie          | 2020<br>ambitie           |
|--|-------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Aantal studenten dat deelneemt aan UT excellentietrajecten | 3% (75)<br>(van cohort) | 3% (88)<br>(van cohort) | 4% (106)<br>(cohort 2013) | 10% (183)<br>(cohort 2014) | 6%<br>(van populatie)    | 10%<br>(van populatie)    |
| <b>Studiesucces</b>  |                         |                         |                           |                            |                          |                           |
| Uitval % jaar 1  | 18%<br>(cohort 2010)    | 18%<br>(cohort 2012)    | 19%<br>(cohort 2013)      | <25%                       | <25%                     | <20%                      |
| Switch % jaar 1  | 5%<br>(cohort 2010)     | 6%<br>(cohort 2012)     | 5%<br>(cohort 2013)       | <10%                       | <10%                     | <10%                      |
| Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar                | 39%<br>(cohort 2006)    | 55%<br>(cohort 2008)    | 59%<br>(cohort 2009)      | 60%<br>(cohort 2010)       | 60%                      | ≥70%                      |
| <b>Maatregelen</b>   |                         |                         |                           |                            |                          |                           |
| Onderwijsintensiteit                                       | Studiejaar 2010/11      | Studiejaar 2012/13      | Studiejaar 2013/14        | Studiejaar 2014/15         | Studiejaar 2015/16       | Studiejaar 2020/21        |
| - Aantal contacturen / onderwijsweek                       | 8-25                    | 12-25                   | 15-25                     | 15-25                      | 20                       | 20                        |
| - % opleidingen < 12 contactuur/week                       | 19%                     | 0%                      | 0%                        | 0%                         | 0%                       | 0%                        |
| Docentkwaliteit (BKO inclusief DUIT)                       | 15%                     | 20%                     | 30%                       | 40%                        | 45%                      | 70%                       |
| <b>Keuze Indicatoren</b>                                   |                         |                         |                           |                            |                          |                           |
| Ontwikkeling ATLAS (instroomaantallen)                     | -                       | -                       | Studiejaar 2013/14<br>29  | Studiejaar 2014/15<br>70   | Studiejaar 2015/16<br>70 | Studiejaar 2020/21<br>150 |

#### Korte toelichting:

Algemeen kunnen we stellen dat de UT op koers ligt. De deelname aan excellentietrajecten loopt gestaag op. De uitval in jaar 1 is constant en onder het voor 2020 gestelde ambitieniveau. Het percentage switch na 1 jaar is eveneens constant en blijft ruim binnen de gestelde ambitie. Het bachelorrendement van herinschrijvers stijgt consequent en behaalt inmiddels bijna de voor 2015 gestelde ambitie. De onderwijsintensiteit ontwikkelt zich conform de ambities en het percentage

docenten met een BKO is inmiddels verdubbeld ten opzichte van de nulmeting. In 2014 is blijvend aandacht nodig om de ingezette progressie te continueren.

#### **Indirecte kosten:**

De UT heeft de ambitie om het percentage indirecte kosten, gedefinieerd als de overheadformatie als percentage van de totale formatie (excl. O&O ondersteuning), van 21% in 2010 terug te brengen tot een percentage van 19% eind 2015. Dit is inmiddels gerealiseerd door taakstellingen voor reducties in fte's binnen secretariaten en ondersteunend personeel binnen de velden human resources, financiën en internationalisering. Naast deze acties geldt sinds 2011 een selectieve vacaturestop voor het OBP.

| <b>Indirecte kosten</b>                   | <b>2010<br/>nulmeting</b> | <b>2011<br/>realisatie</b> | <b>2012<br/>realisatie</b> | <b>2013<br/>realisatie</b> | <b>2014<br/>prognose</b> | <b>2015<br/>ambitie</b> |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Overheadformatie als %<br>totale formatie | 21%                       | 20%                        | 19%                        | 19%                        | 19%                      | 19%                     |

## **DEEL 2 – PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING 2012 en 2013**

### **Zwaartepuntvorming onderzoek**

#### **Versterking onderzoeksdomeinen ten behoeve van profilering**

De Universiteit Twente werkt gestaag verder aan focussering van het onderzoek conform de strategische visie RoUTe'14. Centraal hierin staan de vier onderzoeksinstituten MESA+, MIRA, CTIT en IGS. Deze lijn wordt in de nieuwe UT visie 2020 gecontinueerd, met bijzondere aandacht voor de converging technologies en selectieve versterking in lijn met het instellingsprofiel.

#### Converging technologies

Samenwerking tussen de UT-instituten is van groot belang en wordt verder geïntensiveerd op de volgende gebieden:

- Nanobiotechnologie en nanogeneeskunde (MIRA en MESA+);
- Bio-informatica, medische beeldvorming informatica, medische robotica, zorglogistiek, data mining, telemedicine en wiskundige modellering van complexe biologische systemen (MIRA en CTIT);
- Organisatorische en bedrijfskundige aspecten en innovatie in de gezondheidszorg (MIRA en IGS);
- Programmeerbare nano-structuren (CTIT en MESA+);
- Transforming social media contents to political data (IGS en CTIT).

#### Versterking van onderzoek

Het instellingsprofiel kan uit de verf komen als kwaliteit en kritische massa van het onderzoek binnen de disciplines op peil zijn. Daarom wordt op de volgende terreinen extra ingezet:

- *Design en Industrieel ontwerpen*

In de disciplines Design en Industrieel ontwerpen komt een aantal kernpunten van het profiel en de visie van de Universiteit Twente samen. Zo gaat het veelal om inter- of multidisciplinair onderzoek waar 'high tech' samenkomt met 'human touch'. Om de samenwerking en uitwisseling tussen de disciplines te bevorderen, zijn plannen ontwikkeld voor het creëren van een Design Center. Op basis

van de nieuwste wetenschappelijke inzichten uit de natuur-, ontwerp- en/of sociale wetenschappen worden hier oplossingen bedacht en ontworpen voor alledaagse problemen en maatschappelijke vraagstukken.

- *Gamma*

Het gamma-domein aan de UT is relatief klein. Om de sociale wetenschappen te versterken, zijn de faculteit Management en Bestuur en de faculteit Gedragswetenschappen per 1 mei 2014 samengevoegd. De nieuwe faculteit heeft een krachtig en meer onderscheidend profiel en zet in op een verdere versterking van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, op een betere profilering op de interfaces van disciplines, op focus en massa op speerpunten, op een betere regie op onderzoek en op een efficiëntere en effectievere bestuurlijke organisatie en ondersteuning.

Naast de bovenstaande instellingsbrede profilering, vindt domein-specifieke profilering plaats binnen de vier instituten. Daarnaast wordt het onderzoek binnen de faculteiten ITC en CTW nader geherpositioneerd.

CTIT (Centrum voor Telematica en Informatietechnologie)

CTIT werkt aan een coherent, innovatief onderzoeksprogramma. Hiertoe is het onderzoek opnieuw onderverdeeld in een aantal multidisciplinaire Centres. De Centres zijn kleiner in omvang dan de voormalige Strategische Research Oriëntaties (SRO's), meer gefocust en daardoor qua thematiek herkenbaarder. CTIT wil zo flexibeler in kunnen spelen op nieuwe (inter)nationale ontwikkelingen. Niet àl het CTIT-onderzoek valt binnen deze Centres. Het zijn focusgebieden die nationaal en internationaal belangrijk zijn en die nauw aansluiten bij de doelstellingen van het (economisch relevante) Nederlandse Topsectorenbeleid en het nieuwe Europese kaderprogramma Horizon 2020 (Industrial Leadership en Grand Challenges).

De faculteit EWI, de hofleverancier van CTIT, heeft in 2013 een grote reorganisatie doorgevoerd. De reductie van ca. 15 fte wetenschappelijk personeel heeft een grote impact gehad op het CTIT-onderzoek. Een aantal onderzoeksthema's is al gestopt of wordt binnenkort beëindigd.

MIRA (Instituut voor Biomedische Technologie en Technische Geneeskunde)

Met de missie 'Top Technology for Patients' sluit MIRA aan bij de UT strategie 'High Tech Human Touch'. Het uitgangspunt is dat wetenschap en technologie de katalysatoren zijn voor innovatie in de gezondheidszorg. Er wordt naar gestreefd fundamenteel en toegepast onderzoek te combineren met de klinische praktijk om zo een succesvolle toepassing van de fundamentele concepten te stimuleren en een snelle vertaling van technologie naar nieuwe behandelingen en diagnostiek mogelijk te maken. Het onderzoek binnen MIRA is gegroepeerd in de Strategic Research Orientations (SRO's): *Tissue Regeneration, Imaging and Diagnostics en Neural and Motor Systems*.

MESA+ Instituut voor Nanotechnologie

MESA+ heeft de volgende onderzoeksthema's: NanoFabrication and –Materials, NanoElectronics, NanoFluidics, BioNanotechnology, NanoPhotonics, Risk & Technology Assessment. Daarnaast heeft MESA+ de Strategic Research Orientations: NanoMaterials for Energy, Enabling Technology, Nanotechnology for Innovative Medicine en Applied NanoPhotonics. Applicaties zijn hoofdzakelijk te vinden in elektronica, energie, water, voeding en gezondheid. Kernpunten op de MESA+ agenda voor commercialisatie van nanotechnologie onderzoek zijn business development en facility sharing, zoals bijvoorbeeld de High Tech Factory.

IGS (Instituut voor Innovatie en Governance Studies)

Het IGS bundelt het UT onderzoek op het gebied van gedrag, governance en management en draagt sterk bij aan het gezondheidsonderzoek. Ze levert tevens een grote bijdrage op UT-thema's als energie, water en veiligheid. Dit gebeurt veelal in verbinding met of in relevante aansluiting op

technisch onderzoek aan de UT. Het IGS heeft vijf SRO's: Science and Technology studies and Higher Education, Innovation and Entrepreneurship, Innovation of Governance, Healthcare en Sustainable Innovation.

#### ITC (Geo-informatie en aardwetenschappen)

Het aantal onderzoeksprogramma's is sterk gereduceerd om voldoende kritische massa te bereiken. De inhoudelijke focus van de programma's richt zich op de ontwikkeling van technieken voor geo-informatie ten behoeve van duurzame ontwikkeling.

#### CTW (Construerende Technische Wetenschappen)

Het onderzoek binnen de faculteit CTW richt zich waar mogelijk op de onderzoekszwaartepunten van de UT binnen de instituten en thema's zoals energie en gezondheid. Deze faculteit is bovendien sterk vertegenwoordigd in de domeinen Design en Industrieel ontwerpen.

### **Differentiatie in organisatie en financiering van het onderzoek**

#### Druk op onderzoekfinanciering

De UT heeft een goede uitgangspositie in het topsectorenbeleid en Horizon 2020. De UT zet in op een versterking en intensivering van de externe netwerken en strategische relaties, de ondersteuning en advisering van subsidies en fondsen (nationaal en internationaal, charitatief) en de acquisitie van projecten (publiek en privaat).

#### Horizon 2020

Het achtste kaderprogramma Horizon 2020 is onder andere gebaseerd op Grand (Societal) Challenges. De onderzoekszwaartepunten van de UT kunnen voor deze domeinen veel betekenen en we zetten hier zwaar op in.

- CTIT is sterk betrokken bij Europese onderzoeksactiviteiten zoals FP7 projecten en EIT ICT Labs;
- Het MIRA onderzoek sluit nauw aan bij 'Grand Challenges', zoals vergrijzing, volksgezondheid en pandemieën. Verder bereidt MIRA zich voor op de KIC Health van het EIT;
- Binnen MESA+ worden veel activiteiten ontplooid richting Europa. MESA+ participeert in de High Level Group KET (Key Enabling Technologies) Nanotechnology;
- Binnen IGS wordt actief geanticipeerd op diverse programmaonderdelen binnen Horizon 2020 en met name op gebieden als 'Smart Cities', energie en veiligheid.

#### Extra inzet topsectoren

De UT is nauw betrokken bij de opzet van de topsectoren. Om het aantal extern gefinancierde projecten op peil te houden en onderzoekers in calls en toelagen te kunnen begeleiden en ondersteunen, zet de UT in op extra ondersteuning bij de TKI-projecten en de aan de sectoren gerelateerde NWO-calls.

#### 3TU Sectorplan '14-'15

Op basis van de eerder aan OCW toegestuurde tussenrapportage per 1 juli 2013 en het uitvoeringsplan 2014-2015 voor het 3TU Sectorplan Technologie heeft OCW besloten de voor het 3TU Sectorplan gereserveerde middelen structureel te laten indalen in de vaste Rijksbijdrage. Vanaf 2016 wordt M€ 7 per jaar in de lumpsum van de drie TU's opgenomen. In deze tweede tranche van het Sectorplan ligt de nadruk op 3TU onderzoeksamenwerking opgezet in negen research centres. De UT is penvoerder van de 3TU Research Centres Ethics, HTI en NIRICT inclusief de bijbehorende onderzoeksvernieuwingprogramma's. Het doel van de 3TU centres is het creëren van voordelen op de gemeenschappelijke 3TU-domeinen, die focus en massa van onderzoek bieden. Deze voordelen vertalen zich naar een gezamenlijke participatie in de topsectoren en een effectieve beïnvloeding van

de onderzoeksagenda in Europa. Tenslotte maakt de grotere focus en massa in 3TU-verband Nederland een aantrekkelijke partner voor onderzoeksconsortia en andere samenwerkingen.

#### Stimuleringsplan onderzoekscapaciteit

De UT wil een aantrekkelijke onderzoeks- en innovatie-partner van het regionale en (inter)nationale bedrijfsleven zijn. Waar interessante koppelingen met het bedrijfsleven ontstaan, willen wij direct kunnen acteren en niet afhankelijk zijn van subsidieprogramma's. Daarom ontwikkelt de UT een stimuleringsplan voor promovendi (200 AiO/PDeng-plan), waarin onze strategische middelen met cofinanciering (regio, EU, bedrijfsleven) een directe financiering van interessante koppelingen biedt. Hiermee versterkt de UT haar onderzoekscapaciteit en wordt zij een logische partner voor het bedrijfsleven om gezamenlijk vraagstukken op te lossen.

### **Differentiatie onderwijs & herordening opleiding en aanbod**

#### Invoering van het Twents Onderwijsmodel (TOM)

De UT is sinds 2011 bezig met een grootschalige vernieuwing van het gehele bachelor-onderwijs. In september 2013 zijn alle opleidingen binnen de UT in deze vernieuwde opzet (TOM) voor het eerst aangeboden. Tevens is een start gemaakt met de inhoudelijke uitwerking van de jaren 2 en 3 van alle bachelorprogramma's. Zowel de peer review commissie van Platform Bèta Techniek die in het kader van het 3TU sectorplan de voortgang van de UT bachelor vernieuwing heeft beoordeeld, als de audit commissie van de NVAO die ons hebben beoordeeld in verband met de instellingsaccreditatie, hebben grote waardering uitgesproken over deze grootschalige onderwijsverandering, de ambities die eraan ten grondslag liggen en de wijze waarop deze vorm worden gegeven.

De UT heeft besloten om vooralsnog af te zien van clustering van bachelor-opleidingen ('één revolutie tegelijk'). De reden is dat de invoering van het ambitieuze nieuwe onderwijsmodel al een formidabele inspanning betekent op basis van de bestaande licenties. We zien momenteel in hoeverre ook zonder clustering van opleidingen de drie beoogde doelen van de clustering: minder uitval, meer keuzemogelijkheden voor de student en meer efficiency kunnen worden behaald.

Twee pilots met opleidingen in het nieuwe model zijn in september 2011 (Biomedische Techniek), respectievelijk september 2012 (Electrical Engineering) gestart. De hier relevante evaluatiegegevens laten zich als volgt samenvatten:

- *Uitval*: de pilot opleiding Electrical Engineering heeft het beste studierendement gerealiseerd sinds de tachtiger jaren. Uit de gegevens over de andere opleidingen kunnen nog geen harde conclusies worden getrokken;
- *Meer keuzemogelijkheid voor studenten*: de eerste gegevens stemmen tot voorzichtig optimisme. De helft van de modules wordt geheel of gedeeltelijk gevolgd door studenten van twee of meer opleidingen. De helft van de module onderdelen bestrijkt méér dan één domein, dus veel modules kunnen worden gekwalificeerd als interdisciplinair. Dit is aanzienlijk meer dan voor de start van het nieuwe onderwijsmodel;
- *Efficiency*: hierover kunnen we nu nog geen conclusies trekken. De expertcommissie monitoring TOM houdt zich hiermee en met de andere doelstellingen bezig.

#### Kwaliteitsverbetering in het master onderwijs

In mei 2010 is een projectgroep gestart, Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs, met als doel borging van de kwaliteit van het masteronderwijs, gekoppeld aan duidelijke UT-profilering. In 2013 is de doorlichting van alle master-opleidingen afgerond waarbij per opleiding drie best practices en drie verbeterpunten zijn gedefinieerd. Deze zijn vertaald naar verbeterplannen die momenteel worden uitgevoerd.

#### Onderwijsaanbod aan excellente studenten

De UT heeft in het verslagjaar 2013 grote vorderingen gemaakt met de uitbouw van onderwijs aan excellente studenten. Een nieuwe instellingvisie voor excellentie is in 2013 opgesteld en het aanbod



van excellentietrajecten in de bachelor- en masterfase is aanzienlijk uitgebreid. Alle excellentietrajecten in de bachelorfase zijn door Sirius gevalideerd in 2013. Uitdagingen waar we nu voor staan zijn:

- Inpassen van de bestaande extra-curriculaire honours trajecten (ontwerp / wetenschap / excellence stream wiskunde) in het Twents Onderwijsmodel
- Doorontwikkeling van het 'sterprogramma' dat als pilot van start is gegaan binnen de opleiding European Public Administration en in 2014 ook start binnen enkele andere opleidingen zoals Psychologie en International Business Administration.
- Doorontwikkeling van drie excellentietrajecten in de masterfase, voor elk van de drie O's (onderzoeken, ontwerpen, organiseren). Voor het excellentietraject 'Organiseren' is een pilot 'Change Leaders' opgezet. Ook de inhoud van het excellentietraject 'Onderzoeken' is vastgesteld. Het traject 'Ontwerpen' verkeert nog in de fase van houtskoolschets.

University College (ATLAS): ambitie groei van de instroomaantallen en -kwaliteit

ATLAS is een interdisciplinaire opleiding voor topstudenten die sociale en technische perspectieven integreert tot een nieuwe kijk op technologie. ATLAS is in september 2013 van start gegaan. Voor het eerste studiejaar van ATLAS, 2013-2014, waren er 65 vooraanmeldingen, waarvan er 33 werden toegelaten en 29 studenten startten. Voor verdere groei is toename van de naamsbekendheid essentieel. Via gerichte campagnes in tijdschriften, kranten en radiocommercials is hieraan gewerkt. Er is actie ondernomen om de instroom te versterken door middel van een uitgebreide marketing en wervingsacties, zowel in UT-verband, als specifiek voor ATLAS. De opkomst van 150 potentiële studenten tijdens de Open Dagen van november 2013 (een verdubbeling t.o.v. 2012) is een eerste indicatie dat meer mensen van het bestaan van ATLAS op de hoogte zijn. Doelstelling voor 2014 is tenminste 150 vooraanmeldingen. Laatste stand (medio april) is 60 vooraanmeldingen, waarvan er zeventien zijn toegelaten en twintig zijn afgewezen en de rest nog in het selectieproces zit. Een jaar eerder waren er op hetzelfde moment elf kandidaten toegelaten. Instroomstreefwaarde is 70 in 2015 en 150 in 2020. De ambitie is tevens gericht op een verhoging van kwaliteit van de studenten in termen van in- en uitstroomniveau.

| Studiejaar        |   |   | 2013/14 realisatie | 2014/15 verwachting | 2015/16 ambitie | 2020/21 ambitie |
|-------------------|---|---|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| Instroomaantallen | - | - | 29                 | 70                  | 70              | 150             |

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.

Over de drie inhoudelijke 'korte termijn' doelstellingen uit het rapport voor de prestatieafspraken is nu al hoopgevende informatie beschikbaar.

1. *Vanaf 2013 in eerste instantie een instroom van goede kwaliteit realiseren:* de uitval ligt onder de 15% en de verwachting is dat de overige 85% (vrijwel) nominaal zal studeren. De selectieprocedure lijkt goed te hebben gewerkt;
2. *Aanspreken van een nieuwe doelgroep voor techniek:* 40% van de instroom is te karakteriseren als "echte bèta's" die zonder de start van ATLAS een technische studie zou hebben gekozen. 20% van de instroom is 'verborgen talent' dat zonder ATLAS geen technische studie zou hebben gekozen. De overige 40% had zonder ATLAS vermoedelijk geen technische studie gekozen. Het lijkt er dus op dat ATLAS er in slaagt om een nieuwe doelgroep aan te spreken;
3. *Lijnen van de drie O's zichtbaar maken binnen ATLAS:* dit gebeurt in het gehele curriculum, vanaf het begin van het eerste jaar. Drie van de zes leerlijnen in het ATLAS curriculum zijn



gewijd aan de drie O's (onderzoeken, ontwerpen, organiseren) en de ontwikkeling van elke student op de drie afzonderlijke O's wordt elk semester geëvalueerd en beoordeeld.

### DEEL 3 – VALORISATIE EN OVERIGE AMBITIES

In de Elsevier / ScienceWorks Valorisatie Ranking 2013 is de Universiteit Twente uitgeroepen tot de beste Nederlandse universiteit op het gebied van valorisatie. De Universiteit Twente is ook de beste in de categorie 'de Ondernemende Universiteit'.

In dit deel adresseren we achtereenvolgens de keuze indicatoren Spin-off, Inverdiencapaciteit en Gedeelde infrastructuur. Deze indicatoren maken, naast een ruim aantal andere indicatoren, ook deel uit van de door de UT - en 3TU - verkozen werkset valorisatie-indicatoren.

#### **SPIN-OFF: aantal gelijk houden, kwaliteit verhogen**

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. Deze activiteiten beogen het realiseren van meer en betere business cases en het versterken van het vermogen de groeipotentie volledig te benutten. De voorbereiding van mensen op ambitieus ondernemerschap is fors versterkt via diverse initiatieven. Het ecosysteem voor financiering is over de hele linie fors versterkt. Met de oplevering van de nieuwe incubator The Gallery is een sprong gemaakt in het bieden van een uitdagende en rijke omgeving voor startende en groeiende bedrijven.

De ambitie is om het aantal spin-off bedrijven te stabiliseren en de overleving en groei van deze bedrijven te vergroten. 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 doelstelling die geldt voor 2015, namelijk vijftien nieuwe spin-off bedrijven, werd al in 2011 en 2012 bijna gerealiseerd. In 2013 volgde een - incidentele - terugval naar drie spin-off bedrijven. Over de kwaliteit van de spin-offs in termen van survival en groei kan nog geen uitspraak worden gedaan.

| Jaar                                     | 2010<br>nulmeting | 2011<br>realisatie | 2012<br>realisatie | 2013<br>realisatie | 2014<br>verwachting | 2015<br>ambitie |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| Aantal Research based spin-off bedrijven | 5                 | 14                 | 14                 | 3                  | 15                  | 15              |

#### **INVERDIENCAPACITEIT: ambitie handhaven op 34%**

De tweede en derde geldstroom bleven gedurende de laatste jaren stijgen. In combinatie met een stabiele eerste geldstroom, handhaaft de inverdiencapaciteit zich al drie jaar ruim boven de doelstelling van 34%. Dit komt doordat de grootste 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 voornamelijk 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 het niet waarschijnlijk dat het in de toekomst zal lukken om de inverdiencapaciteit op het niveau van 2012 en 2013 te handhaven. De dip in de nationale middelen is te verwachten nadat de FES-middelen in 2016 opdrogen. De recent afgesloten contracten (trendinformatie acquisitie onderzoeksprojecten) en recente instroom van promovendi geven indicaties voor een in de toekomst dalende inverdiencapaciteit.

|                                     | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014     | 2015     | 2016     |
|-------------------------------------|------|------|------|------|----------|----------|----------|
| 1 <sup>e</sup> gs                   | 227  | 228  | 220  | 227  | -        | -        | -        |
| 2 <sup>e</sup> en 3 <sup>e</sup> gs | 77   | 83   | 91   | 92   | -        | -        | -        |
| Inverdienc.                         | 34%  | 37%  | 41%  | 40%  | Doel 34% | Doel 34% | Doel 34% |

**GEDEELDE INFRASTRUCTUUR: ambitie aantal projecten uitbreiden van zes in 2010 naar elf in 2015.**

Het aantal gedeelde infrastructuren ontwikkelt zich conform verwachting. Het aantal heeft zich door de realisatie van de High Tech Factory en Roessingh R&D ontwikkeld van zes in 2010 naar acht in 2013. In 2014 is de realisatie van XUV-optics en CMI<sup>nen</sup> voorzien, waarmee het aantal gedeelde infrastructuren op tien zal komen. Daarnaast is zicht op de ontwikkeling van nieuwe gedeelde infrastructuren.

In 2012 en 2013 werd vooral gewerkt aan de gezamenlijke vormgeving en realisatie van XUV-optics en CMI<sup>nen</sup>. In het geval van XUV-optics betreft het de overgang van een onderdeel van het FOM-instituut naar de UT, die is gerealiseerd in een samenwerking tussen FOM, UT, Provincie Overijssel en industriële partners. Het Center for Medical Imaging North East Netherlands (CMI<sup>nen</sup>) is het eerste open innovatiecluster op het gebied van medische beeldvormingstechnieken in Noord- en Oost Nederland. Het gaat hier om een voorgenomen samenwerking tussen Medisch Spectrum Twente, ZGT (Ziekenhuisgroep Twente), Radboud UMC, Universitair Medisch Centrum Groningen, Universiteit Twente en bedrijven. Het programma wordt financieel gesteund door de Provincie Overijssel en de Regio Twente.

| 2010: <b>6</b> infrastructuren   | 2013: <b>8</b> infrastructuren   | 2015                                     |
|--|--|--|
| - Nanolab NL<br>- ECTM<br>- T-XChange<br>- TPRC<br>- LEO Service Robotics<br>- TLT | - Nanolab NL<br>- ECTM<br>- T-XChange<br>- TPRC<br>- LEO Service Robotics<br>- TLT<br>- Roessingh R&D<br>- High Tech Factory | Doel: <b>11</b> gedeelde infrastructuren |

Gedeelde infrastructuur UT per 2013 – Ingedeeld naar eigendom, beheer, gebruik:

| <b>UT-<br/>infrastructuur<br/>met externe<br/>gebruikers</b>                             | <b>UT-labs met<br/>industriële<br/>investeerders<br/>en gebruikers</b> | <b>Met industrie<br/>opgezet –<br/>gezamenlijk<br/>beheerd -<br/>Locatie UT</b> | <b>Gezamenlijk<br/>opgezet, locatie<br/>buiten de UT,<br/>UT is<br/>participant.</b> | <b>UT-gebruik van<br/>infrastructuur<br/>van andere<br/>partij</b> |
|--|--|---|--|--|
| <b>ECTM –</b><br>Experimental<br>center for<br>technical<br>medicine                     | <b>XUV-optics</b><br>(realisatie in<br>2014)                           | <b>LEO - Center for<br/>service robotics</b>                                    | <b>CMI<sup>nen</sup></b><br>(realisatie in<br>2014)                                  | <b>Roessingh R&amp;D</b>   |
| <b>HTF – High Tech<br/>Factory</b>   |  | <b>T-XChange</b>  |  |  |
| <b>NanoLab<br/>&amp;<br/>BioNanoLab</b><br>(extern gebruik<br>BioNanoLab nog<br>beperkt) |  | <b>TLT –</b><br>Twents Lab voor<br>Tele-<br>geneeskunde                         |  |  |
|  |  | <b>TPRC -</b><br>ThermoPlastic<br>composites<br>Research C.                     |  |  |

Dezelfde infrastructuren ingedeeld naar karakter van de faciliteit:

|                    | <b>Onderzoek</b> | <b>Ontwikkeling</b> van producten,<br>technieken en toepassingen | <b>Productie</b> | <b>Onderwijs</b> |
|--------------------|------------------|--|------------------|------------------|
| Nanolab/bionanolab | X                |  |                  |                  |
| XUV-optics         | X                | X  |                  |                  |
| ECTM               | X                | X  |                  | X                |
| CMI <sup>nen</sup> | X                | X  |                  | X                |
| Roessingh R&D      | X                | X  |                  |                  |
| LEO                |                  | X  |                  |                  |
| T-XChange          |                  | X  |                  | X                |
| TLT                |                  | X  |                  |                  |
| TPRC               |                  | X  |                  |                  |
| HTF                |                  |  | X                |                  |

## AANVULLENDE INFORMATIE

Naast de indicatoren formuleerde de UT in de prestatieafspraken een doel met betrekking tot de Leiden Ranking.

### **LEIDEN RANKING: ambitie top-3 positie (binnen Nederland) 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%)**, d.w.z. het deel van de publicaties van een universiteit dat behoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties, tot de belangrijkste indicatoren en verklaarde 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 om 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.

## **J. Nadere toelichting van enkele begrippen**

### Modulair onderwijs

In 2013 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 § 1.1.2) is gestart in 2011 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, 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

Tevens is belangrijk om te melden dat de UT geen middelen besteedt om studenten, extraneus en medewerkers te compenseren voor college,- examen- en cursusgelden voor initiële opleidingen (notitie Helderheid, thema 5).









# Financieel Jaarverslag 2013

## Universiteit Twente

High tech, human touch. Dat is de Universiteit Twente. 3.200 wetenschappers en professionals zorgen samen voor baanbrekend onderzoek, relevante innovatie en inspirerend onderwijs voor ruim 9.300 studenten. De *ondernemende* universiteit stimuleert studentondernemerschap, organiseert tal van activiteiten voor het voorgezet onderwijs en is partner in Kennispark Twente.

# 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 2013

|   |            |
|---|------------|
| <b>FINANCIËEL VERSLAG.....</b>  | <b>106</b> |
| Algemeen .....  | 106        |
| Resultaat ontwikkeling .....  | 106        |
| Ontwikkeling kengetallen (enkelvoudig) .....                                | 107        |
| Bestemming van het resultaat .....  | 108        |
| Ontwikkeling baten en lasten .....  | 108        |
| Kasstroom en investeringen .....  | 110        |
| Eigen vermogen / reserves .....   | 111        |
| Deelnemingen .....  | 111        |
| Financiering .....  | 112        |
| Financiering private activiteiten met publieke middelen .....               | 114        |
| Vooruitzichten 2014 – 2016 .....  | 114        |
| Risicomanagement, Control en Kwaliteitszorg .....                           | 117        |
| Begroting 2014 .....  | 121        |
| Vijf jaren Universiteit Twente 2009-2013 (geconsolideerd) .....             | 122        |
| <br>  |            |
| <b>JAARREKENING 2013 .....</b>  | <b>123</b> |
| Geconsolideerde Balans per 31 december 2013 .....                           | 123        |
| Geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2013 .....                   | 124        |
| Geconsolideerd Kasstroomoverzicht 2013 .....                                | 125        |
| Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2013 .....        | 126        |
| Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2013 .....         | 137        |
| Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2013 ..... | 148        |
| Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2013 .....           | 151        |
| Enkelvoudige Balans per 31 december 2013 .....                              | 152        |
| Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2013 .....                      | 153        |
| Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2013 .....            | 154        |
| Toelichting op de enkelvoudige Staat van baten en lasten over 2013 .....    | 161        |
| Overzicht verbonden partijen .....  | 164        |
| WNT: Wet normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ..... | 165        |
| Model H: Bezoldiging van bestuurders en toezichhouders 2013 .....           | 166        |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant .....                   | 167        |
| Bepaling omtrent de resultaatbestemming .....                               | 168        |
| Gebeurtenissen na balansdatum .....   | 168        |

# FINANCIEEL JAARVERSLAG 2013

## Financieel verslag

### Algemeen

Het financieel jaarverslag 2013 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 2013 kenmerkt zich door een aantal in het oog springende ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, kwaliteit, valorisatie en bestuur van de universiteit.

Per 1 oktober 2013 is de nieuwe voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Twente benoemd. Victor van der Chijs, voormalig directeur van OMA en voorzitter van het Topteam Creatieve Industrie in Nederland, heeft het roer overgenomen van de naar de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) vertrokken Anne Flierman.

2013 is ook het jaar waarin de universiteit in het kader van onderwijsvernieuwing gestart is met het Twents Onderwijs Model, ook wel TOM genoemd. Met ingang van het studiejaar 2013-2014 zijn de bacheloropleidingen ingrijpend vernieuwd en ingericht volgens het Twents Onderwijs Model. Kenmerkend hierbij is de modulaire opbouw van de bacheloropleidingen en de focus op projectmatig werken en multidisciplinaire samenwerking tussen studenten.

Met ingang van het huidige studiejaar 2013-2014 kent de universiteit met de "Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences" (ATLAS) ook haar eigen University College. Een speciale bacheloropleiding voor excellente studenten die samen op de campus wonen en studeren. Samen met het Twents Onderwijs Model geeft dit de ontwikkeling van het onderwijs weer op de Universiteit Twente.

In oktober 2013 is de universiteit door de auditcommissie voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg onder auspiciën van de NVAO gevisiteerd. Uit het eindrapport bleek dat de universiteit 'in control' is en voldoet aan alle standaarden van de NVAO. Het college kijkt dan ook met grote tevredenheid terug op dit positieve oordeel dat hiermee het onderwijskwaliteitsniveau van de universiteit bevestigd is.

In het voorjaar 2013 is na een intensieve bouwperiode de High Tech Factory op de campus van de universiteit geopend. De High Tech Factory is een geavanceerde micro- en nanotechnologie productiefaciliteit die cleanroom-eenheden en kantoren bevat, waarvan kleine hightechbedrijven op huurbasis gebruik kunnen maken om zo opschaling in productievolume te kunnen realiseren.

Bovenstaande punten dragen bij aan de verdere ontwikkeling van onderwijs, onderzoek en valorisatie op de Universiteit Twente.

### Resultaat ontwikkeling

De Universiteit Twente heeft het jaar 2013 afgesloten met een tekort van € 2,3 miljoen. Desondanks is er sprake van een verbetering van het resultaat ten opzichte van het tekort van € 4,4 miljoen over 2012. Ook is het resultaat beter uitgekomen dan voor het jaar 2013 was begroot.

Uitgesplitst naar eenheden ziet de resultaatontwikkeling er als volgt uit:

| Saldo van baten en lasten (M€)                           | Realisatie<br>2013 | Begroting<br>2013 | Realisatie<br>2012 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| 1. Onderwijs & Onderzoek                                 |                    |                   |                    |
| Faculteiten  | - 6,8              | - 5,8             | -1,5               |
| Onderzoeksinstituten                                     | - 1,8              | - 3,3             | - 2,1              |
| <b>Totaal primair proces</b>                             | <b>- 8,6</b>       | <b>- 9,1</b>      | <b>- 3,6</b>       |
| 2. Concerndiensten & Servicecentra                       | - 0,2              | - 0,4             | - 1,8              |
| 3. Centrale UT-eenheid                                   | 6,3                | 5,2               | 1,2                |
| 4. Gelieerde ondernemingen en<br>minderheidsdeelnemingen | 0,2                | -                 | - 0,2              |
| <b>Totaal resultaat</b>                                  | <b>- 2,3</b>       | <b>- 4,3</b>      | <b>- 4,4</b>       |

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

Het primaire proces laat een tekort zien van € 8,6 miljoen en komt hiermee beter uit dan het begrote tekort van € 9,1 miljoen. Voor de faculteiten is het grotere tekort dan begroot toe te schrijven aan een gevormde reorganisatie voorziening binnen één van de faculteiten. Voor de onderzoeksinstituten wordt het lagere tekort dan begroot veroorzaakt door hogere inkomsten van de instituten.

#### *Ad 2. Concerndiensten & Servicecentra*

De diensten zijn met een tekort van € 0,2 miljoen beter uitgekomen dan het begrote tekort van € 0,4 miljoen. Deze ontwikkeling is voornamelijk toe te schrijven aan verdere kostenbeheersing die doorgevoerd is binnen de diensten.

#### *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 € 5,2 miljoen. Het uiteindelijk resultaat is uitgekomen op een overschot van € 6,3 miljoen. Hierin is onder andere opgenomen de extra Rijksbijdrage van € 2,0 miljoen die voortvloeide uit het nationaal onderwijsakkoord.

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

In 2013 is op de gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen een totale bate gerealiseerd van € 0,2 miljoen. Over 2012 was hier nog sprake van een verlies van € 0,2 miljoen. Deze resultaatontwikkeling is voornamelijk toe te schrijven aan incidentele baten.

### **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 2013 komt de solvabiliteit 1 met 0,33 op dezelfde waarde uit als over 2012.

De *solvabiliteit 2* is over 2013 uitgekomen op 0,37 en heeft zich hiermee verbeterd ten opzichte van de waarde van 0,36 over 2012, hetgeen voornamelijk is toe te schrijven aan de toename van de voorzieningen.

#### 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 met een ratio van 1,04 per einde jaar 2013 voldaan. De stijging ten opzichte van 2012 is toe te schrijven aan een sterk verbeterde liquiditeitspositie, welke voornamelijk een gevolg is van een eind december 2013 door de universiteit ontvangen en door te sluizen bedrag van € 8,5 miljoen. Deze doorsluiting richting contractpartner heeft in januari 2014 plaats gevonden.

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

| Financiële kengetallen<br>(enkelvoudig)   | Realisatie<br>2013 | Realisatie<br>2012 |
|---|--------------------|--------------------|
| Solvabiliteit 1 *   |                    |                    |
| Definitie: eigen vermogen / totale vermogen                                       | 0,33               | 0,33               |
| Solvabiliteit 2 *   |                    |                    |
| Definitie: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen                     | 0,37               | 0,36               |
| Liquiditeit (current ratio)   |                    |                    |
| Definitie: vlottende activa / kortlopende schulden                                | 1,04               | 0,97               |
| Liquiditeit (quick ratio) *   |                    |                    |
| Definitie: (vlottende activa-/-voorraden) / kortlopende schulden                  | 1,04               | 0,96               |
| Rentabiliteit (%)   |                    |                    |
| (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten uit gewone bedrijfsvoering)*100% | -0,7%              | -1,2%              |

\* 2012 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De begrippen *solvabiliteit 2* en *current ratio* spelen in de beoordeling van het weerstandsvermogen van de universiteit een belangrijke rol. Wijzigingen in de 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 resultaat over het boekjaar 2013 onttrokken aan het eigen vermogen.

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

##### Baten

| Ontwikkeling baten (M€ )    | Realisatie 2013 | Begroting 2013 | Realisatie 2012 |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 3.1 Rijksbijdrage           | 188,6           | 187,4          | 182,3           |
| 3.3 Collegegelden           | 19,2            | 19,7           | 18,4            |
| 3.4 Omzet tweede-geldstroom | 23,5            | 20,5           | 23,2            |
| 3.4 Omzet derde-geldstroom  | 68,5            | 66,8           | 67,9            |
| 3.5 Overige opbrengsten     | 22,6            | 16,6           | 19,7            |
| <b>Totaal van de baten</b>  | <b>322,4</b>    | <b>311,0</b>   | <b>311,5</b>    |

De *Rijksbijdrage* is voor het jaar 2013 met € 6,3 miljoen gestegen ten opzichte van 2012 naar € 188,6 miljoen. De realisatie voor 2013 ligt iets hoger dan begroot, hetgeen is toe te schrijven aan de extra € 2,0 miljoen die de universiteit uit het nationaal onderwijsakkoord mocht ontvangen.

De inkomsten uit *collegegelden* zijn voor 2013 op € 19,2 miljoen uitgekomen. Dit is een stijging van € 0,8 miljoen ten opzichte van 2012. Deze stijging is enerzijds het gevolg van verhoging van de collegegelden en anderzijds het gevolg van gewijzigde wetgeving met betrekking tot het collegegeld voor premaster studenten.

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

| Uitsplitsing collegegelden (M€) | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| Wettelijk tarief collegegelden  | 15,6            | 15,2            |
| Instellingstarief collegegelden | 3,6             | 3,2             |
| <b>Totaal collegegelden</b>     | <b>19,2</b>     | <b>18,4</b>     |

Ten aanzien van de *Omzet tweede en derde geldstroom* zien we een lichte stijging van € 91,1 miljoen in 2012 naar € 92,0 miljoen in 2013. In 2012 heeft de universiteit een aantal aanpassingen in de projectadministratie doorgevoerd, waardoor het onder meer mogelijk is geworden om deze inkomsten nauwkeuriger naar opdrachtgevercategorie te splitsen. Op basis van deze splitsing kunnen we constateren dat het aandeel van gelden van de EU in de totale *Omzet tweede en derde geldstroom* aanzienlijk stijgt.

De *overige opbrengsten* kwamen in 2013 uit op € 22,6 miljoen (2012: € 19,7 miljoen). In onderstaande tabel wordt een nadere specificatie gegeven:

| <b>3.5 Overige opbrengsten (M€)</b>             | Realisatie 2013 |             | Realisatie 2012 |             |
|---|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| 3.5.1 Verhuur onroerend goed                    |                 | 5,3         |                 | 5,1         |
| 3.5.2 Detachering personeel                     |                 | 1,2         |                 | 0,4         |
| 3.5.3 Overige:                                  |                 |             |                 |             |
| - Cateringactiviteiten                          | 1,0             |             | 0,7             |             |
| - Subsidiereregelingen, cursussen en congressen | 1,5             |             | 1,9             |             |
| - Bijdrage aan studentenvoorzieningen           | 0,5             |             | 0,5             |             |
| - Doorberekende energie                         | 0,8             |             | 1,1             |             |
| - Omzet resultaatprojecten                      | 1,5             |             | 2,4             |             |
| - Dienstverlening, doelsubsidie, leermiddelen   | 10,8            |             | 7,6             |             |
|   |                 | 16,1        |                 | 14,2        |
| <b>Totaal</b>                                   |                 | <b>22,6</b> |                 | <b>19,7</b> |

De overige opbrengsten zijn in 2013 met € 2,9 miljoen gestegen ten opzichte van 2012. De universiteit heeft in 2013 een aantal éénmalige baten gehad voor € 1,7 miljoen (o.a. teruggaaf basispremie WAO/WIA en activering aandeel in deelneming The Gallery BV). Verder is deze toename bij de gelieerde instellingen toe te rekenen aan de vrijval van een in het verleden aangegane lening en de ontvangst van een exploitatiesubsidie.

Ten aanzien van de inkomsten uit de zogenaamde *resultaatprojecten* heeft de universiteit in 2013 een aanpassing in de administratieve verantwoording doorgevoerd, waardoor deze omzet te splitsen is naar inkomsten uit verhuur onroerend goed en inkomsten uit detachering personeel. Het blijkt niet mogelijk om met terugwerkende kracht deze splitsing ook ten aanzien van de vergelijkende cijfers uit 2012 te maken.

## Lasten

| Ontwikkeling lasten (M€)    | Realisatie 2013 | Begroting 2013 | Realisatie 2012 |
|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 4.1 Personele lasten        | 202,0           | 205,9          | 197,1           |
| 4.2 Afschrijvingen          | 24,9            | 21,3           | 24,0            |
| 4.3 Huisvestingslasten      | 20,8            | 24,6           | 20,8            |
| 4.4 Overige lasten          | 72,6            | 58,8           | 68,5            |
| <b>Totaal van de lasten</b> | <b>320,3</b>    | <b>310,6</b>   | <b>310,4</b>    |

De *personele lasten* zijn in 2013 ten opzichte van 2012 met € 4,9 miljoen gestegen (= 2,5%). Deze stijging is voornamelijk toe te rekenen aan de vorming van een reorganisatievoorziening bij een faculteit (€ 2,2 miljoen) en een aanvullende dotatie in de voorziening wachtgeld (€ 1,3 miljoen). In 2012 stond tegenover deze dotaties een vrijval van de eind 2011 gevormde reorganisatievoorziening RoUTE14+.

De *afschrijvingen* zijn voor 2013 met € 0,9 miljoen gestegen in vergelijking met 2012. Deze stijging wordt veroorzaakt door eind 2012 geactiveerde investeringen in gebouwen van de universiteit en High Tech Factory.

De *huisvestingslasten* zijn in 2013 gelijk aan 2012 en bedroegen € 20,8 miljoen.

De *overige instellingslasten* bedroegen € 72,6 miljoen in 2013. Dit is € 4,1 miljoen hoger dan in 2012 het geval was. Deze toename is voornamelijk toe te schrijven aan de gevormde voorzieningen voor afgegeven garanties.

## Kasstroom en investeringen

| Kasstroomoverzicht (M€)                  | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|--|-----------------|-----------------|
| Kasstroom uit:                           |                 |                 |
| - Operationele activiteiten              | 24,4            | 26,8            |
| - Investeringsactiviteiten               | - 11,3          | - 9,9           |
| - Financierings- en overige activiteiten | - 3,7           | - 6,7           |
| - Overige balansmutaties                 | 0,8             | 0,2             |
| <b>Toename van de kasstroom</b>          | <b>10,2</b>     | <b>10,4</b>     |

De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door het resultaat exclusief rentelasten (€ 2,3 miljoen), de afschrijvingen (€ 25,5 miljoen), de mutaties in de voorzieningen (€ 5,4 miljoen), een afname van de voorraden (€ 0,1 miljoen), een afname van de vorderingen (€ 1,9 miljoen), een afname van de schulden (€ 5,3 miljoen), alsmede door de kasstroom uit het saldo rente van € 4,5 miljoen.

De investeringen in gebouwen bedroegen € 6,8 miljoen. In apparatuur werd eveneens € 6,8 miljoen geïnvesteerd. In 2013 heeft een desinvestering van € 4,1 miljoen plaats gevonden, zijnde een bijzondere waardevermindering van één van de gebouwen van de universiteit en een éénmalige afwaardering van diverse eerder gedane investeringen bij een gelieerde instelling. De investeringen in financieel vaste activa namen toe tot € 1,8 miljoen.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten betreft een nieuw afgesloten lening bij de BNG van € 3,5 miljoen waar in 2013 ook € 0,2 miljoen op is afgelost, een aflossing van € 5,3 miljoen uit de overeenkomst met het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren) en een aflossing op een hypothecaire lening van € 1,7 miljoen.



De overige balansmutaties worden voor € 0,5 miljoen bepaald door de verwatering van het negatieve aandeel van Holding Technopolis Twente in Ostendum Holding B.V door participatie van twee externe partijen in Ostendum Holding B.V., welke rechtstreeks ten gunste van het vermogen is gebracht. Verder heeft een agiostorting in UTIV Holding B.V. ad € 0,1 miljoen plaats gevonden.

#### **Eigen vermogen / reserves**

| Financieringsstructuur (M€) | Realisatie 2013 |     | Realisatie 2012 |     |
|-----------------------------|-----------------|-----|-----------------|-----|
| Eigen vermogen              | 149,8           | 32% | 151,3           | 32% |
| Voorzieningen               | 20,5            | 4%  | 15,1            | 3%  |
| Schulden *                  | 300,3           | 64% | 309,3           | 65% |
| <b>Totaal</b>               | <b>470,6</b>    |     | <b>475,7</b>    |     |

\*) met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de overlopende vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een daling van € 15,5 miljoen van de schulden tot gevolg.

De staat van baten en lasten sluit met een tekort van € 2,3 miljoen. Het tekort is in mindering gebracht op het eigen vermogen. Ultimo 2013 bedroeg het eigen vermogen € 149,8 miljoen (2012: € 151,3 miljoen), waarvan € 10,4 miljoen (2012: € 10,0 miljoen) betrekking heeft op geconsolideerde rechtspersonen.

#### **Deelnemingen**

De Universiteit Twente is in de Elsevier ScienceWorks Valorisatie Ranking 2013 uitgeroepen tot beste Nederlandse universiteit op het gebied van valorisatie. De universiteit bewijst hiermee dat het uitstekend in staat is de vertaling te maken van wetenschappelijke kennis naar maatschappelijke en economisch waarde. Dit is naast het onderwijs en onderzoek een van de kerntaken van universiteiten.

De universiteit investeert in de toekomst en blijft onverkort investeren in de herstructurering en versterking van de economie. Hierdoor maakt het via innovatieve en creatieve concepten ontwikkelingen mogelijk als the Gallery, herontwikkeling van de Hogekamp en de samenwerking met de regionale en academische ziekenhuizen in het Center for Medical Imaging. De samenwerking met derden wordt steeds intensiever en 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 dragen bij aan de realisatie van regionale economische groei doelstellingen 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. Naast een aantal bedrijven waarin de universiteit zelf deelneemt, is vooral Holding Technopolis Twente BV (HTT) namens de universiteit aandeelhouder in bedrijven die hun weg naar de markt vinden.

De exploitatieresultaten van de deelnemingen samen vertoonden over 2013 een positief resultaat van € 0,2 miljoen; over 2012 bedroeg dit nog een verlies van € 0,2 miljoen. Een overzicht van de deelnemingen is op pagina 54 van dit verslag opgenomen.

### Financiering

De universiteit heeft voor de financiering van het vastgoed in 2010 een financieringsovereenkomst met het Ministerie van Financiën afgesloten. De faciliteit bestaat uit een 30-jarige roll-over lening ad € 150 miljoen en een rekening-courant krediet ad € 21 miljoen. De restant hoofdsom van de roll-over lening bedroeg eind 2013 € 139,4 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 € 4,2 miljoen ultimo 2013, waarvan € 1,7 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is.

| Opgenomen leningen kredietinstellingen (totaal lang- en kortlopend) ultimo (M€) | 2013         | 2012         |
|---|--------------|--------------|
| Ministerie van Financiën  | 139,4        | 144,7        |
| ASN   | 4,2          | 5,8          |
| <b>Totaal enkelvoudig</b>   | <b>143,6</b> | <b>150,5</b> |

De lening bij het Ministerie van Financiën heeft een variabele rente. Om het renterisico op deze lening te mitigeren wordt gebruik gemaakt van rentederivaten. De derivaten worden door de universiteit enkel en alleen ingezet voor het afdekken van renterisico's waarbij open posities niet zijn toegestaan.

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 treasury statuut 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 en ten aanzien van de lange termijn risicopositie een rente-risico-norm bepaald en gehanteerd.

#### Kasgeldlimiet 2013:

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 treasury statuut 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 wettelijk 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 2013 als volgt bepaald:

| Langlopende variabel rentende leningen (M€) | Q1/2013 | Q2/2013 | Q3/2013 | Q4/2013 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| MinFin - variabel 3 mnds euribor            | 139     | 139     | 139     | 139     |
| Swaps                                       | 85      | 85      | 85      | 85      |
| Vlottende kort gefinancierde schuld         | 54      | 54      | 54      | 54      |

| Kasgeldlimiet 2013 (M€)   | Q1/<br>2013 | Q2/<br>2013 | Q3/<br>2013 | Q4/<br>2013 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Omvang begroting 2013   | 311         | 311         | 311         | 311         |
| Toegestane kasgeldlimiet:<br>in procenten van de grondslag<br>in bedrag | 20%<br>62   | 20%<br>62   | 20%<br>62   | 20%<br>62   |
| Vlottende kort gefinancierde schuld (a)                                 | 54          | 54          | 54          | 54          |
| Tegoeden in rekening courant (b)  | 13          | 29          | 36          | 34          |
| Overige uitstaande middelen (c)   | 35          | 35          | 35          | 35          |
| Totale netto vlottende schuld (a-b-c)                                   | 6           | -10         | -17         | -15         |
| Toegestane kasgeldlimiet  | 62          | 62          | 62          | 62          |
|   |             |             |             |             |
| <b>Ruimte</b>   | <b>56</b>   | <b>72</b>   | <b>79</b>   | <b>77</b>   |

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

#### Renterisiconorm 2013:

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 treasury statuut van de universiteit is het percentage dat jaarlijks maximaal mag worden geherfinancierd c.q. waarvan de rente mag worden aangepast vastgesteld op 20%.

| Renterisico op de vaste schuld (M€)             | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017     |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| 1a Rentehervorming op vaste schuld o/g          | -           | -           | -           | -           | -        |
| 1b Rentehervorming op vaste schuld u/g          | -           | -           | -           | -           | -        |
| 2 Rentehervorming op vaste schuld (1a-1b)       | -           | -           | -           | -           | -        |
| 3a Nieuw aangetrokken schuld                    | -           | -           | -           | -           | -        |
| 3b Nieuw uitgezette lange leningen              | -           | -           | -           | -           | -        |
| 4 Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a-3b) | -           | -           | -           | -           | -        |
| 5 Betaalde aflossingen                          | 6,9         | 7,0         | 7,1         | 5,8         | 5,2      |
| 6 Herfinanciering (laagste van 4 en 5)          | -           | -           | -           | -           | -        |
| 7 Renterisico op de vaste schuld (2+6)          | -           | -           | -           | -           | -        |
| <i>Renterisiconorm</i>                          |             |             |             |             |          |
| 8 Vaste schuld per 1 januari                    | 90,8        | 79,2        | 72,4        | 65,6        | -        |
| 9 Vastgesteld %                                 | 20%         | 20%         | 20%         | 20%         | 20%      |
| 10 Renterisiconorm                              | 18,2        | 15,8        | 14,5        | 13,1        | -        |
| 7 Renterisico op de vaste schuld (=7)           | -           | -           | -           | -           | -        |
| <b>Ruimte (10-7)</b>                            | <b>18,2</b> | <b>15,8</b> | <b>14,5</b> | <b>13,1</b> | <b>-</b> |

Uit bovenstaande opstelling blijkt dat in 2013 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.

### **Vooruitzichten 2014 – 2016**

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 Universiteit Twente steunt het regeringsbeleid om tot de vijf meest concurrerende economieën te behoren van harte en is van mening hier een grote bijdrage aan te kunnen leveren. Gesteund door het Fonds Economische Structuurversterking (FES) heeft de universiteit sinds 2008 fors geïnvesteerd in onderzoek, met name op het gebied van (bio-)nanotechnologie. De universiteit is uniek in haar multidisciplinaire ontwerpgerichte benadering. Wij combineren kennis uit de technische en gedragswetenschappen om oplossingen voor de grote maatschappelijke uitdagingen te ontwerpen. Wij investeren dus niet alleen in de afzonderlijke disciplines, teneinde deze op kwalitatief hoogwaardig niveau te houden, maar juist ook in de verbinding tussen disciplines.

Met multidisciplinaire onderwijs- en onderzoeksprogramma's sluit de universiteit vrijwel naadloos aan op de Grand Challenges uit het EU programma voor onderzoek en innovatie "Horizon 2020". Dit programma biedt de mogelijkheid voor het verkrijgen van additionele middelen, teneinde de afnemende financiering vanuit de Nederlandse overheid te compenseren. Uit deelname aan nationale en Europese programma's vloeien echter verplichtingen tot matching voort. Dit betekent dat de universiteit de projectkosten die niet gedekt worden uit de subsidieprogramma's zelf vanuit de 1<sup>e</sup> geldstroom moet dekken. Door gebrek aan eigen middelen staat deelname inmiddels helaas ernstig onder druk. Hierdoor laten we kansen liggen om de Nederlandse investeringen in universiteiten te vergroten met middelen uit Europa en/of de private sector.

In de huidige internationale kenniscompetitie en met de toenemende nadruk op maatschappelijke relevantie van het wetenschappelijke onderzoek kan Nederland het zich niet veroorloven deze kansen te laten liggen.

De mogelijkheden van de universiteit om deel te nemen aan programma's die matching vereisen zijn vanwege de schaarse eigen middelen beperkt. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de thans hogere huisvestingslasten ontstaan door noodzakelijke nieuwbouw programma's, hogere kosten die de voor Nederland unieke campus met zich meebrengt en de niet kostendekkende nationale Nanolab-faciliteiten. Door de sterk gestegen kosten loopt de universiteit aan tegen de grenzen van haar mogelijkheden om de unieke positie in Nederland en wereldwijd te handhaven. Broodnodige investeringen zijn inmiddels getemporeerd of blijven zelfs helemaal achterwege. Zo worden onder meer de investeringen in het Nanolab getemporeerd, waardoor handhaving van de positie van ons instituut Mesa+ (inclusief nationale nanolab faciliteit) als wereldleider onder druk komt te staan. Enkele groepen zijn

inmiddels vertrokken naar andere universiteiten, waar zij betere financiële voorwaarden konden realiseren.

Zoals eerder opgemerkt neemt de slagkracht van de universiteit in regionale, nationale en Europese onderzoeksprojecten af vanwege financiële beperkingen. Hierdoor verliest Nederland in de economisch toch al zwakkere regio Twente de aansluiting met de meest concurrerende economieën. Om onze gewaardeerde rol in het Nederlandse en Europese wetenschappelijke landschap op het hoogste niveau te kunnen voortzetten zijn aanvullende middelen de komende jaren onontbeerlijk.

#### Vooruitzichten personeel en studenten:

Een van de prestatieafspraken die de universiteit in november 2012 met OCW heeft gesloten is een verdere reductie van de generieke ondersteuning ten opzichte van de wetenschappelijke staf. Het beleid van de universiteit is er op gericht hieraan de komende jaren invulling te geven, waarbij het uitgangspunt is een kwalitatief hoog niveau ondersteuning te kunnen leveren tegen een acceptabel kostenniveau.

| Personele bezetting en studenten (stand 31/12) | 2013  | 2014* | 2015* | 2016* |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Totaal personele bezetting (FTE)               | 2.714 | 2.711 | 2.643 | 2.598 |
| - Management, directie                         | 28    | 27    | 27    | 27    |
| - Onderwijzend en Wetenschappelijk personeel   | 1.574 | 1.588 | 1.550 | 1.531 |
| - Overige medewerkers (ondersteuning)          | 1.112 | 1.096 | 1.066 | 1.040 |
| Studentenaantallen (headcount)                 | 9.314 | 9.325 | 9.350 | 9.375 |

\*) gebaseerd op de begroting 2014-2018

Bovenstaande gegevens over de personele bezetting laten op totaal niveau een dalende lijn zien, waarbij dit vooral binnen de ondersteuning en onderwijzend personeel gerealiseerd zal gaan worden. We verwachten op basis van de meerjarenbegroting 2014-2018 dat de afname voor de ondersteuning zich ook na 2016 zal voortzetten.

De studentenaantallen laten naar verwachting per saldo een groei zien de komende jaren. Wij verwachten hierin een groei in de technische opleidingen die mogelijk ten koste zal gaan van de gamma opleidingen. Het streven van de universiteit om de studierendementen en studiesnelheid te verbeteren zou de komende jaren een drukkend effect kunnen hebben op de totale studentenpopulatie. Verdere groei in het aantal internationale studenten o.a. door het in 2013 gestarte University College ATLAS en instroom in de masteropleidingen is één van de speerpunten van de universiteit de komende jaren.

#### Vooruitzichten financieel:

Het financiële beleid zal zich de komende jaren, mede in het verlengde van de prestatieafspraken, richten op enerzijds verdere kostenbeheersing en anderzijds op noodzakelijke intensivering van de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomprojecten waar de komende jaren een afname in voorzien is.

Op basis van de te verwachten ontwikkeling in de Rijksbijdrage, groei in (internationale) studentenaantallen en ontwikkeling in opbrengsten uit 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomprojecten is het streven onderstaande enkelvoudige resultaatontwikkeling voor de jaren 2014 -2016 te realiseren:

| Baten (enkelvoudig)               | 2013  | 2014 * | 2015 * | 2016 * |
|-----------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| Rijksbijdrage                     | 188,6 | 187,2  | 190,9  | 191,6  |
| College-, cursus en examengelden  | 19,2  | 20,3   | 21,0   | 21,6   |
| Baten werk in opdracht van derden | 91,8  | 85,2   | 83,5   | 84,6   |
| Overige baten                     | 19,2  | 13,9   | 13,3   | 12,1   |
| Totaal baten                      | 318,8 | 306,6  | 308,7  | 309,9  |

| Lasten (enkelvoudig) | 2013  | 2014 * | 2015 * | 2016 * |
|----------------------|-------|--------|--------|--------|
| Personeelslasten     | 200,9 | 199,6  | 201,2  | 201,0  |
| Afschrijvingen       | 22,9  | 21,9   | 22,3   | 21,9   |
| Huisvestingslasten   | 21,0  | 25,2   | 25,2   | 25,6   |
| Overige lasten       | 71,8  | 56,9   | 55,9   | 57,6   |
| Totaal lasten        | 316,6 | 303,6  | 304,6  | 306,1  |

|                                    |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Saldo baten en lasten              | 2,2   | 3,0   | 4,1   | 3,8   |
| Saldo financiële bedrijfsvoering   | - 4,4 | - 4,4 | - 4,1 | - 3,8 |
| Saldo buitengewone baten en lasten | -     | -     | -     | -     |

|                                      |       |       |     |     |
|--------------------------------------|-------|-------|-----|-----|
| Resultaat uit gewone bedrijfsvoering | - 2,2 | - 1,4 | 0,0 | 0,0 |
| Resultaat deelnemingen               | 0,2   | -     | -   | -   |
| Totaal resultaat (enkelvoudig)       | - 2,0 | - 1,4 | 0,0 | 0,0 |

\*) gebaseerd op de begroting 2014-2018

Het beleid is er hierbij op gericht om binnen afzienbare tijd te komen tot een kostendekkende organisatie met voldoende financiële armslag om te blijven investeren in de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

#### Vooruitzichten Financiering en Investeringsbeleid:

De hierboven gepresenteerde resultaten worden onttrokken aan het eigen vermogen van de universiteit. Het reservebeleid van de universiteit is gericht op continuering van de huidige gezonde financiële organisatie. Dit reservebeleid is ook leidend in het investeringsbeleid in met name vastgoed. Het Vastgoedmasterplan van de universiteit is in 2010 afgerond. Hoewel er de komende jaren nog steeds investeringen in vastgoed nodig zijn, zullen deze niet meer van de omvang zijn zoals in het genoemde masterplan. De investeringen die gedaan zullen gaan worden, hebben veelal betrekking op regulier onderhoud in vastgoed en infrastructuur op de campus of in herontwikkeling van (grotendeels) afgeschreven gebouwen. Deze herontwikkelingsprogramma's zullen gefinancierd gaan worden door externe partners, waardoor deze investeringen niet zichtbaar worden op de balans en niet drukken op de toekomstige exploitatie van de universiteit.

Naast een gereserveerd investeringsbeleid is het streven om de omvang van langlopende leningen door jaarlijkse aflossingen verder te verminderen.

| Activa (enkelvoudig)               | 2013         | 2014 *       | 2015 *       | 2016 *       |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vaste activa:                      |              |              |              |              |
| - Immateriële vaste activa         | -            | -            | -            | -            |
| - Materiële vaste activa           | 278,8        | 273,9        | 265,4        | 258,2        |
| - Financiële vaste activa          | 22,2         | 24,0         | 24,0         | 24,0         |
| Totaal vaste activa                | 301,0        | 297,9        | 289,4        | 282,2        |
| Totaal vlottende activa            | 157,6        | 158,9        | 159,3        | 156,9        |
|                                    |              |              |              |              |
| <b>Totaal activa (enkelvoudig)</b> | <b>458,6</b> | <b>456,8</b> | <b>448,7</b> | <b>439,1</b> |

| Passiva (enkelvoudig)               | 2013         | 2014 *       | 2015 *       | 2016 *       |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Eigen vermogen:                     |              |              |              |              |
| - Algemene reserve                  | 139,2        | 140,8        | 140,8        | 140,8        |
| - Bestemmingsreserve publiek *      | 2,0          | 2,0          | 2,0          | 2,0          |
| - Bestemmingsreserve privaat *      | 8,4          | 8,4          | 8,4          | 8,4          |
| - Bestemmingsfonds publiek **       | -            | -            | -            | -            |
| - Bestemmingsfonds privaat **       | -            | -            | -            | -            |
| Totaal eigen vermogen               | 149,6        | 151,2        | 151,2        | 151,2        |
| Voorzieningen                       | 20,5         | 15,3         | 14,2         | 10,8         |
| Langlopende schulden                | 136,6        | 129,8        | 123,6        | 118,4        |
| Kortlopende schulden                | 151,9        | 160,5        | 159,7        | 158,7        |
|                                     |              |              |              |              |
| <b>Totaal passiva (enkelvoudig)</b> | <b>458,6</b> | <b>456,8</b> | <b>448,7</b> | <b>439,1</b> |

\*) gebaseerd op de begroting 2014 – 2018; niet aangepast naar aanleiding van realisatie 2013

\*\*\*) 2014 -2015 gebaseerd op verdeling 2013

Bovengenoemd beleid resulteert in een *solvabiliteit 1* (eigen vermogen / totaal vermogen) van de universiteit die doorgroeit naar 34% in 2016 en hiermee bijna voldoet aan de interne streefwaarde van 35%. De *solvabiliteit 2* ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) handhaaft zich de komende jaren rond de 37%.

## Risicomanagement, Control en Kwaliteitszorg

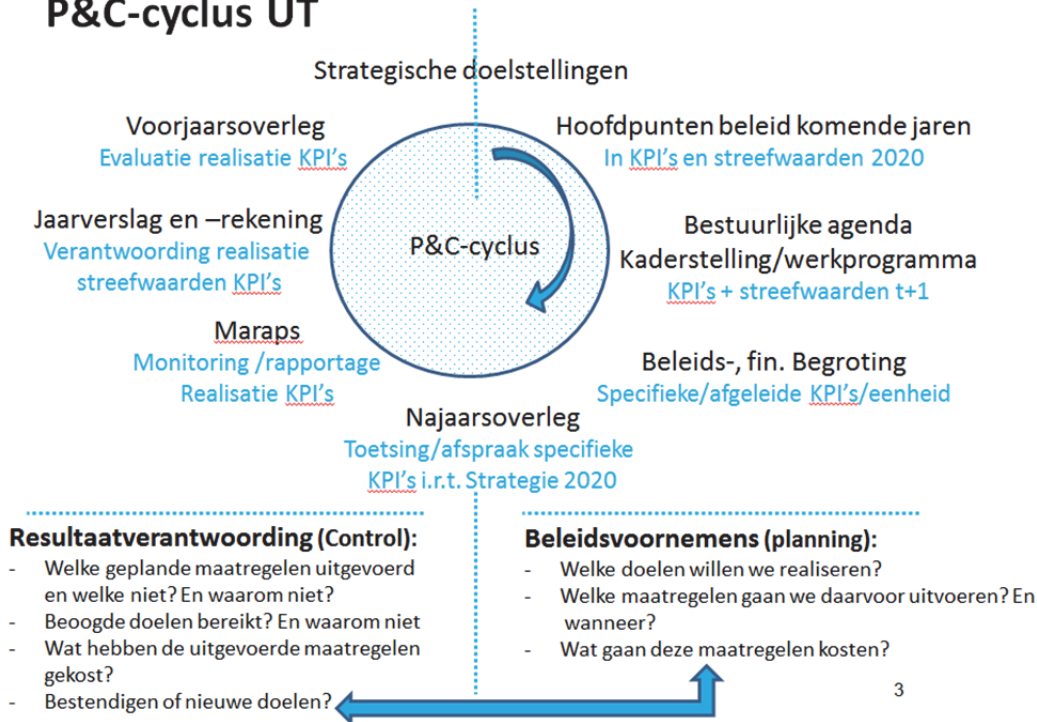
### Werking en Opzet

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.



## P&C-cyclus UT



In het Management Controlplan tot 2013 is vooral ingezet op verbetering van de informatievoorziening en managementrapportages in de P&C-cyclus. Vanaf 2014 zal ingezet worden op het meer laten aansluiten van Management Control op de strategieontwikkelingen van de universiteit. Op deze wijze kan een sterkere invulling gegeven gaan worden aan het risicomanagement.

Mede op verzoek van de Raad van Toezicht is de universiteit in 2008/2009 begonnen aan de implementatie van een risicomodel. Enerzijds bedoeld om Raad van Toezicht de zekerheid te verschaffen voldoende geïnformeerd te zijn over de realisatie van de strategische doelstellingen van de universiteit, anderzijds bedoeld om het intern op gang brengen van de bewustwording dat de universiteit risico's loopt.

De universiteit heeft zich laten inspireren door het Organisatie Risico Model TM ontwikkeld door Arthur Andersen. Kenmerken: Omgevings-, proces- en informatierisico's / Risicoperceptie, -analyse / Risicobeheersingsstrategieën. Aanvankelijk een jaarlijkse inventarisatie en analyse van de strategische risico's en een rapportage per kwartaal met betrekking tot de werking van de gekozen beheersingsstrategieën. Eén en ander op het niveau van de afzonderlijke eenheden (faculteiten).

In 2009 is, op verzoek van de Raad van Toezicht, de werking van het systeem ge-audit door PWC. De conclusie die hieruit naar voren kwam is dat de universiteit voorloper is qua risicomanagement in de publieke sector. De universiteit heeft een goede aanzet gegeven tot implementeren van risicomanagement. Een aantal aanbevelingen is gegeven.

Vanaf 2010/2011 zijn de belangrijkste strategische risico's (kansen/doelen en bedreigingen) weergegeven in KPI's en wordt per kwartaal, of vaker indien gewenst dan wel noodzakelijk, gerapporteerd over de ontwikkelingen. In feite is het instrumentele systeem van weleer nu ingedaald in de reguliere bedrijfsvoering en geborgd in de P&C-cyclus in de vorm van KPI-sturing.



### 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.

#### Onderwijs:

- Eerstejaars vóóraanmeldingen, studentinschrijvingen en marktaandeelen 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).

#### Onderzoek:

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

#### Personeel:

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

#### Financiën:

- Budgetrealisatie en resultaatsprognose, liquiditeit, solvabiliteit.

#### Bedrijfsvoeringsaspecten:

- Inkoop-compliance.

### Beheersingsmaatregelen:

Zoals hierboven aangegeven richt het risicomanagement van de universiteit zich 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? Zonder uitzondering liggen deze maatregelen vast in de beleidsplannen die onder de strategische doelstellingen liggen.

Voorbeelden hiervan binnen het Onderwijs-domein: uitvoeren van gerichte marketingcampagnes om de studentmarkt te stimuleren, invoering van een beleid van Bindend Studie Advies (BSA), een "harde knip" tussen Bachelor- en Master-opleiding en intensivering van de studieadviesing om studierendementen te verhogen.

Voorbeelden hiervan binnen het Onderzoeks-domein: doorvoeren van een nieuw promovendibeleid met daarin bijv. een qualifier na één jaar (go, no-go) gericht op beperking promotieduur en verhoging promotierendementen.

Voorbeelden hiervan binnen het Personeels-domein: Aanstellingsbeleid (bijv. tenure track) gericht op vrouwen in hogere functies en aantrekken van talent in het algemeen, tijdelijke contracten en bevorderen interne doorstroom door aanbieden van scholing/vorming.

Voorbeelden hiervan binnen het Financiële-domein: Budgettoekenningen in begroting en het hanteren van reserve-, solvabiliteits- en liquiditeitsbeleid.

2. Welke maatregelen worden getroffen wanneer de dreiging concreet is dat het doel niet wordt gerealiseerd?

De frequente 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 bijstuuringsmaatregelen getroffen. Aard en oorzaken van afwijkingen zijn uitaard zeer divers en zijn niet uitputtend te benoemen.

Expliciet wordt op de rapportagemomenten van de eenheden gevraagd de proces-, informatie- en omgevingsrisico's aan te geven, zoals zij deze ervaren. Voorbeelden van gemelde risico's zijn dubieuze debiteuren, risico's binnen samenwerkingsverbanden of projecten, uitval van systemen, capaciteitsproblemen bijvoorbeeld als gevolg van hoge studenteninstroom en invoering Twents Onderwijs Model (TOM) en aanstaande of lopende visitaties/accreditaties.

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.

### Begroting 2014

Voor het begrotingsjaar 2014 wordt een tekort van € 1,4 miljoen voorzien. In onderstaande tabel is weergegeven hoe dit is opgebouwd.

(M€)

| Begroting 2014                              | Begroting 2014 | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|---|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>3. Baten</b>                             |                |                 |                 |
| 3.1 Rijksbijdragen                          | 187,2          | 188,6           | 182,3           |
| 3.3 College, cursus, les- en examengelden   | 20,3           | 19,2            | 18,4            |
| 3.4 Baten werk in opdracht van derden       | 85,2           | 92,0            | 91,1            |
| 3.5 Overige baten                           | 14,0           | 22,6            | 19,7            |
| <b>Totaal baten</b>                         | <b>306,7</b>   | <b>322,4</b>    | <b>311,5</b>    |
| <b>4. Lasten</b>                            |                |                 |                 |
| 4.1 Personeelslasten                        | 199,6          | 202,0           | 197,1           |
| 4.2 Afschrijvingen                          | 21,9           | 24,9            | 24,0            |
| 4.3 Huisvestingslasten                      | 25,2           | 20,8            | 20,8            |
| 4.4 Overige lasten                          | 57,0           | 72,6            | 68,5            |
| <b>Totaal lasten</b>                        | <b>303,7</b>   | <b>320,3</b>    | <b>310,4</b>    |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                | <b>3,0</b>     | <b>2,1</b>      | <b>1,1</b>      |
|   |                |                 |                 |
| <b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>  | <b>- 4,4</b>   | <b>- 4,6</b>    | <b>- 5,3</b>    |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b> | <b>- 1,4</b>   | <b>- 2,5</b>    | <b>- 4,2</b>    |
|   |                |                 |                 |
| 6. Belastingen                              |                |                 |                 |
| 7. Resultaat deelnemingen                   |                | 0,2             | - 0,2           |
| <b>Nettoresultaat</b>                       | <b>- 1,4</b>   | <b>- 2,3</b>    | <b>- 4,4</b>    |

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

Het nettoresultaat 2014 van -/- € 1,4 miljoen zal volledig ten laste van de algemene bedrijfsreserve worden gebracht.

**Vijf jaren Universiteit Twente 2009-2013 (geconsolideerd)**

| (M€)  | 2013  | 2012 * | 2011 * | 2010   | 2009 * |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Exploitatiegegevens</b>                              |       |        |        |        |        |
| Rijksbijdragen  | 188,6 | 182,3  | 189,9  | 189,8  | 193,0  |
| College-, cursus, les- en examengelden                  | 19,2  | 18,4   | 17,2   | 16,8   | 15,7   |
| Baten werk in opdracht van derden                       | 92,0  | 91,1   | 83,4   | 77,4   | 77,2   |
| Overige baten   | 22,6  | 19,7   | 22,1   | 25,9   | 23,3   |
|   |       |        |        |        |        |
| Personele lasten  | 202,0 | 197,1  | 200,1  | 202,6  | 198,0  |
| Overige lasten  | 118,3 | 113,3  | 109,8  | 109,1  | 111,4  |
|   |       |        |        |        |        |
| Saldo financiële baten en lasten                        | - 4,6 | - 5,3  | - 5,5  | - 5,7  | - 4,1  |
|   |       |        |        |        |        |
| Resultaat deelnemingen                                  | 0,2   | - 0,2  | - 0,9  | 0,0    | 0,0    |
|   |       |        |        |        |        |
| Exploitatie-uitkomsten                                  | - 2,3 | - 4,4  | - 3,7  | - 7,5  | - 4,3  |
| <b>Balansgegevens</b>                                   |       |        |        |        |        |
| Eigen vermogen  | 149,8 | 151,3  | 160,0  | 163,5  | 170,9  |
| Voorzieningen   | 20,5  | 15,1   | 16,0   | 13,0   | 12,9   |
| Vreemd vermogen lang                                    | 139,9 | 143,6  | 150,3  | 122,3  | 83,5   |
| Vreemd vermogen kort                                    | 160,4 | 165,7  | 162,0  | 134,2  | 130,1  |
|   |       |        |        |        |        |
| Vaste activa  | 306,1 | 319,4  | 333,5  | 334,4  | 305,5  |
| Vlottende activa  | 164,5 | 156,3  | 154,8  | 98,6   | 91,9   |
|   |       |        |        |        |        |
| Werkkapitaal  | 4,1   | - 9,4  | - 7,2  | - 35,6 | - 38,2 |
| Current ratio   | 1,0   | 0,9    | 1,0    | 0,7    | 0,7    |
| Solvabiliteit 1   | 0,32  | 0,32   | 0,34   | 0,38   | 0,43   |
| (eigen vermogen / totaal vermogen)                      |       |        |        |        |        |
| Solvabiliteit 2   | 0,36  | 0,35   | 0,36   | 0,41   | 0,46   |
| ((eigen vermogen + voorzieningen) /<br>totaal vermogen) |       |        |        |        |        |
| <b>Enkele gegevens per 31 december</b>                  |       |        |        |        |        |
| Aantal personeelsleden                                  | 3.070 | 3.217  | 3.271  | 3.334  | 3.358  |
| Aantal fte's  | 2.714 | 2.838  | 2.877  | 2.916  | 2.941  |

\*) : aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

## Jaarrekening 2013

### Geconsolideerde Balans per 31 december 2013 (na resultaatbestemming)

*(M€)*

| <b>1. Activa</b>               | 31-12-2013   | 31-12-2012   |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Vaste activa:                  |              |              |
| 1.1 Immateriële vaste activa   | 0,0          | 0,1          |
| 1.2 Materiële vaste activa     | 299,4        | 314,6        |
| 1.3 Financiële vaste activa    | 6,7          | 4,7          |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>306,1</b> | <b>319,4</b> |
| Vlottende activa:              |              |              |
| 1.4 Voorraden                  | 0,3          | 0,4          |
| 1.5 Vorderingen *              | 86,2         | 88,1         |
| 1.7 Liquide middelen           | 78,0         | 67,8         |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>164,5</b> | <b>156,3</b> |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>470,6</b> | <b>475,7</b> |

*(M€)*

| <b>2. Passiva</b>         | 31-12-2013   | 31-12-2012   |
|---------------------------|--------------|--------------|
| 2.1 Eigen vermogen        | 149,8        | 151,3        |
| 2.2 Voorzieningen         | 20,5         | 15,1         |
| 2.3 Langlopende schulden  | 139,9        | 143,6        |
| 2.4 Kortlopende schulden* | 160,4        | 165,7        |
| <b>Totaal passiva</b>     | <b>470,6</b> | <b>475,7</b> |

\*) met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

### Geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2013

(M€)

|   | Realisatie 2013 | Begroting 2013 | Realisatie 2012 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>3. Baten</b>                             |                 |                |                 |
| 3.1 Rijksbijdragen                          | 188,6           | 187,4          | 182,3           |
| 3.3 College, cursus, les- en examengelden   | 19,2            | 19,7           | 18,4            |
| 3.4 Baten werk in opdracht van derden       | 92,0            | 87,3           | 91,1            |
|   | 22,6            | 16,6           | 19,7            |
| 3.5 Overige baten                           |                 |                |                 |
| <b>Totaal baten</b>                         | <b>322,4</b>    | <b>311,0</b>   | <b>311,5</b>    |
| <b>4. Lasten</b>                            |                 |                |                 |
| 4.1 Personeelslasten                        | 202,0           | 205,9          | 197,1           |
| 4.2 Afschrijvingen                          | 24,9            | 21,3           | 24,0            |
| 4.3 Huisvestingslasten                      | 20,8            | 24,6           | 20,8            |
| 4.4 Overige lasten                          | 72,6            | 58,8           | 68,5            |
| <b>Totaal lasten</b>                        | <b>320,3</b>    | <b>310,6</b>   | <b>310,4</b>    |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                | <b>2,1</b>      | <b>0,4</b>     | <b>1,1</b>      |
| <b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>  | <b>- 4,6</b>    | <b>- 4,7</b>   | <b>- 5,3</b>    |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b> | <b>- 2,5</b>    | <b>- 4,3</b>   | <b>- 4,2</b>    |
| 6. Belastingen                              |                 |                |                 |
| 7. Resultaat deelnemingen                   | 0,2             |                | - 0,2           |
| <b>Resultaat na belastingen</b>             | <b>- 2,3</b>    | <b>- 4,3</b>   | <b>- 4,4</b>    |
| 8. Aandeel derden in resultaat              | - 0,3           |                | - 0,4           |
| <b>Nettoresultaat</b>                       | <b>- 2,0</b>    | <b>- 4,3</b>   | <b>- 4,0</b>    |

De begroting 2013 is opgesteld *exclusief* de gelieerde instellingen.

## Geconsolideerd Kasstroomoverzicht 2013

| (M€)   | 2013         |               | 2012         |              |
|--|--------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>         |              |               |              |              |
| Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en –lasten)    |              | 2,1           |              | 1,1          |
| Aanpassingen voor:                                     |              |               |              |              |
| - afschrijvingen                                       | 24,8         |               | 24,0         |              |
| - mutaties voorzieningen                               | <u>5,4</u>   |               | <u>- 0,9</u> |              |
|  |              | 30,2          |              | 23,1         |
| Veranderingen in vlottende middelen:                   |              |               |              |              |
| - voorraden  | - 0,1        |               | 0,0          |              |
| - vorderingen  | 1,9          |               | - 11,1       |              |
| - schulden   | <u>- 5,1</u> |               | <u>19,0</u>  |              |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties:                       |              | - 3,3         |              | 7,9          |
| Ontvangen interest                                     | 0,3          |               | 0,1          |              |
| Betaalde interest                                      | <u>- 4,9</u> |               | <u>- 5,4</u> |              |
|  |              | <u>- 4,6</u>  |              | <u>- 5,3</u> |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>  |              | <b>24,4</b>   |              | <b>26,8</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>          |              |               |              |              |
| Investerings in materiële vaste activa                 | - 13,6       |               | - 9,5        |              |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa *           | 4,1          |               | 0,0          |              |
| Investerings in immateriële vaste activa               | 0,0          |               | - 0,1        |              |
| Desinvesteringen in immateriële vaste activa           | 0,0          |               | 0,0          |              |
| Investerings in deelnemingen en samenwerkingsverbanden | - 1,1        |               | - 0,1        |              |
| Mutaties leningen                                      | - 1,3        |               | 0,0          |              |
| Overige investeringen in financiële vaste activa       | <u>0,6</u>   |               | <u>- 0,2</u> |              |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>   |              | <b>- 11,3</b> |              | <b>- 9,9</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>         |              |               |              |              |
| Nieuw opgenomen leningen                               | 3,5          |               | 0,0          |              |
| Aflossingen langlopende schulden                       | <u>- 7,2</u> |               | <u>- 6,7</u> |              |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>  |              | <b>- 3,7</b>  |              | <b>- 6,7</b> |
| <b>Overige balansmutaties</b>                          |              |               |              |              |
| - mutatie vermogen                                     | <u>0,8</u>   |               | <u>0,2</u>   |              |
| <b>Totaal overige balansmutaties</b>                   |              | <b>0,8</b>    |              | <b>0,2</b>   |
| <b>Mutatie liquide middelen en effecten</b>            |              | <b>10,2</b>   |              | <b>10,4</b>  |

\*) : De desinvesteringen in materiële vaste activa ad € 4,1 miljoen betreffen een bijzondere waardevermindering van één van de gebouwen van de universiteit naar verwachte opbrengstwaarde bij verkoop en een éénmalige afwaardering van diverse eerder gedane investeringen bij een gelieerde instelling.

## **Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2013**

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

#### *Algemeen*

De cijfers over 2012 zijn op enkele plaatsen geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2013 mogelijk te maken.

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. Baten worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de handelsgoederen zijn overgedragen aan de koper.

#### *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.

#### *Stelselwijziging*

Het werk in opdracht van derden heeft betrekking op tweede- en derde-geldstroomprojecten. Tot 1 januari 2013 werd de balansstand van onderhanden projecten gesplitst gepresenteerd naar projecten met een debetstand aan de activazijde (kosten > vooruit gefactureerde termijnen) en projecten met een creditstand aan de passivazijde (vooruit gefactureerde termijnen > kosten). Vanaf 1 januari 2013 vindt deze splitsing niet meer plaats en vindt gesaldeerde presentatie aan de activazijde plaats. De reden hiervoor is dat de universiteit met het toepassen van de nieuwe presentatiemethode meer direct inzicht heeft en geeft in haar financiële positie die voortvloeit uit de werken in opdracht van derden. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn de cijfers over 2012 aangepast.

#### *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.

Verstreckte leningen en overige vorderingen:

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. 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.

#### *Grondslagen van de consolidatie*

In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar dochter-maatschappijen:

- 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 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.

#### *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 en 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 en 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 en immateriële 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 kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende 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 kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende 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 kasstroomgenererende 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 kasstroomgenererende 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 waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord. Een bijzonder waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardevermindingsverlies 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.

#### *Voorraden*

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 noodzakelijk 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 onderneming 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 onderneming 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 in toelichting 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 vooruitontvangen 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) 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. Een eventueel positief resultaat 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 2013 heeft het pensioenfonds een dekkingsgraad die boven de minimaal vereiste grens ligt. Vooralsnog leidt dit dan ook niet tot aanpassing van de pensioenpremies in de toekomstige jaren.

### *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 2013

### Activa

#### Vaste activa

(M€)

| <b>1.1 Immateriële vaste activa</b> | 1.1.3<br>Goodwill |
|-------------------------------------|-------------------|
| Aanschafprijs 1-1-2013              | 0,1               |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2013    | 0,0               |
| <b>Boekwaarde 1-1-2013</b>          | <b>0,1</b>        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Investerings 2013     |     |
| Desinvesteringen 2013 |     |
| Afschrijvingen 2013   | 0,1 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| Aanschafprijs 31-12-2013           | 0,1        |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2013 | 0,1        |
| <b>Boekwaarde 31-12-2013</b>       | <b>0,0</b> |

(M€)

| <b>1.2 Materiële vaste activa</b> | 1.2.1<br>Gebouwen en terreinen | 1.2.2<br>Inventaris en apparatuur* | 1.2.4<br>In uitvoering en vooruitbetalingen | 1.2.5<br>Niet aan het proces dienstbare mva * | Invest. subsidies | <b>Totaal</b> |
|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|---|-------------------|---------------|
| Aanschafprijs 1-1-2013            | 495,1                          | 65,4                               | 2,7   | 24,5  | - 0,4             | <b>587,3</b>  |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2013  | 212,2                          | 50,0                               | 0,0   | 10,5  | 0,0               | <b>272,2</b>  |
| <b>Boekwaarde 1-1-2013</b>        | <b>282,9</b>                   | <b>15,4</b>                        | <b>2,7</b>                                  | <b>14,0</b>                                   | <b>- 0,4</b>      | <b>314,6</b>  |

|   |       |     |     |     |     |             |
|---|-------|-----|-----|-----|-----|-------------|
| Investerings 2013                       | 5,5   | 4,1 | 2,5 | 1,3 | 0,2 | <b>13,6</b> |
| Aanschafwaarde desinvesteringen 2013 ** | 1,8   | 1,7 | 0,0 | 0,7 | 0,0 | <b>4,2</b>  |
| Afschrijvingen 2013                     | 18,9  | 4,7 | 0,0 | 1,1 | 0,0 | <b>24,7</b> |
| Afschrijvingen desinvesteringen 2013 ** | - 1,6 | 1,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | <b>0,1</b>  |

|                                    |              |             |            |             |              |              |
|------------------------------------|--------------|-------------|------------|-------------|--------------|--------------|
| Aanschafprijs 31-12-2013           | 498,8        | 67,8        | 5,2        | 25,1        | - 0,2        | <b>596,7</b> |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2013 | 232,7        | 53,0        | 0,0        | 11,6        | 0,0          | <b>297,3</b> |
| <b>Boekwaarde 31-12-2013</b>       | <b>266,1</b> | <b>14,8</b> | <b>5,2</b> | <b>13,5</b> | <b>- 0,2</b> | <b>299,4</b> |

\*) : aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

\*\*): De desinvesteringen in materiële vaste activa ad € 4,1 miljoen betreffen een bijzondere waardevermindering van één van de gebouwen van de universiteit naar verwachte opbrengstwaarde bij verkoop en een éénmalige afwaardering van diverse eerder gedane investeringen bij een gelieerde instelling.

#### *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                      | 233,0       |
| Verzekerde waarde gebouwen                            | 682,0       |

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2013.

|                                    |                                      |  |                                      | <i>(M€)</i>   |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---------------|
| <b>1.3 Financiële vaste activa</b> | 1.3.2<br>Andere<br>deel-<br>nemingen | 1.3.4<br>Vordering<br>op andere<br>deel-<br>nemingen | 1.3.7<br>Overige<br>Vordering-<br>en | <b>Totaal</b> |
| Boekwaarde 1-1-2013                | 2,5                                  | 0,3  | 1,9                                  | <b>4,7</b>    |
| Investeringen en leningen          | 1,2                                  | 1,3  | 0,1                                  | <b>2,6</b>    |
| Desinvesteringen en aflossingen    | 0,2                                  | 0,0  | 0,4                                  | <b>0,6</b>    |
| Resultaat deelnemingen             | 0,2                                  | 0,0  | 0,0                                  | <b>0,2</b>    |
| Correctie resultaat 2012           | 0,1                                  | 0,0  | - 0,3                                | <b>- 0,2</b>  |
| <b>Boekwaarde 31-12-2013</b>       | <b>3,8</b>                           | <b>1,6</b>   | <b>1,3</b>                           | <b>6,7</b>    |

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>   | 31-12-2013 | 31-12-2012 |             |
| 1.4.1 Gebruiksgoederen | 0,3        | 0,4        |             |
| <b>Totaal</b>          | <b>0,3</b> | <b>0,4</b> |             |

(M€)

| 1.5 Vorderingen                                  | 31-12-2013   | 31-12-2012     |
|--|--------------|----------------|
| <b>1.5.1 Debiteuren</b>                          | <b>28,5</b>  | <b>30,1</b>    |
| <b>1.5.2 OCW</b>                                 | <b>5,7</b>   | <b>6,3</b>     |
| <b>1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten</b>      | <b>0,1</b>   | <b>0,1</b>     |
| <b>1.5.6 Overige overheden</b>                   | <b>8,5</b>   | <b>8,9</b>     |
| <b>1.5.7 Overige vorderingen:</b>                |              |                |
| Kortlopende vorderingen financiële vaste activa  | 0,5          | 0,6            |
| Overige  | <u>0,9</u>   | <u>1,3</u>     |
|  | <b>1,4</b>   | <b>1,9</b>     |
| <b>1.5.8 Overlopende activa:</b>                 |              |                |
| Werk in opdracht van derden                      |              |                |
| - vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen    | - 85,5       | - 74,2 *       |
| - kosten Werk in opdracht van Derden             | <u>137,1</u> | <u>124,4</u> * |
| Saldo projecten met een debetstand               | 51,6         | 50,2           |
| - vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen    | - 56,2       | - 54,4 *       |
| - kosten Werk in opdracht van Derden             | <u>42,0</u>  | <u>38,9</u> *  |
| Saldo projecten met een creditstand              | - 14,2       | - 15,5         |
| Vooruitbetaalde kosten                           | 3,7          | 3,0            |
| Nog te ontvangen bedragen                        | <u>2,1</u>   | <u>3,8</u>     |
|  | <b>5,8</b>   | <b>6,8</b>     |
| <b>Totaal overlopende activa</b>                 | <b>43,2</b>  | <b>41,5</b>    |
| <b>1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b> | <b>- 1,2</b> | <b>- 0,7</b>   |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>86,2</b>  | <b>88,1</b>    |

\*) : met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de overlopende vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

(M€)

|                              | 2013         | 2012         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| 1.5.9.1 Saldo per 1 januari  | - 0,7        | - 0,9        |
| 1.5.9.2 Onttrekking          | 0,4          | 0,6          |
| 1.5.9.3 Dotatie              | - 0,9        | - 0,4        |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>- 1,2</b> | <b>- 0,7</b> |

#### Debiteuren

In het debiteurensaldo zijn geen posten opgenomen met een betalingstermijn langer dan 1 jaar.

## OCW

Onder de post OCW is de vordering inzake BAMA-compensatie opgenomen. Van de vordering per 31-12-2013 heeft M€ 5,1 een langlopend karakter langer dan 1 jaar.

|   | (M€)        |             |
|---|-------------|-------------|
| <b>1.7 Liquide middelen</b>               | 31-12-2013  | 31-12-2012  |
| 1.7.1 Kasmiddelen                         | 0,1         | 0,1         |
| 1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen | 37,4        | 32,2        |
| 1.7.3 Deposito's                          | 40,5        | 35,5        |
| <b>Totaal</b>                             | <b>78,0</b> | <b>67,8</b> |

De deposito's hebben een looptijd van maximaal 3 maanden.

## Passiva

|  | (M€)               |              |                  |                      |
|--|--------------------|--------------|------------------|----------------------|
| <b>2.1 Eigen vermogen</b>                                      | Stand per 1-1-2013 | Resultaat    | Overige mutaties | Stand per 31-12-2013 |
| 2.1.1 Algemene reserve   | 139,9              | - 2,9        | - 0,1            | 136,9                |
| 2.1.1 Bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit     | 1,6                | 0,7          | 0,0              | 2,3                  |
| 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek): DOG Onroerend Goed         | 2,0                | 0,0          | 0,0              | 2,0                  |
| 2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat): Holding Technopolis Twente | 8,0                | 0,2          | 0,2              | 8,4                  |
| 2.1.9 Minderheidsbelang derden                                 | - 0,2              | - 0,3        | 0,7              | 0,2                  |
| <b>Totaal</b>  | <b>151,3</b>       | <b>- 2,3</b> | <b>0,8</b>       | <b>149,8</b>         |

De overige mutaties betreffen onder meer een verschuiving in de opbouw van het eigen vermogen door een agiostorting van € 0,1 miljoen vanuit de universiteit in de Holding Technopolis Twente. De overige balansmutaties worden voor € 0,5 miljoen bepaald door het afboeken van het negatieve aandeel van Holding Technopolis Twente in Ostendum Holding B.V. door participatie van twee externe partijen in Ostendum Holding B.V.. Door deze participatie is de aandelenverhouding in Ostendum Holding B.V. gewijzigd met een éénmalige waardestijging tot gevolg, welke rechtstreeks ten gunste van het vermogen is gebracht. Verder heeft een laatste agiostorting in UTIV Holding B.V. plaats gevonden.

De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit geldt als egaliseringsreserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen. De gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen DOG 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<br/>Personeels-<br/>voorziening-<br/>en</b> | <b>2.2.3<br/>Overige<br/>voorziening-<br/>en</b> | <b>Totaal<br/>voorziening-<br/>en</b> |
|----------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Stand per 1-1-2013               | 6,5  | 8,6  | <b>15,1</b>                           |
| Dotaties                         | 4,2  | 5,2  | <b>9,4</b>                            |
| Onttrekkingen                    | 1,2  | 1,6  | <b>2,8</b>                            |
| Vrijval                          | 1,1  | 0,1  | <b>1,2</b>                            |
| <b>Stand per 31-12-2013</b>      | <b>8,4</b>   | <b>12,1</b>                                      | <b>20,5</b>                           |
| Onderverdeling saldo 31-12-2013: |  |  |                                       |
| < 1 jaar                         | 2,9  | 1,8  | 4,7                                   |
| > 1 jaar                         | 5,5  | 10,3   | 15,8                                  |

*Personeelsvoorzieningen:*

De voorziening reorganisatie en wachtgeld ad € 6,5 miljoen (2012 € 4,4 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 toekomstige verplichtingen. 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 € 1,7 miljoen (2012 € 2,0 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 € 0,2 miljoen (2012 € 0,1 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 € 3,8 miljoen (2012 € 3,7 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 (2012 € 1,0 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 € 2,3 miljoen (2012 € 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 € 3,8 miljoen (2012 € 0,4 miljoen). Met betrekking tot de aanstaande verkoop van een pand is een voorziening van € 0,4 miljoen gevormd in verband met een verlieslatend huurcontract. Daarnaast is er nog een voorziening getroffen voor een bouwclaim ad € 1,2 miljoen.

(M€)

| <b>2.3 Langlopende schulden</b> | <b>2.3.3<br/>Krediet-<br/>instellingen</b> | <b>2.3.5<br/>'s-Rijks-<br/>schatkist</b> | <b>2.3.5 BNG</b> | <b>Totaal</b> |
|---------------------------------|--|--|------------------|---------------|
| Stand per 1-1-2013              | 4,2  | 139,4                                    | 0,0              | <b>143,6</b>  |
| Aangegane leningen              | 0,0  | 0,0                                      | 3,5              | <b>3,5</b>    |
| Aflossingen                     | 1,7  | 5,3                                      | 0,2              | <b>7,2</b>    |
| <b>Stand per 31-12-2013</b>     | <b>2,5</b>                                 | <b>134,1</b>                             | <b>3,3</b>       | <b>139,9</b>  |
| Looptijd > 1 jaar               | 2,5  | 21,1                                     | 0,7              | <b>24,3</b>   |
| Looptijd > 5 jaar               | 0,0  | 113,0                                    | 2,6              | <b>115,6</b>  |
| Rentepercentage                 | 5,25%                                      | Variabel                                 | 3,70%            |               |

Het renterisico op bovengenoemde lening met variabele rente is afgedekt met renteswaps.

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%                             |



(M€)

| <b>2.4 Kortlopende schulden</b>                            | <b>31-12-2013</b> | <b>31-12-2012 *</b> |
|--|-------------------|---------------------|
| <b>2.4.1 Kredietinstellingen</b>                           | <b>7,2</b>        | <b>7,0</b>          |
| <b>2.4.3 Crediteuren</b>                                   | <b>21,6</b>       | <b>18,3</b>         |
| <b>2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>  |                   |                     |
| 2.4.7.1 Loonheffing  | 6,9               | 7,2                 |
| 2.4.7.2 Omzetbelasting                                     | - 0,8             | 0,5                 |
| 2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen                      | <u>1,9</u>        | <u>1,9</u>          |
| <b>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</b> | <b>8,0</b>        | <b>9,6</b>          |
| <b>2.4.8 Schulden terzake pensioenen</b>                   | <b>2,8</b>        | <b>2,7</b>          |
| <b>2.4.9 Overige kortlopende schulden</b>                  |                   |                     |
| Waarborgsommen   | 0,2               | 0,1                 |
| Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen                  | 26,1              | 32,5                |
| Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen              | 3,3               | 3,6                 |
| Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden         | 58,2              | 61,4                |
| Verbonden partijen   | 0,5               | 0,6                 |
| Diversen   | <u>2,7</u>        | <u>2,9</u>          |
| <b>Totaal overige kortlopende schulden</b>                 | <b>91,0</b>       | <b>101,1</b>        |
| <b>2.4.10 Overlopende passiva:</b>                         |                   |                     |
| Vakantiedagen/-geld  | 14,3              | 13,4                |
| Vooruit ontvangen collegegelden                            | 8,2               | 6,2                 |
| Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW                    | 0,9               | 0,3                 |
| Transitoria  | <u>6,4</u>        | <u>7,1</u>          |
| <b>Totaal overlopende passiva</b>                          | <b>29,8</b>       | <b>27,0</b>         |
| <b>Totaal</b>  | <b>160,4</b>      | <b>165,7</b>        |

\*) met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de overlopende vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

Op de regel kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (<1 jaar) opgenomen van de Langlopende schulden.

## Model G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2.A: Aflopende subsidie per ultimo verslagjaar

(k€)

| Projectbeschrijving →              | Ontwerpers in het onderwijs | Totaal       |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| Kenmerk                            | 804AO-42112                 |              |
| Datum                              | 14-dec-12                   |              |
| Toegewezen subsidie                | 249,4                       | <b>249,4</b> |
| Ontvangen subsidie t/m 2013        | 249,4                       | <b>249,4</b> |
| Totale bestedingen t/m 2013        | 225,1                       | <b>225,1</b> |
| Saldo te verrekenen per 31-12-2013 | 24,4                        | <b>24,4</b>  |

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-201306                    | PLG 201309  | PLG 201310   |                |
| 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 1-1-2013                     |  |                               |   |  | <b>0,0</b>     |
| Ontvangen subsidie t/m 2013        | 76,2   | 280,0                         | 50,0  | 50,0   | <b>456,2</b>   |
| Bestedingen 2013                   |  |                               |   |  | <b>0,0</b>     |
| Totale bestedingen t/m 2013        |  |                               |   |  | <b>0,0</b>     |
| Saldo te verrekenen per 31-12-2013 | 76,2   | 280,0                         | 50,0  | 50,0   | <b>456,2</b>   |

## 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 € 88,0 miljoen. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is 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. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken heeft de instelling afgeleide rente instrumenten afgesloten. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van de toekomstige kasstromen.

Alle derivaten betreffen interest rate swaps waarbij de instelling een vaste rente betaalt en een variabele rente gebaseerd op Euribor ontvangt.

### *Renteswaps*

Overzicht door universiteit aangehouden renteswaps per ultimo 2013

| Swap | Hoofdsom     | Einddatum   | Rente   | Opmerking  |
|------|--------------|-------------|---------|--|
| 1    | € 25 miljoen | 01 jan 2017 | 5,1825% | Hoofdsom swap gelijk gedurende looptijd.   |
| 2    | € 25 miljoen | 01 aug 2016 | 5,16%   | Hoofdsom swap gelijk gedurende looptijd.   |
| 3    | € 25 miljoen | 01 nov 2014 | 5,08%   | Hoofdsom swap gelijk gedurende looptijd.   |
| 4    | € 10 miljoen | 01 jan 2017 | 4,5825% | Hoofdsom variabel (2013 € 10 miljoen, 2014 € 10 miljoen, 2015 € 20 miljoen, 2016 € 15 miljoen) |

De swap-portefeuille kende eind 2013 een negatieve marktwaarde van € 9,9 miljoen. Deze negatieve marktwaarde wordt berekend door de toekomstige kasstromen uit hoofde van de swapcontracten contant te maken tegen de huidige marktrente. Vanwege de korte looptijd van de swapcontracten in combinatie met een afname van de hoofdsom zal de negatieve marktwaarde de komende jaren fors afnemen. Op grond van de Algemene Bepalingen Derivatentransacties kan de bank zekerheden vragen. Gegeven de huidige markt usance ligt het niet in de lijn der verwachting dat ABN AMRO overgaat tot de vraag om extra zekerheden. In het financieel verslag is een nadere toelichting gegeven op het renterisico (zie hoofdstuk financiering).

#### *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**

##### *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.

##### *Erfpachtverplichtingen*

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.

##### *Borgstellingen*

Ten behoeve van High Tech Factory B.V. is een tweetal borgstellingen aan de Bank Nederlandse Gemeenten afgegeven. Het totaal van deze leningen bedraagt per jaareinde 2013 € 3,6 miljoen (2012: € 0,1 miljoen).

##### *Garantstellingen*

Aan de Stichting Thermoplastic Composites Research Center (TPRC) is een garantstelling afgegeven van € 2,1 miljoen m.b.t. inbreng van toekomstige partners van TPRC in een EFRO-project. De garantstelling is gestart op 15 oktober 2009 en eindigt op 31 december 2014.

Aan de Gallery B.V. te Enschede is een garantstelling afgegeven ter nakoming van de huur- en serviceverplichtingen van CMI B.V. te Enschede voor een periode van 10 jaar. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen € 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.

Samen met de andere zes aandeelhouders heeft de universiteit een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank 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 werkkapitaal. 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*

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 veroordeelt 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. Dit hoger beroep loopt nog.

Op 19 februari 2014 heeft de rechtbank Overijssel, zittingsplaats Almelo eindvonnis gewezen in de procedure tussen de universiteit en Bouwcombinatie Dura Vermeer / Trebbe Bouw / GTI V.O.F.. De universiteit is veroordeeld tot betaling van € 1,6 miljoen inclusief rente. Betaling heeft op 14 maart 2014 en 1 april 2014 plaats gevonden. Voor € 1,2 miljoen had de universiteit al een verplichting op de balans opgenomen, welke nu wordt aangesproken. De resterende € 0,4 miljoen wordt ten laste van de exploitatie van 2014 gebracht. De universiteit is geadviseerd geen hoger beroep aan te tekenen, tenzij de tegenpartij in hoger beroep gaat. Het is nog onbekend of de tegenpartij in beroep gaat.

#### *Verplichtingen*

De lopende verplichtingen ultimo 2013 in het kader van de bouwactiviteiten bedroegen circa € 5,4 miljoen.

Door de instelling zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen meerjarige financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 2,1 miljoen per jaar.

In het kader van de inkoop van goederen en diensten zijn door de instelling ultimo 2013 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 3,2 miljoen.

Toelichting op de geconsolideerde Staat van baten en lasten over 2013

(M€)

| Baten  | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>3.1 Rijksbijdragen</b>                    |                 |                 |
| 3.1.1 Rijksbijdragen OCW                     | 188,6           | 182,3           |
| <b>Totaal Rijksbijdrage</b>                  | <b>188,6</b>    | <b>182,3</b>    |
| <b>3.3.4 Collegegelden sector WO</b>         | <b>19,2</b>     | <b>18,4</b>     |
| <b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b> |                 |                 |
| 3.4.1 Contractonderwijs                      | 1,6             | 1,4             |
| 3.4.2 Contractonderzoek                      | 82,5            | 75,3            |
| 3.4.3 Overige baten werk i.o.v. derden       | 7,9             | 14,4            |
| <b>Totaal baten werk io.v. derden</b>        | <b>92,0</b>     | <b>91,1</b>     |
| <i>Uitsplitsing</i>                          |                 |                 |
| 3.4.2 Contractonderzoek                      |                 |                 |
| 3.4.2.1 Internationale organisaties          | 20,7            | 15,5            |
| 3.4.2.2 Nationale overheden                  | 25,6            | 25,2            |
| 3.4.2.3 NWO                                  | 20,5            | 20,2            |
| 3.4.2.4 KNAW                                 | 0,2             | 0,1             |
| 3.4.2.5 Overige non-profit organisaties      | 6,2             | 5,7             |
| 3.4.2.6 Bedrijven                            | 9,3             | 8,6             |
| Totaal Contractonderzoek                     | 82,5            | 75,3            |
| <b>3.5 Overige baten</b>                     |                 |                 |
| 3.5.1 Verhuur                                | 5,3             | 5,1             |
| 3.5.2 Detachering personeel                  | 1,2             | 0,4             |
| 3.5.3 Overige                                | 16,1            | 14,2            |
| <b>Totaal overige baten</b>                  | <b>22,6</b>     | <b>19,7</b>     |
| <b>Totaal baten</b>                          | <b>322,4</b>    | <b>311,5</b>    |

(M€)

| Lasten                                   | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>4.1 Personeelslasten</b>              |                 |                 |
| 4.1.1 Lonen en salarissen                | 186,1           | 184,8           |
| 4.1.2 Overige personele lasten           | 15,9            | 12,3            |
| <b>Totaal personeelslasten</b>           | <b>202,0</b>    | <b>197,1</b>    |
| <i>Uitsplitsing</i>                      |                 |                 |
| 4.1.1.1 Brutolonen en salarissen         | 146,0           | 146,2           |
| 4.1.1.2 Sociale lasten                   | 18,0            | 17,6 *          |
| 4.1.1.3 Pensioenpremies                  | <u>22,1</u>     | <u>21,0</u> *   |
| Totaal lonen en salarissen               | 186,1           | 184,8           |
| 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen | 3,0             | - 2,0           |
| 4.1.2.2 Personeel niet in loondienst     | 3,8             | 4,3             |
| 4.1.2.3 Overige                          | <u>9,1</u>      | <u>10,0</u>     |
| Totaal overige personele lasten          | 15,9            | 12,3            |
| <b>Gemiddelde fte's</b>                  |                 |                 |
| WP/OP                                    | 1.626,1         | 1.690,9         |
| OBP                                      | 1.146,8         | 1.161,5         |
| <b>Totaal gemiddelde fte's</b>           | <b>2.772,9</b>  | <b>2.852,4</b>  |

|                                |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4.2 Afschrijvingen</b>      |             |             |
| 4.2.1 Immateriële vaste activa | 0,1         | -           |
| 4.2.2 Materiële vaste activa   | 24,8        | 24,0        |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>   | <b>24,9</b> | <b>24,0</b> |

|                                  |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4.3 Huisvestingslasten</b>    |             |             |
| 4.3.1 Huur                       | 1,2         | 1,0         |
| 4.3.2 Verzekeringen              | 0,4         | 0,4         |
| 4.3.3 Onderhoud                  | 5,4         | 4,5         |
| 4.3.4 Energie en water           | 5,5         | 6,5         |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten           | 3,4         | 3,7         |
| 4.3.6 Heffingen                  | 1,6         | 1,4         |
| 4.3.8 Overige                    | 3,3         | 3,3         |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>20,8</b> | <b>20,8</b> |

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| <b>4.4 Overige lasten</b>                     |             |             |
| 4.4.1 Administratie- en beheerslasten         | 14,4        | 15,6        |
| 4.4.2 Inventaris en apparatuur                | 10,0        | 9,4         |
| 4.4.3 Dotaties overige voorzieningen          | 5,2         | 2,9         |
| 4.4.4 Overige                                 | 43,0        | 40,6        |
| <b>Totaal overige lasten</b>                  | <b>72,6</b> | <b>68,5</b> |
| <i>Uitsplitsing accountantskosten (in k€)</i> |             |             |
| Honorarium onderzoek jaarrekening             | 59          | 68          |
| Honorarium andere controleopdrachten          | 89          | 71          |
| Honorarium fiscale adviezen                   | 163         | 108         |
| Honorarium andere niet-controledienst         | <u>77</u>   | <u>405</u>  |
| Totaal accountantskosten                      | 388         | 652         |

(M€)

| <b>5. Financiële baten en lasten</b>      | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|---|-----------------|-----------------|
| 5.1 Rentebaten                            | 0,3             | 0,1             |
| 5.5 Rentelasten                           | - 4,9           | - 5,4           |
| <b>Saldo financiële baten en lasten</b>   | <b>- 4,6</b>    | <b>- 5,3</b>    |
| <b>7. Resultaat op deelnemingen</b>       | <b>0,2</b>      | <b>- 0,2</b>    |
| <b>8. Aandeel derden in het resultaat</b> | <b>- 0,3</b>    | <b>- 0,4</b>    |



## **Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2013**

### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2013 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 2013** (na resultaatbestemming)*(M€)*

| <b>1. Activa</b>               | 31-12-2013   | 31-12-2012   |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Vaste activa:                  |              |              |
| 1.2 Materiële vaste activa     | 278,8        | 292,8        |
| 1.3 Financiële vaste activa    | 22,2         | 22,6         |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | <b>301,0</b> | <b>315,4</b> |
| Vlottende activa:              |              |              |
| 1.4 Voorraden                  | 0,3          | 0,4          |
| 1.5 Vorderingen *              | 88,2         | 92,1         |
| 1.7 Liquide middelen           | 69,1         | 57,5         |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | <b>157,6</b> | <b>150,0</b> |
| <b>Totaal activa</b>           | <b>458,6</b> | <b>465,4</b> |

*(M€)*

| <b>2. Passiva</b>          | 31-12-2013   | 31-12-2012   |
|----------------------------|--------------|--------------|
| 2.1 Eigen vermogen         | 149,6        | 151,5        |
| 2.2 Voorzieningen          | 20,5         | 15,1         |
| 2.3 Langlopende schulden   | 136,6        | 143,6        |
| 2.4 Kortlopende schulden * | 151,9        | 155,2        |
| <b>Totaal passiva</b>      | <b>458,6</b> | <b>465,4</b> |

\*) : met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

## Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2013

(M€)

|   | Realisatie 2013 | Begroting 2013 | Realisatie 2012 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>3. Baten</b>                             |                 |                |                 |
| 3.1 Rijksbijdragen                          | 188,6           | 187,4          | 182,3           |
| 3.3 College, cursus, les- en examengelden   | 19,2            | 19,7           | 18,4            |
| 3.4 Baten werk in opdracht van derden       | 91,8            | 87,3           | 91,0            |
| 3.5 Overige baten                           | 19,2            | 16,6           | 18,9            |
| <b>Totaal baten</b>                         | <b>318,8</b>    | <b>311,0</b>   | <b>310,6</b>    |
| <b>4. Lasten</b>                            |                 |                |                 |
| 4.1 Personeelslasten                        | 200,9           | 205,9          | 196,1           |
| 4.2 Afschrijvingen                          | 22,9            | 21,3           | 22,3            |
| 4.3 Huisvestingslasten                      | 21,0            | 24,6           | 21,6            |
| 4.4 Overige lasten                          | 71,8            | 58,8           | 69,3            |
| <b>Totaal lasten</b>                        | <b>316,6</b>    | <b>310,6</b>   | <b>309,3</b>    |
| <b>Saldo baten en lasten</b>                | <b>2,2</b>      | <b>0,4</b>     | <b>1,3</b>      |
| <b>5. Saldo financiële baten en lasten</b>  | <b>- 4,4</b>    | <b>- 4,7</b>   | <b>- 5,1</b>    |
| <b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b> | <b>- 2,2</b>    | <b>- 4,3</b>   | <b>- 3,8</b>    |
| 6. Belastingen                              |                 |                |                 |
| 7. Resultaat deelnemingen                   | 0,2             |                | - 0,2           |
| <b>Nettoresultaat</b>                       | <b>- 2,0</b>    | <b>- 4,3</b>   | <b>- 4,0</b>    |

## Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2013

### Activa

#### Vaste activa

(M€)

| <b>1.2 Materiële vaste activa</b> | 1.2.1<br>Gebouwen en terreinen | 1.2.2<br>Inventaris en apparatuur * | 1.2.4<br>In uitvoering en vooruitbetalingen | Invest. subsidies | <b>Totaal</b> |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------|---------------|
| Aanschafprijs 1-1-2013            | 476,5                          | 65,4                                | 2,7   | - 0,3             | <b>544,3</b>  |
| Afschrijving cumulatief 1-1-2013  | 201,5                          | 50,0                                | 0,0   | 0,0               | <b>251,5</b>  |
| <b>Boekwaarde 1-1-2013</b>        | <b>275,0</b>                   | <b>15,4</b>                         | <b>2,7</b>                                  | <b>- 0,3</b>      | <b>292,8</b>  |

|   |       |     |     |     |             |
|---|-------|-----|-----|-----|-------------|
| Investerings 2013                       | 5,5   | 4,1 | 2,5 | 0,2 | <b>12,3</b> |
| Aanschafwaarde desinvesteringen 2013 ** | 1,8   | 1,7 | 0,0 | 0,0 | <b>3,5</b>  |
| Afschrijvingen 2013                     | 18,2  | 4,7 | 0,0 | 0,0 | <b>22,9</b> |
| Afschrijvingen desinvesteringen 2013 ** | - 1,6 | 1,7 | 0,0 | 0,0 | <b>0,1</b>  |

|                                    |              |             |            |              |              |
|------------------------------------|--------------|-------------|------------|--------------|--------------|
| Aanschafprijs 31-12-2013           | 480,2        | 67,8        | 5,2        | - 0,1        | <b>553,1</b> |
| Afschrijving cumulatief 31-12-2013 | 221,3        | 53,0        | 0,0        | 0,0          | <b>274,3</b> |
| <b>Boekwaarde 31-12-2013</b>       | <b>258,9</b> | <b>14,8</b> | <b>5,2</b> | <b>- 0,1</b> | <b>278,8</b> |

\*) : De desinvestering in materiële vaste activa ad € 3,4 miljoen betreft een bijzondere waardevermindering van één van de gebouwen van de universiteit naar verwachte opbrengstwaarde bij verkoop.

#### 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.

| <b>WOZ en verzekerde waarde gebouwen en terreinen</b> | (M€)  |
|---|-------|
| WOZ-waarde gebouwen en terreinen                      | 211,5 |
| Verzekerde waarde gebouwen                            | 618,0 |

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2013.

| <b>1.3 Financiële vaste activa</b> | Boek-<br>waarde<br>01-01-<br>2013 | Invest. en<br>verstrekte<br>leningen | Desinv.<br>en<br>aflos-<br>singen | Resul-<br>taat<br>2013 | Reclass.<br>/<br>Corr.<br>Resul-<br>taat<br>2012 | Boek-<br>waarde<br>31-12-<br>2013 |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>1.3.1 Groepsmaatschappijen</b>  |                                   |                                      |                                   |                        |  |                                   |
| Holding Technopolis Twente         | 8,0                               | 0,1                                  |                                   | 0,0                    | 0,3  | 8,4                               |
| Drienerbeek Onroerend Goed         | 2,0                               |                                      |                                   |                        |  | 2,0                               |
| <b>Totaal</b>                      | <b>10,0</b>                       | <b>0,1</b>                           | <b>0,0</b>                        | <b>0,0</b>             | <b>0,3</b>                                       | <b>10,4</b>                       |

|                                  |            |            |            |            |            |            |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>1.3.2 Andere deelnemingen</b> |            |            |            |            |            |            |
| BTC B.V.                         | 0,6        |            |            |            |            | 0,6        |
| Innofonds Twente B.V.            | 1,4        |            |            |            |            | 1,4        |
| The Gallery B.V.                 | 0,0        | 0,5        |            |            |            | 0,5        |
| <b>Totaal</b>                    | <b>2,0</b> | <b>0,5</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)                    | 6,0        |            | 0,7        |            |            | 5,3        |
| Holding Technopolis Twente 2)                    | 2,1        | 0,4        | 0,5        |            |            | 2,0        |
| CMI B.V.   | 0,6        |            | 0,6        |            |            | 0,0        |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>8,7</b> | <b>0,4</b> | <b>1,8</b> | <b>0,0</b> | <b>0,0</b> | <b>7,3</b> |

|   |            |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>1.3.4 Vorderingen op andere deelnemingen</b> |            |            |            |            |            |            |
| The Gallery B.V.                                | 0,0        | 0,7        |            |            |            | 0,7        |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>0,0</b> | <b>0,7</b> | <b>0,0</b> | <b>0,0</b> | <b>0,0</b> | <b>0,7</b> |

|                                  |            |            |            |            |              |            |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| <b>1.3.7 Overige vorderingen</b> |            |            |            |            |              |            |
| Auditoren / Studenten            | 0,1        |            |            |            |              | 0,1        |
| TOP-leningen 3)                  | 1,4        |            | 0,4        |            | - 0,3        | 0,7        |
| TPRC                             | 0,8        |            |            |            |              | 0,8        |
| PC's, diversen (studenten)       | 0,1        | 0,1        | 0,1        |            |              | 0,1        |
| Overige leningen 4)              | - 0,5      |            | - 0,1      |            |              | - 0,4      |
| <b>Totaal</b>                    | <b>1,9</b> | <b>0,1</b> | <b>0,4</b> | <b>0,0</b> | <b>- 0,3</b> | <b>1,3</b> |

|                                       |             |            |            |            |            |             |
|---------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| <b>Totaal financiële vaste activa</b> | <b>22,6</b> | <b>1,8</b> | <b>2,2</b> | <b>0,0</b> | <b>0,0</b> | <b>22,2</b> |
|---------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|

- 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 bij TOP-leningen betreft de verrekening met het aandeel van de voorziening leningen voor deze openstaande leningen.
- 4). De mutatie op de overige leningen betreft het herrubriceren van de overige vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar naar de vlottende activa.

## Vlottende activa

(M€)

| 1.4 Voorraden          | 31-12-2013 | 31-12-2012 |
|------------------------|------------|------------|
| 1.4.1 Gebruiksgoederen | 0,3        | 0,4        |
| <b>Totaal</b>          | <b>0,3</b> | <b>0,4</b> |

(M€)

| 1.5 Vorderingen                                  | 31-12-2013   | 31-12-2012     |
|--|--------------|----------------|
| <b>1.5.1 Debiteuren</b>                          | <b>28,2</b>  | <b>30,0</b>    |
| <b>1.5.2 OCW</b>                                 | <b>5,7</b>   | <b>6,3</b>     |
| <b>1.5.3 Groepsmaatschappijen</b>                |              |                |
| Holding Technopolis Twente B.V.                  | 2,6          | 4,5            |
| Drienerbeek Onroerend Goed B.V.                  | <u>0,1</u>   | <u>0,1</u>     |
|  | <b>2,7</b>   | <b>4,6</b>     |
| <b>1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten</b>      | <b>0,1</b>   | <b>0,1</b>     |
| <b>1.5.6 Overige overheden</b>                   | <b>8,5</b>   | <b>8,9</b>     |
| <b>1.5.7 Overige vorderingen:</b>                |              |                |
| Kortlopende vorderingen financiële vaste activa  | 0,5          | 0,6            |
| Overige  | <u>0,9</u>   | <u>1,1</u>     |
|  | <b>1,4</b>   | <b>1,7</b>     |
| <b>1.5.8 Overlopende activa:</b>                 |              |                |
| Werk in opdracht van derden                      |              |                |
| - vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen    | - 85,5       | - 74,2 *       |
| - kosten Werk in opdracht van Derden             | <u>137,1</u> | <u>124,4</u> * |
| Saldo projecten met een debetstand               | 51,6         | 50,2           |
| - vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen    | - 56,2       | - 54,4 *       |
| - kosten Werk in opdracht van Derden             | <u>42,0</u>  | <u>38,9</u> *  |
| Saldo projecten met een creditstand              | - 14,2       | - 15,5         |
| Vooruitbetaalde kosten                           | 3,4          | 2,8            |
| Nog te ontvangen bedragen                        | <u>2,0</u>   | <u>3,7</u>     |
|  | <u>5,4</u>   | <u>6,5</u>     |
| <b>Totaal overlopende activa</b>                 | <b>42,8</b>  | <b>41,2</b>    |
| <b>1.5.9 Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b> | <b>- 1,2</b> | <b>- 0,7</b>   |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>88,2</b>  | <b>92,1</b>    |

\*) : met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de overlopende vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

|                              | (M€)         |              |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | 2013         | 2012         |
| 1.5.9.1 Saldo per 1 januari  | - 0,7        | - 0,9        |
| 1.5.9.2 Onttrekking          | 0,4          | 0,6          |
| 1.5.9.3 Dotatie              | - 0,9        | - 0,4        |
| <b>Stand per 31 december</b> | <b>- 1,2</b> | <b>- 0,7</b> |

#### Debiteuren

In het debiteurensaldo zijn geen posten opgenomen met een betalingstermijn langer dan 1 jaar.

#### OCW

Onder de post OCW is de vordering inzake BAMA-compensatie opgenomen. Van de vordering per 31-12-2013 heeft M€ 5,1 een langlopend karakter langer dan 1 jaar.

|   | (M€)        |             |
|---|-------------|-------------|
|   | 31-12-2013  | 31-12-2012  |
| <b>1.7 Liquide middelen</b>               |             |             |
| 1.7.1 Kasmiddelen                         | 0,1         | 0,1         |
| 1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen | 34,0        | 21,9        |
| 1.7.3 Deposito's                          | 35,0        | 35,5        |
| <b>Totaal</b>                             | <b>69,1</b> | <b>57,5</b> |

De deposito's hebben een looptijd van maximaal 3 maanden.

#### Passiva

|  | (M€)               |              |                  |                      |
|--|--------------------|--------------|------------------|----------------------|
| <b>2.1 Eigen vermogen</b>                                      | Stand per 1-1-2013 | Resultaat    | Overige mutaties | Stand per 31-12-2013 |
| 2.1.1 Algemene reserve   | 139,9              | - 2,9        | - 0,1            | 136,9                |
| 2.1.1 Bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit     | 1,6                | 0,7          | 0,0              | 2,3                  |
| 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek): DOG Onroerend Goed         | 2,0                | 0,0          | 0,0              | 2,0                  |
| 2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat): Holding Technopolis Twente | 8,0                | 0,2          | 0,2              | 8,4                  |
| <b>Totaal</b>  | <b>151,5</b>       | <b>- 2,0</b> | <b>0,1</b>       | <b>149,6</b>         |

De overige mutaties betreffen een verschuiving in de opbouw van het eigen vermogen door een agiostorting van € 0,1 miljoen vanuit de universiteit in de Holding Technopolis Twente.

De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds universiteit geldt als egaliseringsreserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen. De gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen DOG 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<br/>Personeels-<br/>voorziening-<br/>en</b> | <b>2.2.3<br/>Overige<br/>voorziening-<br/>en</b> | <b>Totaal<br/>voorziening-<br/>en</b> |
|----------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Stand per 1-1-2013               | 6,5  | 8,6  | <b>15,1</b>                           |
| Dotaties                         | 4,2  | 5,2  | <b>9,4</b>                            |
| Onttrekkingen                    | 1,2  | 1,6  | <b>2,8</b>                            |
| Vrijval                          | 1,1  | 0,1  | <b>1,2</b>                            |
| <b>Stand per 31-12-2013</b>      | <b>8,4</b>   | <b>12,1</b>                                      | <b>20,5</b>                           |
| Onderverdeling saldo 31-12-2013: |  |  |                                       |
| < 1 jaar                         | 2,9  | 1,8  | 4,7                                   |
| > 1 jaar                         | 5,5  | 10,3   | 15,8                                  |

*Personeelsvoorzieningen:*

De voorziening reorganisatie en wachtgeld ad € 6,5 miljoen (2012 € 4,4 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 toekomstige verplichtingen. 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 € 1,7 miljoen (2012 € 2,0 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 € 0,2 miljoen (2012 € 0,1 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 € 3,8 miljoen (2012 € 3,7 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 (2012 € 1,0 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 € 2,3 miljoen (2012 € 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 € 3,8 miljoen (2012 € 0,4 miljoen). Met betrekking tot de aanstaande verkoop van een pand is een voorziening van € 0,4 miljoen gevormd in verband met een verlieslatend huurcontract. Daarnaast is er nog een voorziening getroffen voor een bouwclaim ad € 1,2 miljoen.



(M€)

| <b>2.3 Langlopende schulden</b> | <b>2.3.3<br/>Krediet-<br/>instellingen</b> | <b>2.3.5<br/>'s-Rijks-<br/>schatkist</b> | <b>Totaal</b> |
|---------------------------------|--|--|---------------|
| Stand per 1-1-2013              | 4,2  | 139,4                                    | <b>143,6</b>  |
| Aangegane leningen              | 0,0  | 0,0                                      | <b>0,0</b>    |
| Aflossingen                     | 1,7  | 5,3                                      | <b>7,0</b>    |
| <b>Stand per 31-12-2013</b>     | <b>2,5</b>                                 | <b>134,1</b>                             | <b>136,6</b>  |
| Looptijd > 1 jaar               | 2,5  | 21,1                                     | <b>23,6</b>   |
| Looptijd > 5 jaar               | 0,0  | 113,0                                    | <b>113,0</b>  |
| Rentepercentage                 | 5,25%                                      | Variabel                                 |               |

Het renterisico op bovengenoemde lening met variabele rente is afgedekt met renteswaps. 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 |

(M€)

| <b>2.4 Kortlopende schulden</b>                            | 31-12-2013   | 31-12-2012 * |
|--|--------------|--------------|
| <b>2.4.1 Kredietinstellingen</b>                           | <b>7,0</b>   | <b>6,9</b>   |
| <b>2.4.3 Crediteuren</b>                                   | <b>21,2</b>  | <b>17,6</b>  |
| <b>2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen</b>             | <b>0,1</b>   | <b>0,2</b>   |
| <b>2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>  |              |              |
| 2.4.7.1 Loonheffing  | 6,9          | 7,2          |
| 2.4.7.2 Omzetbelasting                                     | 0,0          | 0,7          |
| 2.4.7.3 Premies sociale verzekeringen                      | <u>1,9</u>   | <u>1,9</u>   |
| <b>Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen</b> | <b>8,8</b>   | <b>9,8</b>   |
| <b>2.4.8 Schulden terzake pensioenen</b>                   | <b>2,8</b>   | <b>2,7</b>   |
| <b>2.4.9 Overige kortlopende schulden</b>                  |              |              |
| Waarborgsommen   | 0,2          | 0,1          |
| Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen                  | 17,1         | 22,5         |
| Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen              | 3,3          | 3,6          |
| Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden         | 58,2         | 61,4         |
| Verbonden partijen   | 0,5          | 0,6          |
| Diversen   | <u>2,7</u>   | <u>2,9</u>   |
| <b>Totaal overige kortlopende schulden</b>                 | <b>82,0</b>  | <b>91,1</b>  |
| <b>2.4.10 Overlopende passiva:</b>                         |              |              |
| Vakantiedagen/-geld  | 14,3         | 13,3         |
| Vooruit ontvangen collegegelden                            | 8,2          | 6,2          |
| Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW                    | 0,9          | 0,3          |
| Transitoria  | <u>6,6</u>   | <u>7,1</u>   |
| <b>Totaal overlopende passiva</b>                          | <b>30,0</b>  | <b>26,9</b>  |
| <b>Totaal</b>  | <b>151,9</b> | <b>155,2</b> |

\*) met ingang van het boekjaar 2013 presenteert de universiteit het saldo van alle onderhanden projecten als één totaalbedrag onder de overlopende vlottende activa. De vergelijkende cijfers zijn hierdoor ook aangepast met een verschuiving van € 15,5 miljoen van de kortlopende schulden naar de vorderingen tot gevolg.

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 2013

(M€)

| Baten  | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>3.1 Rijksbijdragen</b>                    |                 |                 |
| 3.1.1 Rijksbijdragen OCW                     | 188,6           | 182,3           |
| <b>Totaal Rijksbijdrage</b>                  | <b>188,6</b>    | <b>182,3</b>    |
| <b>3.3.4 Collegegelden sector WO</b>         | <b>19,2</b>     | <b>18,4</b>     |
| <b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b> |                 |                 |
| 3.4.1 Contractonderwijs                      | 1,6             | 1,4             |
| 3.4.2 Contractonderzoek                      | 82,5            | 75,3            |
| 3.4.3 Overige baten werk i.o.v. derden       | 7,7             | 14,3            |
| <b>Totaal baten werk i.o.v. derden</b>       | <b>91,8</b>     | <b>91,0</b>     |
| <i>Uitsplitsing</i>                          |                 |                 |
| 3.4.2 Contractonderzoek                      |                 |                 |
| 3.4.2.1 Internationale organisaties          | 20,7            | 15,5            |
| 3.4.2.2 Nationale overheden                  | 25,6            | 25,2            |
| 3.4.2.3 NWO                                  | 20,5            | 20,2            |
| 3.4.2.4 KNAW                                 | 0,2             | 0,1             |
| 3.4.2.5 Overige non-profit organisaties      | 6,2             | 5,7             |
| 3.4.2.6 Bedrijven                            | 9,3             | 8,6             |
| Totaal Contractonderzoek                     | 82,5            | 75,3            |
| <b>3.5 Overige baten</b>                     |                 |                 |
| 3.5.1 Verhuur                                | 3,6             | 4,6             |
| 3.5.2 Detachering personeel                  | 1,3             | 0,6             |
| 3.5.3 Overige                                | 14,3            | 13,7            |
| <b>Totaal overige baten</b>                  | <b>19,2</b>     | <b>18,9</b>     |
| <b>Totaal baten</b>                          | <b>318,8</b>    | <b>310,6</b>    |

(M€)

| Lasten                                   | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>4.1 Personeelslasten</b>              |                 |                 |
| 4.1.1 Lonen en salarissen                | 185,1           | 183,7           |
| 4.1.2 Overige personele lasten           | 15,8            | 12,4            |
| <b>Totaal personeelslasten</b>           | <b>200,9</b>    | <b>196,1</b>    |
| <i>Uitsplitsing</i>                      |                 |                 |
| 4.1.1.1 Brutolonen en salarissen         | 145,2           | 145,3           |
| 4.1.1.2 Sociale lasten                   | 17,8            | 17,5 *          |
| 4.1.1.3 Pensioenpremies                  | <u>22,1</u>     | <u>20,9</u> *   |
| Totaal lonen en salarissen               | 185,1           | 183,7           |
| 4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen | 3,1             | - 2,0           |
| 4.1.2.2 Personeel niet in loondienst     | 3,6             | 4,1             |
| 4.1.2.3 Overige                          | <u>9,1</u>      | <u>10,3</u>     |
| Totaal overige personele lasten          | 15,8            | 12,4            |
| <b>Gemiddelde fte's</b>                  |                 |                 |
| WP/OP                                    | 1.626,1         | 1.690,9         |
| OBP                                      | 1.121,9         | 1.137,8         |
| <b>Totaal gemiddelde fte's</b>           | <b>2.748,0</b>  | <b>2.828,7</b>  |

|                                |             |             |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4.2 Afschrijvingen</b>      |             |             |
| 4.2.1 Immateriële vaste activa | -           | -           |
| 4.2.2 Materiële vaste activa   | 22,9        | 22,3        |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>   | <b>22,9</b> | <b>22,3</b> |

|                                  |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4.3 Huisvestingslasten</b>    |             |             |
| 4.3.1 Huur                       | 2,5         | 2,6         |
| 4.3.2 Verzekeringen              | 0,4         | 0,4         |
| 4.3.3 Onderhoud                  | 5,0         | 4,5         |
| 4.3.4 Energie en water           | 5,2         | 6,2         |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten           | 3,3         | 3,6         |
| 4.3.6 Heffingen                  | 1,5         | 1,4         |
| 4.3.8 Overige                    | 3,1         | 2,9         |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b> | <b>21,0</b> | <b>21,6</b> |

|                                       |             |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4.4 Overige lasten</b>             |             |             |
| 4.4.1 Administratie- en beheerslasten | 15,2        | 17,5        |
| 4.4.2 Inventaris en apparatuur        | 10,0        | 9,4         |
| 4.4.3 Dotaties overige voorzieningen  | 5,2         | 2,9         |
| 4.4.4 Overige                         | 41,5        | 39,5        |
| <b>Totaal overige lasten</b>          | <b>71,8</b> | <b>69,3</b> |

(M€)

| <b>5. Financiële baten en lasten</b>    | Realisatie 2013 | Realisatie 2012 |
|---|-----------------|-----------------|
| 5.1 Rentebaten                          | 0,5             | 0,4             |
| 5.5 Rentelasten                         | - 4,9           | - 5,5           |
| <b>Saldo financiële baten en lasten</b> | <b>- 4,4</b>    | <b>- 5,1</b>    |

## Overzicht verbonden partijen

### Meerderheidsdeelnemingen

| Naam                       | Juridische vorm | Statutaire zetel | Code activiteit | Eigen Vermogen 31 december 2013 | Exploitatie Resultaat 2013 | Omzet 2013 | Verklaring Art.2:403 BW | Deelname percentage | Consolidatie |
|----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------------|------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| Drienerbeek Onroerend Goed | B.V.            | Enschede         | 3               | € 2,0                           | € 0,0                      | € 0,9      | nee                     | 100                 | ja           |
| Holding Technopolis Twente | B.V.            | Enschede         | 4               | € 8,3                           | € 0,2                      | € 7,0      | nee                     | 100                 | ja           |

| Code activiteiten:   |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. Contractonderwijs | 3. Onroerende zaken |
| 2. Contractonderzoek | 4. Overige          |

| Samenstelling bestuur en directie meerderheidsdeelnemingen |                                    |
|--|------------------------------------|
| 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 |
|---|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Participatiemij Oost Nederland                | B.V.            | Amhem            | 4                 | 4%                 |
| The Gallery                                   | B.V.            | Enschede         | 3                 | 14%                |
| Bedrijfs Technologisch Centrum Twente         | B.V.            | Enschede         | 4                 | 36%                |
| Controllab Products                           | B.V.            | Enschede         | 2                 | 49%                |
| 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%                |
| Smartip                                       | B.V.            | Enschede         | 2                 | 15%                |
| Medimate Holding                              | B.V.            | Enschede         | 2                 | 5%                 |
| MobiHealth                                    | B.V.            | Enschede         | 2                 | 12%                |
| SenzAir                                       | B.V.            | Enschede         | 2                 | 13%                |
| Smart Signs Holding                           | B.V.            | Enschede         | 2                 | 10%                |
| Ambiënt Holding                               | B.V.            | Enschede         | 2                 | 15%                |
| Recore Systems                                | B.V.            | Enschede         | 2                 | 6%                 |
| Medisse                                       | B.V.            | Enschede         | 2                 | 6%                 |
| Twente Technology Fund                        | B.V.            | Enschede         | 2                 | 19%                |
| Panaxea                                       | B.V.            | Enschede         | 2                 | 15%                |
| Dutch Rheumatoid Arthritis Monitoring Holding | B.V.            | Nijmegen         | 2                 | 50%                |
| 52° North                                     | GMBH            | Münster          | 2                 | 26%                |
| 20 Med Therapeutics                           | B.V.            | Hengelo          | 2                 | 18%                |
| Nocitrack                                     | B.V.            | Enschede         | 2                 | 53%                |
| Sensor Imprint Technology                     | B.V.            | Doom             | 2                 | 67%                |
| Materiomics                                   | B.V.            | Bilthoven        | 2                 | 25%                |
| MyLife Technology                             | B.V.            | Enschede         | 2                 | 15%                |
| 4Silence                                      | B.V.            | Enschede         | 2                 | 27%                |
| Screvo Holding                                | B.V.            | Enschede         | 2                 | 48%                |
| STiPPT  | B.V.            | Enschede         | 2                 | 60%                |
| Technopolis Twente Onroerend Goed             | B.V.            | Enschede         | 3                 | 100%               |
| De Hogekamp                                   | B.V.            | Enschede         | 3                 | 100%               |
| United Twente Innovation                      | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |
| Congres- en Studiecentrum 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                 | 100%               |
| U-Needle Holding                              | B.V.            | Enschede         | 2                 | 27%                |
| UTIVH – Micronext Holding                     | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |
| UTIVH – Aerotech Development                  | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |
| UTIVH - Vycap                                 | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |
| Ostendum Holding                              | B.V.            | Enschede         | 2                 | 51%                |
| Ostendum R&D                                  | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |
| PA Imaging Holding                            | B.V.            | Enschede         | 2                 | 52%                |
| PA Imaging R&D                                | B.V.            | Enschede         | 2                 | 100%               |

## WNT: Wet normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

WNT-norm 2013: € 228.599,00

### 4.1: Vermelding bezoldiging topfunctionaris en gewezen topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

| College van Bestuur | Functie           | Voorzitters<br>clause<br>van<br>toepassing | Ingangs<br>datum<br>dvd | Eind<br>datum<br>dvd | Omvang<br>dvd<br>in fte | Beloning  | Belaste vaste<br>en variabele<br>onkosten<br>vergoedingen | Voorzieningen<br>beloning<br>betaalbaar<br>op termijn | Uitkeringen<br>wegens<br>beëindiging<br>van het dvd | Omgerekend<br>jaarbasis |
|---------------------|-------------------|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|-----------|---|---|---|-------------------------|
| V. van der Chijs    | Voorzitter        | J  | 1-10-2013               |                      | 1,0                     | € 43.124  | -   | € 8.563   | 0   | € 219.868               |
| A.H. Flierman       | Voorzitter        | J  | 1-8-2005                | 30-4-2013            | 1,0                     | € 67.441  | -   | € 11.055  | 0   | € 213.249               |
| K.J. van Ast 1)     | Vice-Voorzitter   | N  | 1-10-2005               | 30-9-2013            | 1,0                     | € 151.678 | -   | € 25.688  | 0   | € 232.116               |
| K.J. van Ast        | Vice-Voorzitter   | N  | 1-10-2013               |                      | 1,0                     | € 43.124  | -   | € 8.563   | 0   | € 219.868               |
| H. Brinksma         | Rector Magnificus | N  | 1-1-2009                |                      | 1,0                     | € 180.082 | -   | € 33.166  | 0   | € 213.249               |

### Vermelding alle toezichhouders

| Raad van Toezicht      | Functie    | Voorzitters<br>clause<br>van<br>toepassing | Ingangs<br>datum<br>functie | Eind<br>datum<br>functie | Beloning | Belaste vaste<br>en variabele<br>onkosten<br>vergoedingen | Voorzieningen<br>beloning<br>betaalbaar<br>op termijn | Uitkeringen<br>wegens<br>beëindiging<br>van functie |
|------------------------|------------|--|-----------------------------|--------------------------|----------|---|---|---|
| C.J. van der Graaf     | Voorzitter | J  | 1-5-2011                    |                          | € 15.000 | -   | -   | -   |
| E.T.A. de Boer         | Lid        | N  | 1-2-2008                    |                          | € 10.000 | -   | -   | -   |
| J.I. Stoker            | Lid        | N  | 1-12-2008                   |                          | € 10.000 | -   | -   | -   |
| A.H. Schaaf            | Lid        | N  | 1-8-2012                    |                          | € 10.000 | -   | -   | -   |
| C.I.J.M. Ross-van Dorp | Lid        | 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<br>datum<br>dvd | Eind<br>datum<br>dvd | Omvang<br>dvd<br>in fte | Beloning  | belaste vaste<br>en variabele<br>onkosten<br>vergoedingen | Voorzieningen<br>beloning<br>betaalbaar<br>op termijn | Uitkeringen<br>wegens<br>beëindiging<br>van het dvd | Omgerekend<br>jaarbasis |
|---------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|-----------|---|---|---|-------------------------|
| Hoogleraar 2)       | 1-7-1998                |                      | 1,0                     | € 193.328 | -   | € 35.463  | -   | € 228.792               |

Motivering overschrijding:

- 1). Bij de benoeming tot 01-10-2013 wordt de WNT-norm overschreden (overgangsrecht). Bij zijn nieuwe benoeming is de bezoldiging aangepast en is lager dan de WNT-norm.
- 2). De beloning is overeengekomen (overgangsrecht) met een meer dan excellente wetenschapper om internationaal te kunnen concurreren en deze wetenschapper voor onze universiteit te kunnen behouden.

## Model H: Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders 2013

### Bestuurders

| <i>Functie</i>                       | <i>Duur arbeidsovereenkomst: vanaf</i> | <i>Duur arbeidsovereenkomst: tot</i> | <i>Ingangsdatum dvb</i> | <i>Taak omvang (fte)</i> | <i>Dienstbetrekking (D) of op interim basis (I)</i> | <i>Periodiek betaalde beloningen 2013 (*)</i> | <i>Bonus betalingen / gratificaties 2013</i> | <i>Ontvangen pensioenbijdragen / beloningen betaaldbaar op termijn 2013</i> | <i>Uitkeringen wegens beëindiging dvb 2013</i> |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---|--|---|--|
| Dhr. V. van der Chijs (voorzitter)   | 1-10-2013                              | 31-12-2013                           | 1-10-2013               | 1,0                      | D   | € 44.863,62                                   |  | € 8.562,81  |  |
| Dhr. A.H. Flierman (voorzitter)      | 1-1-2013                               | 30-4-2013                            | 1-8-2005                | 1,0                      | D   | € 69.760,13                                   |  | € 11.055,40   |  |
| Dhr. K.J.van Ast (vice-voorzitter)   | 1-1-2013                               | 30-9-2013                            | 1-10-2005               | 1,0                      | D   | € 156.304,59                                  |  | € 25.688,43   |  |
| Dhr. K.J.van Ast (vice-voorzitter)   | 1-10-2013                              | 31-12-2013                           | 1-10-2013               | 1,0                      | D   | € 44.863,62                                   |  | € 8.562,81  |  |
| Dhr. H. Brinksma (rector magnificus) | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-1-2009                | 1,0                      | D   | € 187.039,08                                  |  | € 33.166,20   |  |
| <b>Totaal bestuurders:</b>           |  |                                      |                         |                          |   | <b>€ 502.831,04</b>                           |  | <b>€ 87.035,65</b>  |  |

\*) Over het surplus boven € 150.000 belastbaar is 16% crisisheffing als eindheffing afgedragen (totaal € 6.216).

### Toezichthouders

| <i>Functie</i>                       | <i>Duur arbeidsovereenkomst: vanaf</i> | <i>Duur arbeidsovereenkomst: tot</i> | <i>Ingangsdatum dvb</i> | <i>Taak omvang (fte)</i> | <i>Dienstbetrekking (D) of op interim basis (I)</i> | <i>Periodiek betaalde beloningen 2013</i> | <i>Bonus betalingen / gratificaties 2013</i> | <i>Ontvangen pensioenbijdragen / beloningen betaaldbaar op termijn 2013</i> | <i>Uitkeringen wegens beëindiging dvb 2013</i> |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---|--|---|--|
| Dhr. C.J. van der Graaf (voorzitter) | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-5-2011                |                          | n.v.t.  | € 15.000,00                               |  |   |  |
| Dhr. E.T.A. de Boer                  | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-2-2008                |                          | n.v.t.  | € 10.000,00                               |  |   |  |
| Mw. J.L. Stoker                      | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-12-2008               |                          | n.v.t.  | € 10.000,00                               |  |   |  |
| Dhr. A.H. Schaaf                     | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-8-2012                |                          | n.v.t.  | € 10.000,00                               |  |   |  |
| Mw. C.I.J.M. Ross-van Dorp           | 1-1-2013                               | 31-12-2013                           | 1-11-2012               |                          | n.v.t.  | € 10.000,00                               |  |   |  |
| <b>Totaal toezichthouders:</b>       |  |                                      |                         |                          |   | <b>€ 55.000,00</b>                        |  |   |  |



## **Overige gegevens**

Aan: het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van Universiteit Twente

### **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

#### *Verklaring betreffende de jaarrekening*

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening over 2013 van Universiteit Twente te Enschede gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van het College van Bestuur*

Het College van Bestuur van de universiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag 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. Het College van Bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico is dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de universiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het College van Bestuur van de universiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

### *Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Universiteit Twente per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belangzijnde aspecten voldoen 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 Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

### *Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen*

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het Onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Enschede, 25 juni 2014  
KPMG Accountants N.V.  
H. Visser RA

### **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 2013 van € 2,3 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.

