

# JAARVERSLAG 2016

UNIVERSITY OF TWENTE.







# JAARVERSLAG 2016

**Colofon**

## TELEFOON

+31 (0) 53 48 99 111

## E-MAIL

info@utwente.nl

## POSTADRES

Postbus 217  
7500 AE Enschede

## WEBSITE

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

## DOCUMENTNAAM

Jaarverslag Universiteit Twente 2016

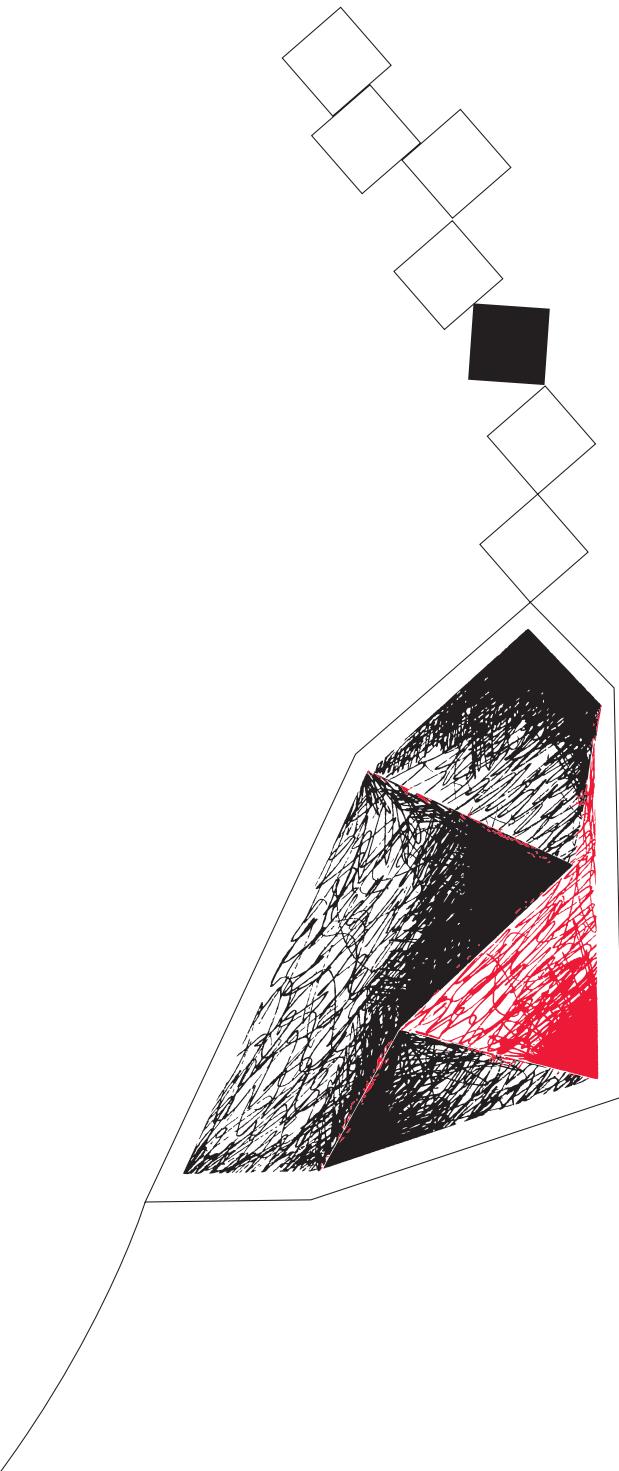
## COPYRIGHT

© Universiteit Twente, Nederland.

Alle recht en 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 JAARVERSLAG 2016 UNIVERSITEIT TWENTE

Bestuursverslag	
Bericht van de Raad van Toezicht	7
Voorwoord van het College van Bestuur	9
Summary: headlines of 2016	12
Universiteit Twente: 2016 in beeld	18
Hoofdstuk 1 Inleiding: strategie, kernwaarden en organisatie	20
Hoofdstuk 2 Onderwijs	28
Hoofdstuk 3 Onderzoek	42
Hoofdstuk 4 Valorisatie	52
Hoofdstuk 5 Campus en vastgoedontwikkelingen	60
Hoofdstuk 6 Human Resources	66
Hoofdstuk 7 Continuïteitsparagraaf	74
Bijlagen	85
Bijlage I Strategisch Beraad	86
Bijlage II Nevenfuncties College van Bestuur	87
Bijlage III Transparantie declaraties en declaratievoorschriften	88
Bijlage IV Leden en functies Raad van Toezicht	89
Bijlage V Stakeholderanalyse	90
Bijlage VI Medezeggenschap	93
Bijlage VII Overzicht bachelor- en masteropleidingen UT	94
Bijlage VIII Prijzen, subsidies en onderscheidingen	95
Financieel verslag	101
Jaarrekening	
Hoofdstuk 1 Geconsolideerde jaarrekening 2016	117
Hoofdstuk 2 Enkelvoudige jaarrekening 2016	151
Overige gegevens	175



**“IK VOEL ME TROTS EN VEREERD OM ALS ALUMNUS VAN DE UT, MET MIJN ZAKELIJKE ACHTERGROND IN TECHNIEK EN INNOVATIE, BIJ TE DRAGEN AAN DE TOEKOMST VAN ONZE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT.”**

Joep van Beurden. De Raad van Toezicht, Universiteit Twente.

## 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' naleeft. Daarnaast staat de Raad van Toezicht het College van Bestuur met advies bij.

De RvT heeft in het verslagjaar 2016, naast vele informele overleggen, drie keer formeel 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 genomen van de gemaakte beleidskeuzes, de uitvoering van beleid en de financiële gevolgen daarvan. Bijzondere aandacht is bij de RvT in 2016 uitgegaan naar de lange termijn strategische huisvesting, de vorming van de 4TU federatie, de ontwikkeling van University College Twente - ATLAS en de aansturing van de onderzoeksorganisatie.

De Raad van Toezicht heeft zijn goedkeuring verleend aan de ontwerpbegroting 2017, het financieel meerjarenkader 2017-2019, het vastgoedplan 2017, het jaarverslag en het financieel jaarverslag over 2015 en het bestuurs- en beheersreglement. De RvT heeft daarnaast een reglement onkostenvergoeding CvB vastgesteld.

De RvT heeft het College van Bestuur decharge verleend voor het in 2015 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, samengesteld uit leden van de RvT, heeft zich in 2016 onder meer beziggehouden met de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van het College van Bestuur en de vaststelling van de prestatieafspraken met de leden van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft prof. dr. Thom Palstra per 25 november 2016 benoemd als nieuwe Rector Magnificus voor een periode van vier jaar.

Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens in acht genomen.

Prof. dr. Linda Steg is per 1 september 2016 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. De benoeming geldt voor

vier jaar. Prof. Dr. Steg vervangt daarmee Prof. dr. Janka Stoker.

De Auditcommissie, samen gesteld uit leden van de RvT, is in 2016 vijf keer bijeengekomen. De reguliere onderwerpen die ter voorbereiding en advies op de besluitvorming in de RvT conform het reglement behandeld zijn, waren onder meer: het jaarverslag en de jaarrekening 2015, de jaarlijkse management letter en accountantsverslag van KPMG, de voortzetting dienstverlening- dan wel aanbesteding externe accountant na beëindiging termijn dienstverleningsovereenkomst en de Begroting 2017-2020 inclusief het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTS). Daarnaast is de Auditcommissie op een aantal specifieke onderwerpen geïnformeerd. Te noemen zijn: de ontwikkelingen binnen het financiële UT-verdeelmodel, informatiebeveiligingsbeleid en de managementrapportages. De Raad van Toezicht heeft daarnaast regulier overleg gevoerd met de Universiteitsraad. Tijdens deze overleggen heeft de RvT zich, naast de besprekking van verschillende opinies ten aanzien van het gevoerde instellingsbeleid, verdiept in de relatie tussen het College van Bestuur en het genoemde gremium. Met inachtneming van de toezicht-houdende en onafhankelijke rol, is de RvT steeds aanspreekbaar geweest voor betrokkenen in en buiten de universiteit en heeft hij zoveel mogelijk openheid betracht over zijn werkzaamheden.

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

Het toezicht op het onderwijs en de vormgeving van het systeem van kwaliteitszorg, overeenkomstig artikel 1.18, zal met ingang van 2017 worden ondergebracht in een commissie Kwaliteitszorg Onderwijs met leden uit de RvT.

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 2017

De Raad van Toezicht  
 Ir. A. H. Schaaf (voorzitter)  
 Prof. dr. E.M. Steg  
 Drs. C.I.J.M. Ross-van Dorp  
 Drs. E.J.F. Bos RA  
 Ir. J. van Beurden



## VOORWOORD VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

Met het jaarverslag 2016 legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van zijn plannen in 2016 (conform code 2.1.1 en code 5.1 Code Goed Bestuur Universiteiten 2013). De inhoud van het jaarverslag 2016 omvat de ontwikkelingen in en rondom de universiteit, wat betreft de faculteiten, instituten en ondersteunende diensten.

## VISION EN UT2020

Vision 2020 is ons strategisch kader voor de ontwikkeling van de UT, waarin onze ambities voor het jaar 2016 en de komende jaren zijn vastgelegd. Vision 2020 wordt vertaald in strategische initiatieven. Centraal hierin staat UT2020, dat in 2016 en verder topprioriteit binnen de UT is. Met UT2020 willen we naar een meer slagvaardige en flexibeler organisatie met een eenvoudigere financieringssystematiek. Uitgangspunten voor de nieuwe organisatie zijn:

- Versterking van effectieve programmering van het onderzoek om kwaliteit, profiel en impact verder te vergroten;
- Vergroting van samenwerking over onderzoeksthema's heen om invulling te geven aan de in Vision 2020 nagestreefde synergie tussen bestaande disciplines;
- Integrale en eenduidige aansturing van onderwijs, onderzoek en ondersteuning via de lijn van de faculteiten.

In 2016 is een programma-organisatie ingericht voor de voorbereiding en implementatie van UT2020.

Eindverantwoordelijk voor de implementatie van UT2020 is het Strategisch Beraad. Uit het Strategisch Beraad is een stuurgroep gevormd, voorgezeten door de Rector, voor de dagelijkse aansturing van het programmateam, dat wordt geleid door een externe programmamanager. Het programma omvat drie hoofdsporen (organisatie, financiën en profiling/branding) en een ondersteunend communicatieSpoor. In het programma werken medewerkers uit de UT-organisatie aan de verdere uitwerking van UT2020. In 2016 is door de Universiteitsraad ingestemd met een nieuw Bestuurs- en beheersreglement (BBR) dat per 1 januari 2018 van kracht wordt en onder andere voorziet in de instelling van slagvaardige faculteitsbesturen.

## ONDERWIJS

In de zomer van 2016 zijn de eerste lichtingen studenten van onze bacheloropleidingen in het nieuwe Twents Onderwijsmodel (TOM) en het University College Twente

– ATLAS afgestudeerd. Hieraan is met gepaste feestelijkheden aandacht geschonken. Wij zijn erin geslaagd een breed georiënteerde en ontwikkelde student op te leiden. Naast verwerving van inhoudelijke kennis, ontwikkelen onze studenten zich nadrukkelijk en in de breedte via de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden op de drie terreinen ondernemen, onderzoeken en ontwerpen.

De invoering van een nieuw onderwijsmodel is een meerjarig proces waarbij de ervaringen van eerdere jaren als lessen dienen voor de verdere optimalisatie. We zien dan ook dat de waardering van studenten voor het nieuwe model gestaag toeneemt. De werkdruk onder docenten blijft onze aandacht houden, in dit kader is in het najaar 2016 de week van de werkdruk georganiseerd. Hierin is met de medewerkers gezocht naar mogelijkheden om de werkdruk te beheersen.

Voor ons masteronderwijs bevinden we ons in een traject om de opleidingen inhoudelijk meer onderscheidend en aantrekkelijk(er) te maken. De decanen en betrokken opleidingsdirecteuren geven hier actief vorm aan. Zij hebben immers het beste inzicht in de wensen van (potentiële) studenten ten aanzien van inhoud en vorm van de opleidingen.

De instroom van nieuwe studenten is het afgelopen jaar fors gegroeid met een stijging van 20%. Dit komt onder meer door de verbreding van het Engelstalige bacheloraanbod. Bij de studie Psychologie is dat bijvoorbeeld goed zichtbaar. De bèta-opleidingen in Twente zijn met een toename van 6% ook sterk gegroeid. Dit is vergelijkbaar met andere 4TU-universiteiten die soortgelijke groeiwijzers laten zien. De stijgende populariteit van de technische opleidingen plaatst technische universiteiten op termijn echter wel voor een dilemma, aangezien de budgetten niet voldoende meegroeien met het aantal studenten. In 4TU-verband is daarom in 2016 een initiatief opgestart om meer middelen voor techniekonderwijs te bepleiten bij politiek en het ministerie van OCW. Dit initiatief heeft veel bijval gekregen van bedrijfsleven en regionale overheden.

## ONDERZOEK & VALORISATIE

Om invulling te geven aan onze verdere versterking van ondernemendheid is in 2014 binnen het Strategisch In het kader van het eerdergenoemde UT2020 is in 2016 gestart met het formuleren van UT-brede onderzoeksthema's waarmee we impact maken en ons onderscheidend profileren. Dit zal gepaard gaan met een aanpassing van onze marketing- en brandingstrategie.

Onder andere via de unit Strategisch Business Development (SBD) worden onze banden met het bedrijfsleven verder versterkt. Voor het Impulsprogramma is in 2016 de 4e call doorlopen. In 2016 is de samenwerking met het Fraunhofer Instituut op het vlak van toegepaste, technologische wetenschap verder uitgewerkt. In januari 2017 is deze samenwerking officieel van start gegaan in de vorm van een Fraunhofer Project Center voor 'Design and Production Engineering in Complex High-Tech Systems' op de campus van de UT, de eerste vertegenwoordiging van Fraunhofer in Nederland.

Een andere belangrijke samenwerking die in 2016 is voorbereid is die met het Max Planck Gesellschaft: 'Max Planck-University of Twente Center for Complex Fluid Dynamics'. Hierin werken onderzoeksgroepen van de UT en Max Planck samen op het gebied van onderzoek naar de dynamiek van vloeistoffen, in de brede zin van het woord. Het aantal toepassingsgebieden is daarmee ook zeer divers: van katalysatoren voor duurzame energie tot lab-on-a-chip systemen voor medische toepassing. Het Center is in maart 2017 geopend en is hiermee het eerste Max Planck Center in Nederland. Hiermee versterkt de UT zijn positie als kennishub tussen Nederland en Duitsland.

## BEDRIJFSVOERING

Het afgelopen jaar is volop gewerkt aan de verdere verbetering van de ondersteuning, onder andere door meer ketensamenwerking door de verschillende ondersteunende diensten en het verder professionaliseren van het gezamenlijke management van de ondersteunende activiteiten via de samenwerking van de dienstdirecteuren en de directeuren bedrijfsvoering in de Universitaire Commissie Bedrijfsvoering (UCB). Een voorbeeld van het vormgeven van ketensamenwerking is het onderzoek naar de inrichting van een Integrale Organisatie voor Campus en Huisvesting (IOCH). Activiteiten op het gebied van campus en huisvesting vinden verspreid over verschillende organisatieonderdelen plaats. Door het organiseren van deze activiteiten in ketens met regie wordt de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd. Begin 2016 heeft het CvB de UT gemeenschap opgeroepen om met voorstellen voor projecten in het kader van Living Smart Campus (LSC) te komen. Daar is met veel enthousiasme op gereageerd. Uit de ruim vijftig voorstellen zijn er zes geselecteerd om te realiseren en te monitoren. In het laatste kwartaal van 2016 heeft het CvB een tweede oproep gedaan, als vervolg op het succes van de eerste ronde.

Een ander belangrijk traject in 2016 betrof de opstelling van een Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan

(LTSH). Vanuit de strategie Vision 2020 zijn richtinggevende kaders opgesteld voor de investeringen in huisvesting en de campus voor de komende jaren.

Op het gebied van personeelsbeleid is in 2016 gestart met een UT-brede aanpak van het strategisch personeelsbeleid. Uitgangspunt van dit beleid is de focus op de ontwikkeling van individuen, eenheden en de organisatie als geheel. Vanuit de ondersteuning wordt ook een bijdrage geleverd aan de internationalisering-ambities van de UT. In de zomer is een programma opgestart om de ondersteunende processen zoals admission, beursbeheer en huisvesting te optimaliseren.

In 2016 zijn belangrijke stappen gezet in het verder aanscherpen van onze Planning & Control (P&C) cyclus, waaronder professionalisering van de strategische planvorming door de faculteiten en de inbedding daarvan in de (de)centrale P&C cyclus. Een integrale benadering van onze dienstverlening en bijbehorende processen, naast de verwevenheid van de diverse cycli, moet leiden tot een meer integrale P&C cyclus. We streven naar een transparant bestuurlijk besluitvormingsproces en een heldere communicatie hierover. Door een sterkere koppeling tussen beleid en de beschikbaar gestelde budgetten is onze begroting transparant. In 2016 zijn met de Universiteitsraad afspraken gemaakt over hun instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de begroting.

## ONTWIKKELINGEN IN HET MANAGEMENT

Tijdens de Dies in november, waarop ons elfde lustrum werd gevierd, heeft Ed Brinksma het rectoraat overgedragen aan Thom Palstra. Hiervoor was Thom Palstra wetenschappelijk directeur van het Zernike Institute for Advanced Materials in Groningen. In september is Kees Eijkel gestart als directeur Strategic Business Development (SBD). Hiervoor was hij directeur Kennispark (vanaf 1 maart 2017 is de naam gewijzigd in Novel-T). Opvolging van de positie van directeur Kennispark is in de eerste maanden van 2017 voorzien.

Binnen de diensten werd Joost Sluijs per 1 januari 2016 de nieuwe directeur Human Resources. Joyce Berger heeft in oktober 2016 afscheid van de UT genomen als directeur Financiën en Economische Zaken (FEZ). De Secretaris van de Universiteit, Erik van Keulen, heeft in december 2016 de UT verlaten. Beide functies worden tijdelijk waargenomen door de directeur Strategie en Beleid (S&B) Ron Mazier.

## VERDERE ONTWIKKELINGEN

Uit oogpunt van financieel beheer blijft de UT als relatief jonge en kleine universiteit de nadelen van de financiële

verdeelsystematiek van het ministerie van OCW ondervinden. Hierdoor zijn wij onvoldoende in staat om onze initiatieven te financieren die een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van de Nederlandse wetenschap en economie. De rol die de UT van oudsher speelt als aanjager van de Twentse economie en ver daarbuiten komt zo onder druk te staan. Tevens blijven vele kansen op het gebied van maatschappelijke valorisatie wegens gebrek aan middelen onbenut. Daarom blijven wij initiatieven ontplooien gericht op het verkrijgen van additionele financiering vanuit de rijksoverheid.

De beperkte middelen weerhouden ons er niet van om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Samen met onze partners in de regio, verenigd in de Twente Board, hebben we een gericht actieplan ('Twente Werkt') opgesteld ter versterking van de Twentse sociale en economische situatie. Daarnaast hebben we met de deelnemers in Kennispark (Provincie Overijssel, Regio Twente, Gemeente Enschede en Saxion) een nieuwe strategie en governance voor Kennispark uitgewerkt. Doel hiervan is tweeledig: Kennispark een nog krachtiger instrument te laten zijn voor het realiseren van de valorisatie-ambities van de UT en het versterken van de regionale economie.

Alle resultaten van het afgelopen jaar zijn mensenwerk, werk van medewerkers en studenten in samenwerking met onze partners. Het College van Bestuur dankt allen die in 2016 – vanuit een ondersteunende functie, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs of valorisatie dan wel vanuit de medezeggenschapsorganen – hebben bijgedragen aan deze resultaten.

Enschede, juni 2017

Het College van Bestuur,  
Mr. V. van der Chijs, voorzitter  
Prof. dr. T.T.M. Palstra, rector magnificus  
Dr. W.D. Bult-Spiering, vice-voorzitter



## SUMMARY: HEADLINES OF 2016

### INTRODUCTION

The University of Twente (UT) is accelerating. In the coming years, we will be raising the bar even higher. The University of Twente is the leading *entrepreneurial university*, constantly anticipating and responding quickly and adequately to changes in our environment. *Socially committed, synergy driven, entrepreneurial and internationally oriented*: these are our core values, our ambitions, which we have expressed in our strategy **Vision 2020**. To further strengthen the University's excellence in research, its unique multidisciplinary profile, and its financial resources, the organisation of our research activities requires a new approach. We need a research organisation that can respond decisively, flexibly and appropriately to changing internal and external demands and wishes. By streamlining the set-up of our research infrastructure, we will enable our researchers to respond quickly and flexibly to strategic, multidisciplinary research themes, and to implement innovative programmes with a real social impact, within five to ten years. This organisational modification should give researchers more opportunities to focus on fundamental issues that matter, on submitting robust research proposals, and on delivering quality across the board. It will also improve the positioning of our research nationally and internationally.

### EDUCATION

*Educating the professionals of the future in an international context.* The UT stands for excellent research and education with a focus on technology and its role in society (High Tech Human Touch). To achieve our goals in education, we redesigned our bachelor educational model (TEM, i.e. Twente Educational Model). In 2016, we delivered the first batch of graduated Bachelors who had been educated within the context of TEM. Since September 2016, another six bachelor's programmes are offered in English, which presently results in a total of 12 English-taught bachelor's programmes, a number that is expected to be growing in the next years.

In addition to implementing and further developing TEM, we invested in developing our Master's portfolio by adding new specialisations, flexible routes and collaborations with partner universities in joint and double degree programmes. In 2016, we also launched three new MOOCs (Massive Open Online Course), in addition to the successful MOOC on Ultrasound Imaging: Supply Chain Innovation, e-Health and GeoHealth, which attracted 20,000 participants.

We are proud of the fact that the number of national and

international students has increased thanks to the integration of science, technology and social sciences, and to investments in our academic programmes.

### RESEARCH

*Making a real impact.* The prime strength of research at the UT lies in its outstanding quality and excellence. Strengthening this quality and excellence is an integral aim of all our research initiatives. We stand out with themes such as Health, Digitization and Materials. Our research is unique in creating crossovers and innovative combinations between disciplines and technologies, and between Science, Engineering and Design. By making these crossovers and combinations visible in the research agenda, our profile and branding is strengthened. The Designlab and the Living Smart Campus are two examples of settings in which research is made visible to a wider audience.

To further enhance our research profile, the University of Twente is intensifying its collaboration with industry, government, and renowned international knowledge institutes. Two examples especially worth mentioning are the renowned institutes Fraunhofer Gesellschaft and Max Planck Gesellschaft. Due to the shifting focus in the European and Dutch research agenda and the decrease of governmental funding, the UT has diversified its financial resources to increase its revenue from the 2nd and 3rd stream projects in the coming years and public-private cooperation (e.g. PhD and PdEng programmes).

Together with the Province of Overijssel, we lobby to gain additional funding from the Ministries of Education, Economic Affairs, Infrastructure & Environment, and Health. We aim to acquire co-investments, similar to the European Technological Medical Center, the DesignLab, MPC and ETMC, in order to strengthen the position of the University. In 2016, the national and provincial Government supported the start of the Fraunhofer Project Center@UT and of the Max Planck-University of Twente Center for Complex Fluid Dynamics.

The UT also invested in the reinforcement of our regional embedding. We joined forces with the municipality of Enschede within the context of Smart Cities and with Roessingh Research and Development on robotics and E-health. Together with the Central Bureau of Statistics (CBS), we performed research on Big Data.

With 267 doctoral degrees in 2016, we reached the largest number of awarded degrees in our history. The UT aims for research quality and research impact: and hence, while the number of refereed publications was smaller, the publications scored significantly higher in terms of impact. This

trend is also visible when we look at the number of grants and awards obtained: 2016 was an extremely successful year.

## KNOWLEDGE TRANSFER

*Stimulating an entrepreneurial mind-set & behaviour.* To maintain our position as the most entrepreneurial University of the Netherlands – and even of Europe, we continuously strengthen our activities related to knowledge transfer. The Business Development Team optimizes the use of intellectual property by developing innovative instruments for building partnerships with companies, such as PhD and PdEng programmes.

We stimulate an entrepreneurial and design attitude in our educational programmes. Our Designlab serves as a platform for the dissemination and integration of design thinking. Research on the theme of entrepreneurship is carried out by NIKOS in co-operation with UT chairs, and other Dutch and foreign universities, along thematic lines (Technology Venturing & Entrepreneurship, Collaborative Innovation & Networks, including our Tech-based Marketing for Networked Businesses and Entrepreneurial Behaviour & Leadership).

Entrepreneurship and entrepreneurial behaviour is moved forward by four parties:

- Student Union for student activities, such as Hardstart
- NIKOS for Education and Research (for those involved in Entrepreneurial Eco-structure)
- DesignLab for Design Thinking (S2D4S)
- Novel-T for Knowledge Transfer

Novel-T is the “knowledge transfer shell” of the University of Twente and Saxion University of Applied Sciences.

Novel-T is building an environment in which entrepreneurs can seize opportunities and become game changers. By connecting and activating talent, knowledge, capital, networks and infrastructure, Novel-T aims to make the impossible possible.

To increase our impact on society, we invest in social innovations and encourage social knowledge transfer. Interacting with society takes place through programmes run by e.g. Pre-University (education for primary and secondary schools) and Science Café, and through activities on popular festivals such as Lowlands.

## CAMPUS

The UT campus is a centre of open innovation. It is a Smart Living lab where university, technological innovations and society meet. A place where researchers test their research and technology in real life situations. Our supporting campus facilities should therefore stimulate and enable *experimenting, pioneering & innovating*. Before 2016,

many of these facilities were managed by several parties within the UT organisation, hampering an integral approach. It is therefore that we started the project ‘Integral organisation of campus housing and real estate activities’. This project should ultimately allow for an integral, flexible and client-focused organisation of our campus housing and real estate activities.

In 2016 the Executive Board invited the UT community for the first time to submit project proposals for Living Smart Campus (LSC). The LSC programme provides an environment for working on complex social issues that call for scientific solutions. In the search for these solutions, the campus living environment becomes part of the experiments, offering a unique setting in which to prepare solutions before they are introduced into society. Students and scientists live and work close by, which makes the experiments easier to carry out while raising awareness of the work being conducted. The invitation met with an enthusiastic response. From over fifty proposals, six were selected for the purposes of implementation and monitoring. The outcomes (success factors and points for improvement) of this experimental phase provided the basis for developing a LSC programme and creating a Platform. Because the first round was such a success, the Board launched a second call in the last quarter of 2016.

## STAFF

Nowadays, the world experiences a range of societal challenges, demographic changes, new laws and regulations, economic fluctuations and technological advancements. Within this dynamic world, the UT wants to distinguish itself on the international stage. To be a truly international University, it is crucial that we are able to recruit the right international staff, to support them in their professional development, and to bind them to our organisation. In 2016, we invested in HR in a number of ways:

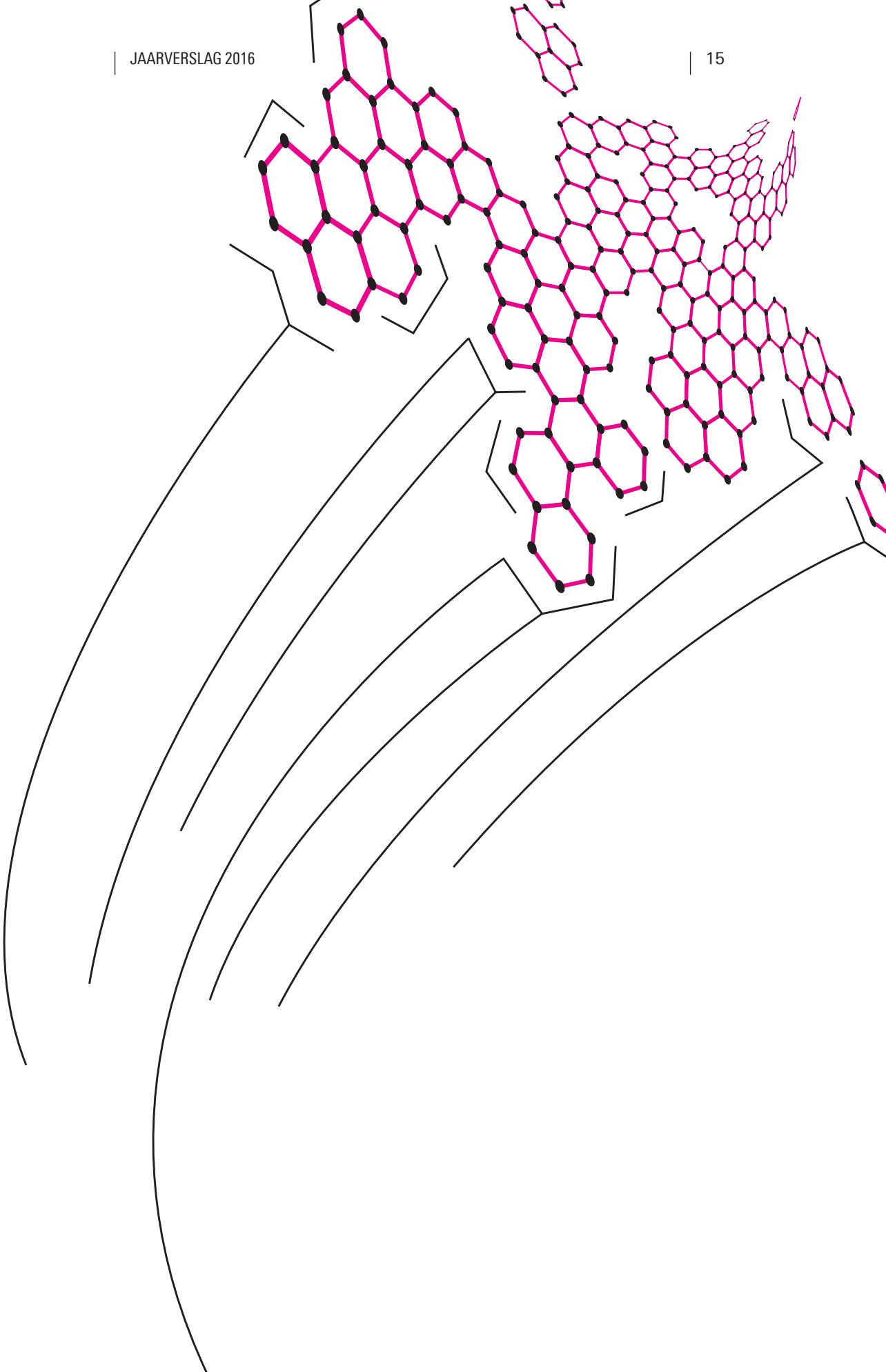
- Strategic Personnel planning. The dynamics within our organisation are high, which requires a solid strategic personnel planning. How do we anticipate the impact of economic and demographic developments within our workforce? Acting pro-actively requires the synergy of a collaborating line-organisation, the Finance Department and HR.
- An internationally oriented community. Our international ambitions require a continuously international orientation from every University community member, and for some even a drastic change in behaviour. A ‘warm welcome’ for every new (foreign) employee and tailored assistance for those employees who travel abroad are merely the basics. The focus on transitioning to English as the first language on campus and a 100% English

curriculum is of primary importance. Step by step we will grow towards an internationally oriented UT community and campus. In the coming transition period we emphasize the international mind-set in everything we do.

- Diversity. One of the themes in the strategic personnel planning of the UT is diversity. We believe diversity contributes to innovation and even better results. We want to attract and retain all of the talent available. We strive for a UT culture where everyone feels welcome, regardless of sex, age, sexual orientation, cultural background or limitation.
- Way of working. The UT wants to continuously improve itself. We were accredited in 2016 by the Lean competence centre, whose Lean-method we combine with agile-scrum to generate improvements in our ways of working.
- Another important HR-related issue in 2016 was work-load, on which we organised a number of thematic events to tackle this.

## FINANCE

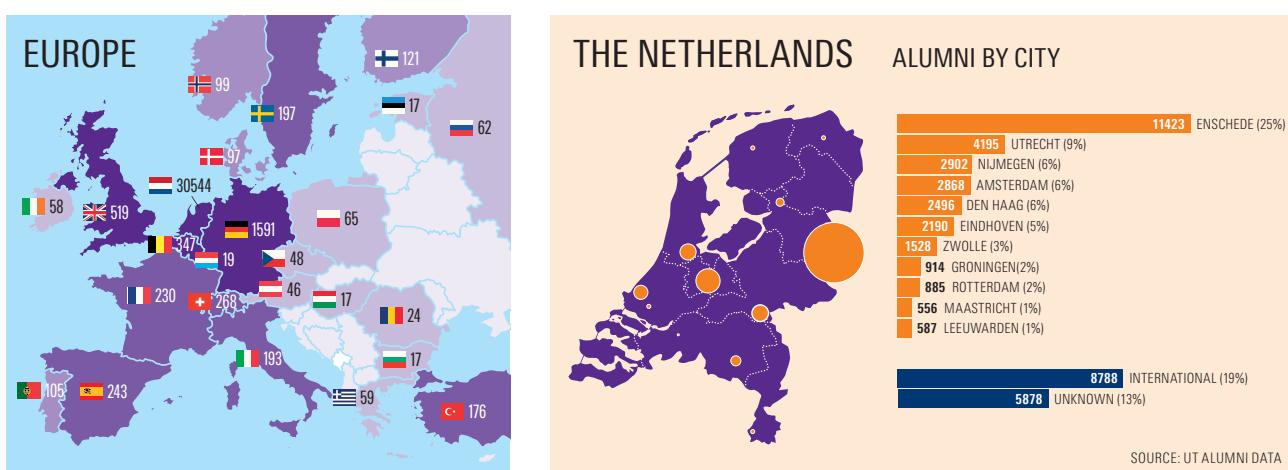
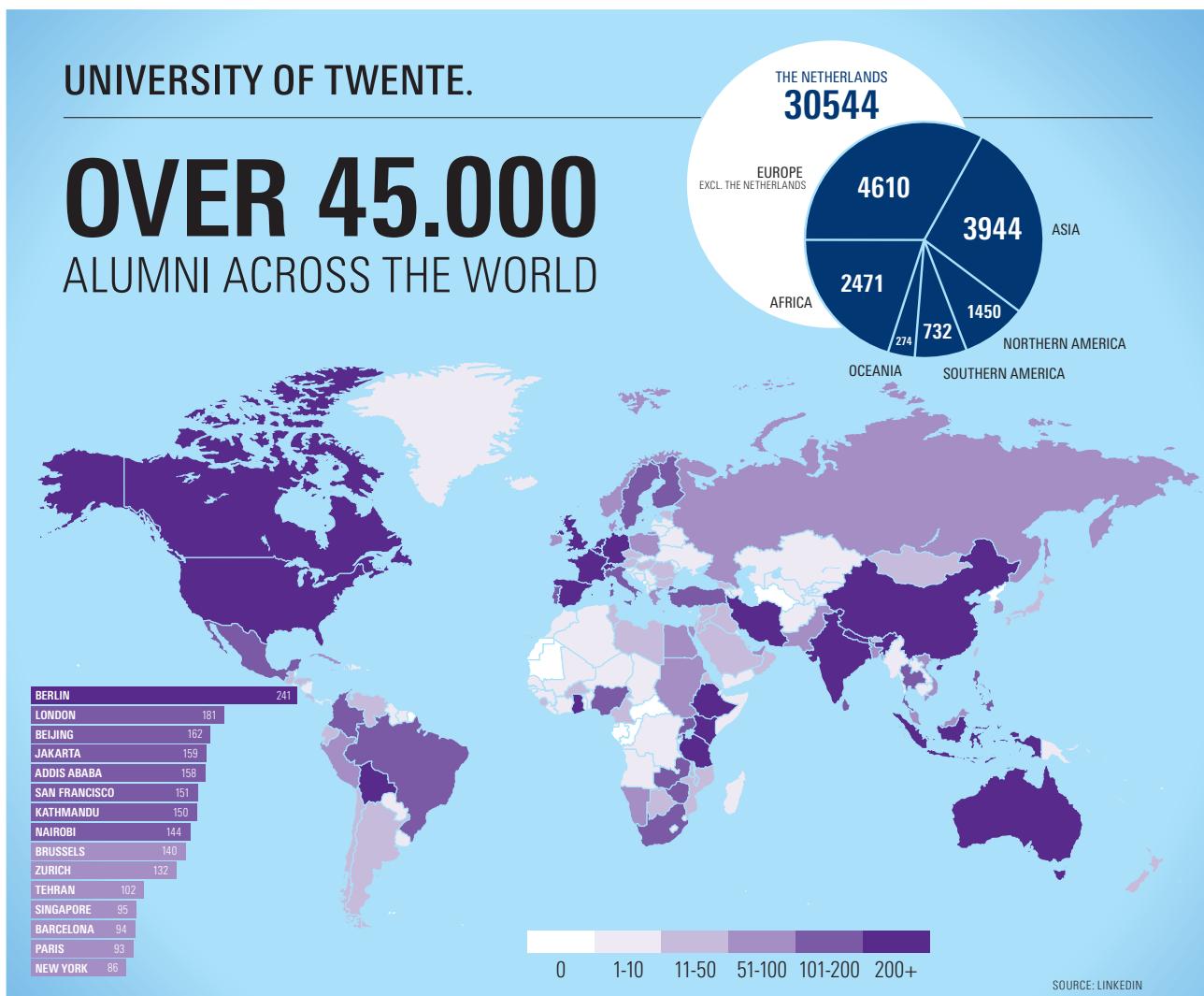
The University concluded the year 2016 with a consolidated surplus of € 5,9 million, due to (amongst others) the release of provisions and uncertainties in the government funding. This positive result will be invested in the forthcoming years in pre-investments in the context of the introduction of the Law on Study advance (*Wet Studievoorschot*), as agreed on in VSNU-collaboration with our Minister, and for the implementation of Vision 2020 and *UT2020*, the strategic vision of our university. All aiming for the reinforced efforts on the innovative combination in research and education in an international context.



## KENGETALLEN 2016

<b>STUDENTEN TOTAAL</b>		<b>10.026</b> (stijging 2,3% / +223)	<i>Bron: 1cHO 1e jrs instelling + ITC + MEEM + WT</i>
<b>INSTROOM (1<sup>e</sup> JAARS OPLEIDING)</b>		<b>2.239</b> (stijging 14,1% / +277) <b>BACHELOR (INCL. PRE-MASTER)</b>	<b>1.274</b> (stijging 6,8% / +81) <b>MASTER (REGULIER)</b> <i>Bron: 1cHO 1e jrs opleiding</i>
<b>INTERNATIONALISERING</b>		<b>40%</b> (86 nationaliteiten)	<i>Bron: 1cHO 1e jrs instelling + ITC + MEEM + WT</i>
<b>STUDENTEN IN EXCELLENTIETRAJECTEN</b>		<b>6%</b>	<i>Bron: OSIRIS</i>
<b>DIPLOMA'S</b>		<b>1.292</b> <b>BACHELOR</b>	<b>1.300</b> <b>MASTER</b> <i>Bron: 1cHO</i>
<b>PROMOTIES</b>		<b>267</b>	<i>Bron: GATS</i>
<b>PERSONEEL</b>		<b>2.915</b> <b>TOTAAL AANTAL PERSONEN</b>	Man 1.733 Vrouw 1.182 <i>Bron: Oracle HR</i>
<b>JAAROMZET (TOTALE BATEN, GECONSOLIDEERD, EXCL RENTEBATEN)</b>		<b>M€ 309,4</b> <b>BEGROTING</b>	<b>M€ 320,9</b> <b>REALISATIE</b>
			<i>Bron: Oracle Financials</i>

## DE UT-IMPACT OP DE WERELD: HET ALUMNINETWERK







# HOOFDSTUK 1 INLEIDING

SCHIJKYOTFW

A large-scale outdoor sculpture consisting of individual letters spelling out "SCHIJKYOTFW". The letters are white and have a three-dimensional, blocky appearance. They are positioned on a grassy area next to a paved path. In the background, there are trees, a road with some traffic, and several flags flying from poles.

## STRATEGIE, KERNWAARDEN EN ORGANISATIE

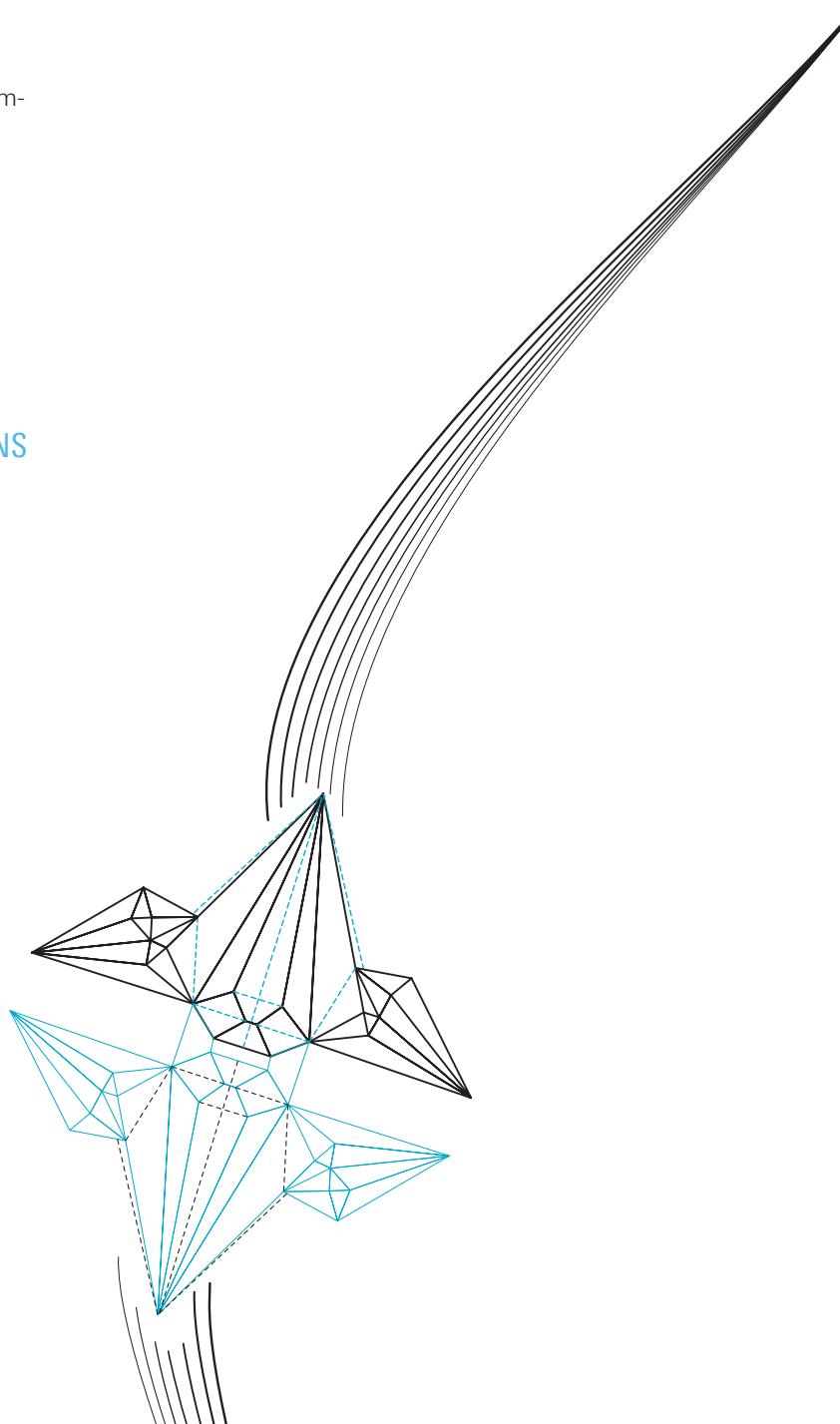
Het jaar 2016 was het jaar waarin de UT haar 55-jarig bestaan vierde. We hebben dit gedaan aan de hand van het thema 'University of Impact. Making a difference'. De centrale vraag is: Hoe kan onze universiteit zich verzekeren van maximale impact op de maatschappij? Met wie moeten we samenwerken om dit doel te bereiken? We dagen onze studenten en onderzoekers continu uit om over de grenzen van hun eigen discipline heen te kijken en te zoeken naar nieuwe technologieën en creatieve toepassingen. Om vervolgens tot impact te komen zoeken we samen naar toepassingen en bijbehorende financiering. Alles wat wij doen in onderwijs en onderzoek moet gevolgen hebben voor de maatschappij: societal impact.

Activiteiten die in het lustrumjaar zijn georganiseerd waren bijvoorbeeld een Alumnidag in april en een wetenschapsnacht in oktober. De reguliere activiteiten, zoals de opening van het Academisch Jaar en de Dies Natalis, hebben een speciale lustrumeditie gekend.

*In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de strategie en kernwaarden van de UT en wordt de organisatie van de UT geschetst.*

**"ECHT HET VERSCHIL MAKEN, DAAR MOETEN WE ONS OP RICHTEN. WE ZIJN HET AAN DE WERELD VERPLICHT DAT WE PROBEREN HET DIT JAAR NOG BETER TE DOEN DAN VORIG JAAR",**

Victor van der Chijs tijdens de Nieuwjaarsbijeenkomst 2016



## VISION 2020

Vision 2020 is ons richtinggevende document met strategische kaders voor de ontwikkeling van de UT, waarin onze ambities voor de komende jaren zijn vastgelegd. Met de implementatie van Vision 2020 onderscheidt de Universiteit Twente zich met de volgende doelen:

- **Developing global citizens:** Wij leiden de professional van de toekomst op in een internationale context. Onze studenten en medewerkers blinken uit in hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de vragen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven/overheden in binnen- en buitenland.
- **Making a real impact:** De UT onderscheidt zich in haar onderwijs en onderzoek door de combinatie van disciplines, waarbij technologie en de rol van technologie in de samenleving hierin centraal staat: High Tech Human Touch. Om hierin toonaangevend te blijven en om de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen stuurt de UT onverminderd op haar speerpunten en in het bijzonder op vernieuwing en de aansluiting bij de samenleving: Science for Industry and Society. Voor integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, zijn we 'preferred partner' van publieke en private organisaties.
- **Stimulating an entrepreneurial mindset & behavior:** We stimuleren en waarderen succesvolle creatieve en originele vernieuwing in onderwijs, onderzoek en valorisatie. We lopen voorop met vernieuwende, toepasbare kennis, een uniek onderwijsaanbod en excellente ondersteuning.
- **Experimenting, pioneering & innovating:** Studenten en medewerkers zijn gericht op de wil en de mogelijkheid van vernieuwen, experimenteren, pionieren, risico's nemen en opzoeken van grenzen. We bieden open innovation centers waar ruimte is voor creativiteit en innovatie doordat ontmoeting, ontwikkeling en verbinding centraal staan. We bieden een plek waar onderwijs en onderzoek samengaan met sport en cultuur, waar beleving centraal staat.

## VAN KERNWAARDEN NAAR STRATEGISCHE VISIE

Aan onze strategische visie liggen vier belangrijke kernwaarden ten grondslag. Deze zitten in ons DNA en zorgen ervoor dat we onze activiteiten richten op het realiseren van onze ambities.

### MAATSCHAPPIJGERICHT

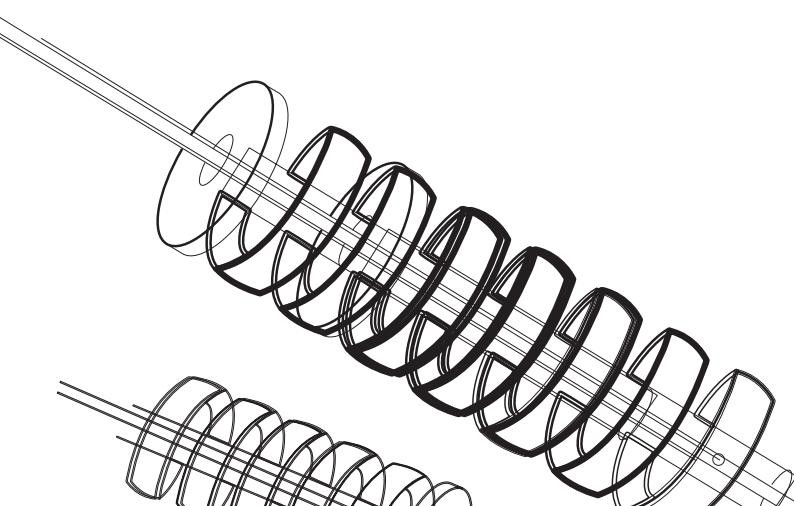
De technologische oriëntatie van de Universiteit Twente zullen we nog meer dan voorheen profileren. Duidelijk is dat we niet alleen een 'technology push' kennen, maar dat we onze wetenschappelijke vragen en antwoorden ontleven aan de behoeften van de maatschappij en dat onze kracht ligt in het implementeren van de integrale onderzoeksprojecten. Hiervoor nemen we de leiding in het maatschappelijk debat waarbij de UT een opinieleider is die proactief maatschappelijke ontwikkelingen adresseert en oplossingen ontwerpt.

Onze kennis delen we met alumni, bedrijfsleven en overheid. De maatschappelijke en economische impact vormt een belangrijk beoordelingscriterium. Kortom, de Universiteit Twente heeft relevante, impact en maakt daadwerkelijk het verschil.

### SYNERGIEDREVEN

Door te durven investeren in wetenschappelijke speerpunten als basis voor samenwerking en vernieuwing wordt synergie behaald. Hierbij wordt aangesloten op integrale onderzoeksagenda's zoals Horizon 2020.

De Universiteit Twente doet daar met de introductie van Design (thinking) als integrerend concept over verschillende disciplines nog een schepje bovenop. We spelen een leidende rol in de kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Om dit alles te bereiken werven en ontwikkelen we breed georiënteerde op samenwerking gerichte studenten en medewerkers. De Universiteit Twente is excellent in combinaties.



## ONDERNEMEND EN PIONIEREND

Om ondernemend en pionierend te kunnen zijn als universiteit moeten risico's worden genomen en grenzen worden opgezocht. Wij waarderen als geen ander succesvolle, creatieve en originele vernieuwing in onderzoek, onderwijs en valorisatie. Hierbij ontwikkelen we activiteiten, die gericht bijdragen aan een cultuur van ontmoeten, kennis delen, creativiteit en persoonlijke ontplooiing. Als voorbeeld hiervoor gelden de Jonge Academie@UT, Create the UT of Tomorrow en het Designlab.

Dat hierbij wordt gestuurd op maatschappelijk relevantie en economisch aantrekkelijke samenwerkingsthema's via het ontwikkelen van icoonprojecten zoals lab-on-a-chip en de elektronische neus hoeft geen betoog. Uiteindelijk ontwikkelen we nieuwe businessmodellen die gericht zijn op meer inkomsten uit intellectueel eigendom, investeringen en spin-offs. Samenvattend: ondernemend en pionierend in optima forma.

## INTERNATIONAAL GEORIËNTEERD

De vierde en laatste kernwaarde is onze internationale oriëntatie. We zetten in op activiteiten die expliciet voorbereiden op een internationale carrière. Daarvoor bieden we aan elke opleiding en elk onderzoek ruimte voor een internationale ervaring. Dit kan bijvoorbeeld door deelname van de UT aan profilerende (internationale) netwerken van kennisinstellingen en bedrijven. Maar zeker ook door het ontwikkelen van een aantrekkelijke internationale universiteitsgemeenschap met een grote diversiteit en mobiliteit. Zo leiden we de global citizens van morgen op.

## DE BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN VAN 2016

De implementatie van onze strategie is een doorlopend proces gericht op een culturomslag naar een meer internationale, op samenwerking gerichte, ondernemende (in de zin van experimenteren, pionieren en risico's nemen) Universiteit Twente, die door een gecombineerde inzet van de sterken een grote bijdrage levert aan de sociale en economische versterking van de samenleving. In 2016 werden in het proces van implementatie van onze strategie de volgende bestuurlijke prioriteiten geformuleerd:

### UT 2020

In 2016 zijn, in lijn met de ambities in Vision2020, de uitgangspunten voor een nieuwe organisatie van de Universiteit Twente (UT) vastgesteld en vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. Met de nieuwe organisatie beogen we een slagvaardig antwoord te geven op -onder meer- dalende inkomsten uit de tweede en derde geldstroom en de steeds groter wordende competitie op (inter)nationale onderzoeks middelen.

Wetenschappers moeten sneller en flexibeler in kunnen spelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's. Zij doen dit met innovatieve programma's die over een periode van vijf tot tien jaar een duidelijke maatschappelijke impact hebben.

Met een aanpassing van de organisatie ontstaat meer regelruimte voor onderzoekers, meer tijd voor inhoud, kwaliteit en goede onderzoeksvoorstellingen en een betere positionering van het UT-onderzoek in het (inter)nationale wetenschappelijke landschap. Het gaat hierbij vooral om inhoud en kwaliteit en om aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken (impact). De nieuwe organisatiestructuur beoogt een vereenvoudiging van de interne organisatie. De uitgangspunten zijn:

- Integrale en eenduidige aansturing en uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning beleggen bij de faculteiten. Faculteiten zijn daarmee de disciplinaire thuisbasis van het wetenschappelijk personeel.
- Instituten-nieuwe-stijl zijn geen beheerseenheid meer; zij worden interfacultaire samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn om via een cross disciplinaire aanpak maximale maatschappelijke en wetenschappelijke impact te creëren. Wetenschappelijk directeuren zijn het boegbeeld van het instituut-nieuwe-stijl. Zij dragen als collectief bij aan de strategische onderzoeksportfolio van de UT als geheel.
- Faculteiten-nieuwe-stijl krijgen een meerhoofdig, slagvaardig faculteitsbestuur met een decaan en drie portefeuillehouders (onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering). Een studentadviseur kan de vergaderingen van het bestuur bijwonen.

Onderdeel van UT2020 is ook het financieel slagvaardiger maken van de UT. Het nieuwe financiële model zal dit ondersteunen door transparant, eenvoudig en voor spelbaar te zijn. Hiertoe wordt de verdeling van de basis- en strategische middelen gewijzigd, capaciteitsplanning en –bekostiging ingevoerd en een financieringsplan ontwikkeld voor grootschalige onderzoeksinfrastructuur (zoals labfaciliteiten op de campus). In 2017 wordt de implementatie van UT 2020 afgerond.

## VERSTERKEN FINANCIËLE POSITIE

Vanwege de historisch gegroeide ongunstige financiering van de UT via de vaste voet systematiek in combinatie met de afname van de eerste geldstroom wordt de UT gedwongen om additionele financieringsbronnen aan te boren. Dit is een doorlopend proces: in 2014 is hiertoe de functie van directeur Strategisch Business Development ingesteld om de banden met het bedrijfsleven verder te versterken. Om extra gelden vanuit (semi-)overheden te verkrijgen is in 2015 een lobbytraject opgestart richting de meest betrokken departementen OCW en EZ. In 2016 is daarnaast in 4TU-verband politieke en maatschappelijke aandacht gevraagd voor de achterblijvende financiering van het onderwijs en onderzoek op de vier technische universiteiten. In 2016 zijn belangrijke resultaten geboekt door het naar de campus halen van vestigingen van het Fraunhofer instituut en het Max Planck instituut. Voor deze initiatieven is financiering van de provincie Overijssel (Fraunhofer) en NWO (Max Planck) verkregen.

## MASTERONTWIKKELING

Een UT-brede werkgroep heeft zich gebogen over een onderscheidend profiel met betrekking tot de vorm waarin het masteronderwijs wordt aangeboden. Er blijkt grote overeenstemming te bestaan tussen de opleidingen over wat de kenmerken zijn van het Twents onderwijs die concurrerend kunnen zijn, c.q. op welke aspecten het onderwijs verder ontwikkeld kan worden. Het gaat dan met name om aspecten als de drie O's (onderzoeken, organiseren en ontwerpen) en de opleiding als leergemeenschap waarbinnen student en docent in een meester-gezel relatie samenwerken.

## INTERNATIONALISERINGOFFENSIEF

In 2015 heeft de UT een nieuwe internationaliseringssvisie gepresenteerd met een focus op internationale instroom, versterken van kwaliteit van het onderwijs en de internationale profiling van de UT. Het CvB heeft de faculteiten gevraagd de leiding te nemen in het internationaliseren van het onderwijs met daarbij een focus op het Engelstalig maken van de bachelor en een koppeling naar de bredere beweging richting het herpositioneren van de masteropleidingen. In 2016 zijn binnen de faculteiten landencoördinatoren aangesteld die UT-breed opereren en zijn de strategische instellingspartners benoemd. Daarnaast is een programma ondersteuning internationalisering opgestart, gericht op optimalisering van de ondersteunende processen zoals admisjon, beurzentoekenning en studentenhuisvesting.

## HR-STRATEGIE

In 2016 is een belangrijke start gemaakt met het vormgeven van het strategisch HR-beleid. Hierbij is gekozen te focussen op drie initiatieven:

- Strategische *Workforce* ontwikkeling
- Internationalisering "Most welcoming University" en Engelstaligheid
- Onderwijswaardering, teaching excellence

## VASTGOEDPORTEFEUILLE MANAGEMENT & CAMPUSONTWIKKELING

De ontwikkeling van onze campus en het vastgoed vereist een lange termijn strategie. Hiertoe is in 2016 een Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan opgesteld voor de gehele universitaire organisatie. Op het gebied van studentenhuisvesting is een nota studentenhuisvesting opgesteld waarin wordt aangegeven hoe wij invulling geven aan de groeiende vraag naar huisvesting voor (internationale) studenten. In dit kader is eind 2016 de overeenkomst voor ontwikkeling van gebouw de Hogekamp tot studentenhotel ondertekend.

Het programma 'The Living Smart Campus' is in de eerste helft van 2016 ontworpen en is de tweede helft van 2016 formeel gestart.

Op basis van onze strategische huisvestingsambitie en de ervaringen met het Living Smart Campus project is vastgesteld dat integrale regie op en coördinatie van huisvesting- en campusontwikkeling op dit moment onvoldoende in de staande organisatie is geborgd. In een onafhankelijk onderzoek naar de integrale ondersteuning van onze fysieke omgeving (campus en huisvesting) is een advies tot stand gekomen voor een verbeterde inrichting. Dit wordt in 2017 verder uitgewerkt.

Voor de herontwikkeling van 'The Gallery' fase 2 is eerst gestart met de opstelling van een business case, met vele externe stakeholders. Er bestaan breed ideeën voor een 'incubatorachtige' functie voor dit gebouw.

## ORGANISATIE VAN DE UT JURIDISCHE STRUCTUUR EN GROEPSSTRUCTUUR

De Universiteit Twente, gevestigd te Enschede, 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. De universiteit is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 50130536.

In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar 100% dochtermaatschappij HTT Holding Technopolis Twente B.V., gevestigd te Enschede en met eigen mee geconsolideerde dochterondernemingen, volledig geconsolideerd opgenomen. In de mee geconsolideerde dochtermaatschappij UT International Ventures Holding B.V. wordt door HTT een 60%-belang gehouden.

De dochtermaatschappij Drienerbeek Onroerend Goed exploita-tiemaatschappij B.V. is in boekjaar 2016 opgeheven.

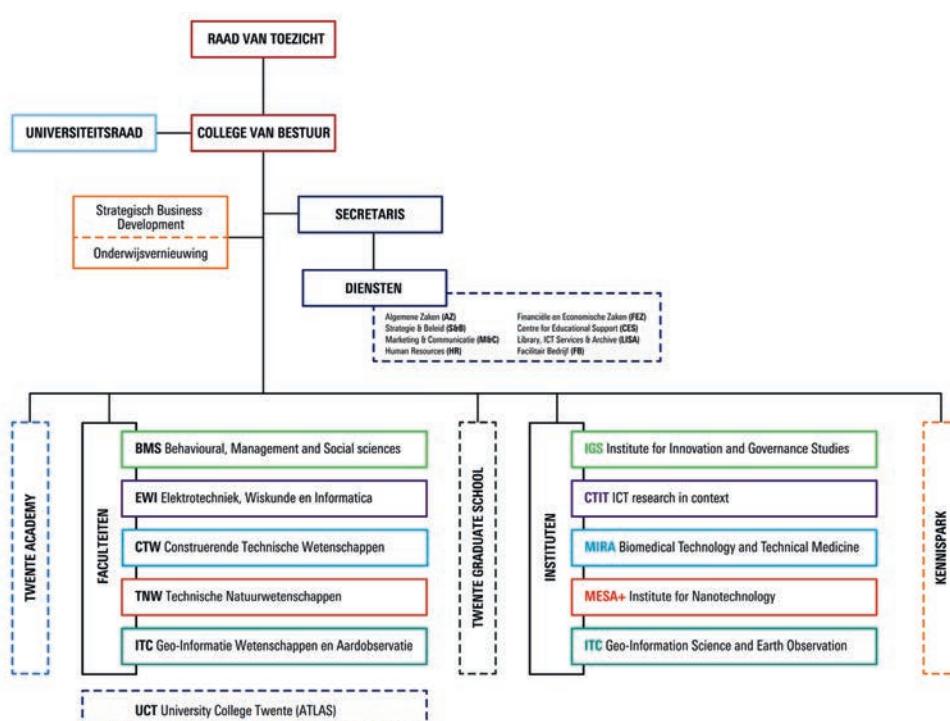
De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleids bepalende invloed kan worden

uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend waardoor ze de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

## ORGANISATIESTRUCTUUR

Het CvB is het hoogste bestuursorgaan van de Universiteit Twente en is belast met het bestuur en beheer van de universiteit. Het college van bestuur oefent de taken en bevoegdheden uit die bij of krachtens de WHW aan het instellingsbestuur zijn opgedragen.<sup>1</sup> Het College bestaat uit drie leden: een voorzitter, vice voorzitter en rector magnificus. Zij worden benoemd door de Raad van Toezicht, waarvan de leden door de minister van OCW worden benoemd. De Raad van Toezicht houdt, met het oog op de taken van de universiteit, toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van de bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde. Het College wordt ondersteund door de Secretaris van de Universiteit, de hoogste ambtelijk adviseur van het college en tevens de ‘algemeen directeur’ van de ambtelijke organisatie, de ondersteunende diensten.

De Universiteitsraad, kortweg URaad of UR, is het centrale medezeggenschapsorgaan en voert regelmatig overleg met het College van Bestuur. De Student Union vormt het overkoepelende orgaan van studenten en studentorganisaties aan de Universiteit Twente.



<sup>1</sup> Universiteiten zijn gericht op het verzorgen van wetenschappelijk onderwijs en het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. In elk geval verzorgen zij initiële opleidingen in het wetenschappelijk onderwijs, verrichten zij wetenschappelijk onderzoek, voorzien zij in de opleiding tot wetenschappelijk onderzoeker of technologisch ontwerper en dragen zij kennis over ten behoeve van de maatschappij.

## OP WEG NAAR DE DREAMHALL

**Herbert Wormeester (opleidingsdirecteur Advanced Technology), voorzitter van de Universiteitsraad en Ivan Remijn (student Technische Bedrijfskunde), vicevoorzitter van de Universiteitsraad:**

Wormeester: „Sinds 2015 wordt de Universiteitsraad in een eerder stadium door het College van Bestuur gevraagd om advies dan voorheen. We kunnen een voorgenomen college besluit dus aan de voorkant bijsturen. Dat voorkomt lastige discussies achteraf.”

Remijn: „Een mooi voorbeeld is UT 2020 traject van de universiteit, dat gepaard gaat met een grote reorganisatie. We zijn als Uraad een volwaardige gesprekspartner tijdens de heisessies over dit onderwerp, samen met een groep leidinggevenden van de UT. Op die manier hebben studenten en medewerkers meer invloed.”

Wormeester: „Het Twents Onderwijs Model is vier jaar geleden ingevoerd en inmiddels wordt de visie ruim gedeeld. Behalve de toetsing, daarover heerst veel onvrede onder studenten.”

Remijn: „Het oorspronkelijke idee was dat studenten alle vakken in een module moeten halen om 15 studiepunten te verdienen. Eén onvoldoende voor een vak zou al fataal zijn. Opleidingen hebben vorig jaar de mogelijkheid gekregen daar vooraf van af te wijken.”

Wormeester: „We zijn ook vroegtijdig betrokken bij twee grote nieuwbouwplannen van de komende jaren: de Technohal en de vestiging van de ITC-faculteit op de campus. Het zijn grote investeringen, die volgens ons niet ten koste mogen gaan van de sport- en cultuurfaciliteiten voor studenten. Daar zijn we heel scherp op.”

Remijn: „We willen in de nieuwbouw graag goede projectruimtes, waar studenten in groepen kunnen werken. Dat past bij de nieuwe onderwijsvisie. In de plannen wordt daarmee rekening gehouden. Een ander voorstel van de Uraad is om op de campus een Dreamhall te creëren, met werkplaatsen en kantoorruimtes voor studententeams.”

Wormeester: „De UT heeft teams die bouwen aan een zonnevagen (Solar Team Twente), een waterstofauto (Green Team Twente) en een zonneboot (Solar Boat Twente) en er is ook een robotvoetbalteam. Zo'n Dreamhall stimuleert niet alleen studenten, maar is ook een mooi visitekaartje waarmee de universiteit zich kan profileren.”

## INSTITUTEN

Het onderzoek binnen de universiteit vindt grotendeels plaats binnen onderzoeksinstututen die zich richten op nanotechnologie (MESA+), ICT (CTIT), biomedische technologie en technische geneeskunde (MIRA) en governance (IGS). Daarnaast vindt ook onderzoek plaats in de faculteiten.

**MESA+** is één van 's werelds grootste onderzoeksinstututen ter wereld op het gebied van nanotechnologie. Toepassingsgebieden zijn onder andere new materials, duurzame energie en onconventionele elektronica.

Het **CTIT** (instituut voor (digital) Science for a Smart Society) onderzoekt ICT en ICT-toepassingen. Het CTIT is partner in het Netherlands Institute for Research on ICT (NIRICT), dat het ICT-onderzoek van de technische universiteiten bundelt.

**MIRA** is het onderzoeksinstuut op het gebied van biomedische technologie en technische geneeskunde. De onderzoekers focussen zich op toptechnologie voor patiënten vanuit drie invalshoeken: Imaging & Diagnostics, Neural & Motor Systems en Bionano Technology.

Het **IGS** (Institute for Innovation and Governance Studies) richt zich op de besturing en het management van technologische en maatschappelijke innovatie. Onderzoek vindt zowel in de publieke als de private sector plaats.

De faculteit **ITC** houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van geo-informatiewetenschappen en aardobservatie. De nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden, met gebruik van technologieën zoals remote sensing en GIS (Geographical Information Systems).

Het programma voor **Science Based Engineering** (SBE) richt zich op de ontwikkeling en toepassing van wetenschap en technologie in multidisciplinaire systemen. Industriële en maatschappelijke behoeften die bijdragen aan een duurzame toekomst staan daarin centraal. SBE heeft een sterke positie op het gebied van fabricage, ontwerp, materialen en energie. De drie pijlers zijn "Design, Production and Management", "Thermal Fluid and Process Technology" en "Mechanics of Solids, Surfaces and Systems".

## FACULTEITEN

Ons onderwijs en een deel van het onderzoek vindt plaats binnen onze vijf faculteiten: Behavioural, Management and Social Sciences (BMS), Construerende Technische Wetenschappen (CTW), Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (EWI), Geo-informatie Wetenschappen en Aardobservatie (ITC) en Technische Natuurwetenschappen (TNW). De faculteiten zijn actief betrokken bij lokale en nationale onderzoeksinstututen. Met industriële partners en onderzoekers in nationaal en internationaal verband worden intensieve relaties onderhouden en wordt hoogstaand onderzoek verricht voor externe opdrachtgevers en financiers.

- **BMS** heeft als doel een sleutelrol te spelen in het begrijpen, gezamenlijk ontwikkelen en analyseren van innovaties in de samenleving. BMS verzorgt vijf bacheloropleidingen en twaalf masteropleidingen op het gebied van psychologie, bedrijfskunde, bestuurskunde, communicatiwetenschappen, filosofie, onderwijskunde en gezondheidswetenschappen. Al deze kennis staat in het teken van het aangaan en oplossen van

maatschappelijke uitdagingen.

- **CTW** verzorgt drie bacheloropleidingen en vijf masteropleidingen op het gebied van Civiele Techniek, Industrieel Ontwerpen en Werktuigbouwkunde.
- **EWI** verzorgt vijf bacheloropleidingen en acht masteropleidingen. Het onderzoek is grotendeels ondergebracht bij de multidisciplinaire onderzoeksinstituten MESA+, CTIT en MIRA.
- Het **ITC** biedt MSc opleidingen in Geo-informatie en Remote Sensing aan, waarbij de nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden. Studenten vanuit de hele wereld komen naar het ITC om daar opleidingen te volgen. Het onderzoek binnen het ITC richt zich op Geo-informatiewetenschappen en aardobservatie, waarbij de nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden.
- **TNW** biedt zes bacheloropleidingen en zes masteropleidingen aan, variërend van Scheikundige Technologie tot Technische Geneeskunde. TNW heeft ongeveer 30 onderzoeksgroepen die baanbrekend werk verrichten op gebieden zoals nanotechnologie, duurzame energie en biomédische technologie. Samenwerking met een veelheid aan partijen heeft in de afgelopen tijd geleid tot onverwachte multidisciplinaire doorbraken.

Aansluitingsactiviteiten voor leerlingen van de basisschool en de middelbare school worden verzorgd vanuit de Twente Academy en Twente Academy Young. Het promotieonderzoek binnen de universiteit is ondergebracht bij de Twente Graduate School.

## OVERLEGSTRUCTUREN

Er is een *Strategisch Beraad* (SB), dat wordt gevormd door het College van Bestuur, de Secretaris van de Universiteit, de decanen van de faculteiten, de wetenschappelijk directeuren van onderzoeksinstituten en de directeur Strategic Business Development (SBD). Het College van Bestuur bepaalt het strategische beleid van de universiteit in nauw overleg met het SB. Het CvB-Decanenoverleg bestaat uit de decanen en het college van bestuur. In het beraad vindt onder andere de afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid plaats.

Het CvB wordt van advies voorzien door een aantal adviesorganen: de *Universitaire Commissie Onderwijs* (UCO), de *Universitaire Commissie Bedrijfsvoering* (UCB) en de *Centrale Commissie Innovatie* (CCI).

De UCO bestaat uit onderwijsfunctionarissen uit iedere faculteit, vertegenwoordigers vanuit het Centre for Educational Support en Strategie & Beleid en twee studentleden welke worden voorgedragen door de Universiteitsraad. De UCO wordt namens de rector voorgezeten door de decaan onderwijsvernieuwing. De UCB bestaat uit de Secretaris van de Universiteit en de directeuren bedrijfsvoering en dienstdirecteuren en wordt voorgezeten door de vice voorzitter. De CCI bestaat uit de zakelijk directeuren van de instituten, aangevuld met beleidsinhoudelijke expertise vanuit Strategie & Beleid en SBD en wordt voorgezeten door de voorzitter van het CvB.

## LEESWIJZER

De UT geeft in dit jaarverslag inzicht in de wijze waarop zij in 2016 uitvoering heeft gegeven aan haar publieke taak en de gestelde doelen op de gebieden onderwijs, onderzoek en valorisatie. De ambities van de UT op deze gebieden zijn vastgelegd in het visiedocument Vision 2020. Hierin worden de strategische uitgangspunten en kaders beschreven waarbinnen de verschillende eenheden binnen de UT hun strategische plannen ontwikkelen. De beschrijving van onze activiteiten is ingedeeld in de gebieden Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie. Wij streven hiermee een geïntegreerde benadering na door inzicht te geven in de wijze waarop de prestaties en activiteiten in 2016 een bijdrage hebben geleverd aan het realiseren van onze strategie en hierdoor duurzaam waarde hebben gecreëerd voor de maatschappij.

In de navolgende hoofdstukken wordt beschreven op welke wijze de UT haar strategische doelstellingen heeft vormgegeven en welke activiteiten en middelen (naast de financiële ook de personele middelen en haar infrastructuur) hiervoor zijn ingezet. Bij elk van de gebieden wordt ingegaan op de bijbehorende governance, business modellen en samenwerkings- / overlegstructuren. De betrokkenheid van de stakeholders en de wijze waarop de medezeggenschap is ingevuld, komt in elk van de hoofdstukken aan bod. De UT hecht een groot belang aan de wijze waarop zij haar stakeholders tegemoet treedt en rekening houdt met hun belangen. Immers, we zijn een publieke instelling met een maatschappelijke taak.

Naast een beschrijving van de activiteiten in 2016 wordt in elk van de hoofdstukken ook een vooruitblik op de toekomst gegeven, waarin zowel de nog te realiseren activiteiten in relatie tot de doelstellingen als de mogelijke risico's worden belicht.

De hoofdstukken 2, 3 en 4 gaan in op de kerntaken van de UT: Onderwijs (hoofdstuk 2), Onderzoek (hoofdstuk 3) en Valorisatie (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de organisatie en de activiteiten van de UT als campus. In hoofdstuk 6 Human Resources worden de ontwikkelingen en activiteiten in 2016 op het gebied van HR weergegeven. Hoofdstuk 7 ten slotte betreft het toekomstperspectief, verwoord in de continuïteitsparagraaf.



# HOOFDSTUK 2 ONDERWIJS



## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de missie en visie die de Universiteit Twente heeft op het gebied van onderwijs en onderzoek. Hieronder wordt de missie en visie met betrekking tot het onderwijs verder toegelicht.

De Universiteit Twente ziet haar studenten als partners die verantwoordelijk zijn voor het eigen onderwijs en leerproces. Van studenten verwacht de UT dat zij het zelfstandig eigen maken van kennis en vaardigheden in toenemende mate gaan beheersen, zodat master afgestudeerden zelfstandig kunnen opereren in het werkveld.

Naast het verwerven van academische vaardigheden, vindt de Universiteit Twente het belangrijk dat studenten disciplinaire kennis opdoen en die grensverleggend weten in te zetten. Hierdoor ontwikkelt de student zich tot een T-shaped professional, die academische breedte kan combineren met diepte van begrip. De basis hiervoor wordt gelegd in het bacheloronderwijs, waar veel modules een multidisciplinair karakter hebben en elke bacheloropleiding een vaste omvang aan reflectie-onderwijs heeft. Het doel van reflectie-onderwijs is het bewerkstelligen van sensitiviteit bij studenten voor de interactie tussen wetenschap, technologie en samenleving, zodat zij een meer integrale bijdrage aan onze samenleving kunnen leveren. Verder ontwikkelen studenten aan de UT zich in de rollen van onderzoeker, ontwerper en organisator (de 3 O's) en schept de UT een klimaat dat een ondernemende houding van studenten aanmoedigt.

Het Twents Onderwijsmodel (TOM) is het vormende element voor het bacheloronderwijs op de UT. Kenmerkend voor TOM is modulair onderwijs waarbij elke module een theoretische samenhang heeft en een project bevat dat studenten uitdaagt zelfstandig kennis en vaardigheden te verwerven. In 2016 is TOM ook in het derde bachelorjaar uitgerold en is de eerste lichting studenten binnen TOM afgestudeerd. Ten opzichte van vorige cohorten kregen meer studenten binnen de nominale studieduur een bachelordiploma.

Naast de verdere implementatie en doorontwikkeling van TOM is in 2016 veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van ons masterportfolio. De UT heeft als doel de masterinstroom verder te verhogen. Om deze verhoging te bewerkstelligen wordt ingezet op vernieuwde specialisaties binnen de master opleidingen, flexibele routes vanuit het aanbod van verschillende masteropleidingen en mogelijke samenwerkingen met andere universiteiten (joint en double degrees).

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs heeft de UT beoordeeld op basis van de verantwoording over de realisatie van de prestatie-afspraken en haar advies aan de minister voorgelegd. De UT heeft alle prestatieafspraken gehaald. De commissie heeft met name haar waardering uitgesproken over het feit dat de doelen bij alle indicatoren met betrekking tot studiesucces ruimschoots zijn gehaald en dat daarnaast bij de indicatoren bachelorrendement, excellentie en docentkwaliteit sprake is van een substantiële verbetering ten opzichte van de uitgangssituatie. Ten aanzien van de profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie

concludeert de commissie dat er veel voortgang is gemaakt door de UT.

De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van alle aspecten (kwaliteit en excellentie, studiesucces en maatregelen) als positief. De minister heeft dit advies overgenomen en de bijbehorende financiële consequenties zijn doorgevoerd in de instellingsbegroting.

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de organisatiestructuur, de kenmerken van de vijf faculteiten en de samenwerkingsverbanden met derden. Aansluitend wordt de inzet van middelen besproken, welke randvoorwaarden nodig zijn voor goed onderwijs en wat dat oplevert aan onderwijsresultaten. Een vooruitblik naar 2017 besluit dit hoofdstuk.

## STUDENTEN PRIKKELLEN

**Martin van der Hoef, winnaar centrale onderwijsprijs 2016:**

„Onderwijs is de belangrijkste taak van een universiteit. Het gaat om het opleiden van jonge mensen. Lesgevende taken zouden daarom beter gewaardeerd moeten worden binnen de universitaire wereld. Het is erg moeilijk om puur op onderwijs carrière te maken: er wordt eigenlijk alleen naar wetenschappelijk output gekeken. Toch heb ik vier jaar geleden besloten om mijn zwaartepunt van onderzoek naar onderwijs te verplaatsen, omdat ik daarvoor een grote passie heb. De onderwijsprijs van de Universiteit Twente beschouw ik als een bevestiging dat ik de goede keuze gemaakt heb. Ik ben een traditionele docent, niet iemand die zich onderscheidt met allerlei nieuwe technologie. Mijn sterke punt is dat ik gestructureerd les kan geven en goed kan uitleggen. Echter, het belangrijkste van lesgeven is toch het proberen te motiveren van studenten, zodat ze enthousiast voor het onderwerp worden. Studenten leren misschien nog wel het best van elkaar, waarbij de rol van de docent dan meer coach en vraagbaak is.

Het Twents Onderwijs Model is een positieve ontwikkeling. In mijn vakgebied scheikunde zie ik wat er gebeurt als je vakken in samenhang aanbiedt tijdens een thematisch semester. Bijvoorbeeld vloeistofmechanica en numerieke oplossingen. De stof wordt minder verspreid aangeboden dan vroeger en gaat daardoor meer leven. ‘Oh nu begrijp ik het pas’, hoor ik vaak van studenten.

Een andere stap vooruit is het University College Twente - ATLAS, een honoursprogramma dat techniek en maatschappij verbindt. Ik ben vanaf het begin, vier jaar geleden, betrokken bij de ontwikkeling van het curriculum. Het mooie hieraan is dat studenten niet alleen breder worden opgeleid, maar ook extra worden uitgedaagd. We willen bereiken dat ook studenten die altijd een 10 hebben gehaald, tegen hun grenzen aanlopen. Dat is onze uitdaging.”

## GOVERNANCE

De UT heeft een effectieve organisatie- en beslisstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk afgebakend.

Medezeggenschap en inspraak van studenten en medewerkers maken deel uit van dit proces.

De UT kent medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus, ieder met eigen bevoegdheden. De URaad voert als het centrale medezeggenschapsorgaan acht maal per jaar overleg met het CvB. De Universitaire Commissie Onderwijs (UCO) is het belangrijkste adviesorgaan van het CvB op het terrein van onderwijsprocessen en de implementatie van onderwijsvernieuwingen. Rondom de UCO zijn platforms, bestaande uit experts van diensten en faculteiten, ingericht met ieder een specifiek thema (zoals kwaliteitszorg, studiebegeleiding, wet- en regelgeving). Op decentraal niveau wordt het overleg gevoerd door de faculteitsraden, dienstraden en instituutraden.

Iedere opleiding heeft een eigen opleidingsdirecteur die zorg draagt voor beleid, kwaliteitsbewaking, programmering en de organisatie van de opleidingsprogramma's. In TOM worden de modules gecoördineerd door modulecoördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor de inrichting en toetsing van een module. Dit gebeurt in samenspraak met andere docenten. Veelal is een werkveldcommissie, praktijkraad of raad van advies als extern adviesorgaan betrokken bij een opleiding.

Het onderwijs op de UT wordt aangeboden door de vijf faculteiten waar een decaan leiding aan geeft. Binnen deze faculteiten worden verschillende bachelor- en masteropleidingen verzorgd.<sup>2</sup> Een overzicht van de bachelor- en masteropleidingen bij de verschillende faculteiten is te vinden in bijlage VII.

## REGIONALE EN (INTER)NATIONALE SAMENWERKINGEN

De UT werkt samen met nationale en internationale partneruniversiteiten om studenten veelzijdige en uitdagende joint education programs te kunnen aanbieden. Hierdoor kunnen studenten in verschillende landen studeren en kennis maken met andere maatschappijen. Naast internationale samenwerkingspartners ligt in Nederland vooral de focus op de federatie van de Technische Universiteiten (4TU) en Saxion.

Er zijn met 56 verschillende instellingen Memoranda of Understanding (MoU's) getekend.

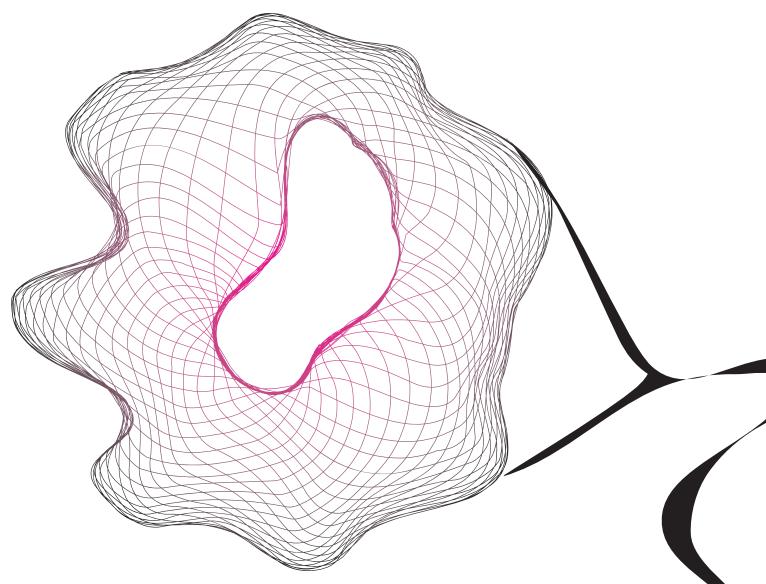
- Onderwijs:
  - *Joint degrees*: met 2 instellingen (1 EU, 1 non EU).
  - *Double degrees*: met 12 instellingen (4 EU, 8 non EU).
  - *Student & staff exchange agreement*: met 39 non EU-instellingen, met 170 EU (Erasmus) instellingen.
- Onderzoek:
  - *Double badged PhD agreements*: met 9 instellingen (2 EU, 7 non EU)

In de projecten in het bacheloronderwijs worden vaak cases uit de regionale omgeving (bijvoorbeeld vanuit het ziekenhuis, revalidatiecentra of regionale bedrijven) gebruikt. Het Designlab aan de

UT is daarnaast een innovatieve leeromgeving waar wetenschappelijk onderzoek verbonden wordt met maatschappelijke vragen en uitdagingen waarin studenten uit verschillende disciplines samenwerken.

In 2016 sloot Wageningen University Research (WUR) zich aan bij wat nu 4TU heet (daarvoor 3TU). Doel van 4TU is gezamenlijk het Nederlandse ingenieursonderwijs verder te ontwikkelen en het internationaal te profileren. 4TU kent een gezamenlijk onderwijsaanbod van zes Masters of Science opleidingen en diverse Professional Doctorate in Engineering opleidingen van het Stan Ackermans Institute.

De UT heeft een intensieve samenwerking met Saxion. De aandacht ging in 2016 uit naar onderlinge profiling van opleidingen, kennisdeling op het gebied van post-initieel onderwijs, het aanbod van schakelprogramma's en voorbereiding van studenten op een universitaire masteropleiding.



<sup>2</sup> Binnen de UT zijn studenten ingeschreven bij de CROHO geregistreerde opleiding die ze volgen. (notitie Helderheid, thema 7)

## INZET MIDDELEN

De UT heeft in haar Vision 2020 de onderwijsvisie voor de UT vastgelegd. Maatschappijgericht, synergie gedreven, ondernehmend en internationaal georiënteerd zijn kernwaarden die centraal staan. Afgelopen jaren heeft de UT veel veranderingen ondergaan in het onderwijs.

Op strategisch niveau heeft de UT in 2016 verdere invulling gegeven aan de ontwikkelingen binnen het UT-onderwijs, in het bijzonder met betrekking tot de waardering van onderwijsprestaties. Op tactisch niveau is in aansluiting bij de digitaliseringssvisie (Learning 2020) de ondersteuningsgroep Technology Enhanced Learning & Teaching (TELT) verder uitgerold en zijn een aantal MOOC's passend bij de profilerende onderzoeksgebieden van de UT ontwikkeld. In het kader van de internationaliseringsvisie die als onderdeel van Vision 2020 is opgesteld, is verder ingezet op onder andere meer Engelstalige bacheloropleidingen en het faciliteren van de internationale ervaring van studenten.

Daarnaast lag de nadruk in onderwijs op verdere optimalisatie van TOM, differentiatie door excellentietrajecten, ontwikkelen van het masterportfolio en docentprofessionalisering.

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

## DIGITALISERING

Ter ondersteuning bij de implementatie van de digitaliseringssvisie Learning 2020 is in 2016 de multidisciplinaire ondersteuningsgroep TELT van start gegaan. TELT ondersteunt opleidingen en individuele docenten bij de inzet van ICT in het onderwijs.

Hiervoor is onder andere een website voor docenten opgezet, waarop ervaringen met en oplossingen voor de inzet van ICT in onderwijs staan.

Ruim twee jaar geleden is de UT partner geworden van FutureLearn, een MOOC-platform van de Open University UK. Belangrijkste doelen voor de UT voor deelname hieraan zijn internationale profiling en stimulering van het gebruik van e-learning in het eigen onderwijs. In de afgelopen anderhalf jaar heeft de UT vier MOOCs geleverd: Ultrasound imaging for the medical practice (TG), Supply chain innovation (BMS), eHealth (BMS), GeoHealth (ITC). 20.000 deelnemers hebben zich ingeschreven voor deze vier MOOCs, die daardoor een korte kennismaking met de UT hebben gehad. Van de 15.000 ingeschreven deelnemers voor Ultrasound en Supply Chain Innovation zijn 5.000 deelnemers daadwerkelijk gestart met de MOOC en hebben 800 deelnemers de MOOC afgerond.

## INTERNATIONALISERING

In de internationaliseringsvisie zijn de volgende internationale ambities verwoord: inzetten op curricula die voorbereiden op een internationale carrière, deelnemen in netwerken, zorgen voor een internationale universiteitsgemeenschap en een verhoging van de internationale masterinstroom.

Hieronder worden de initiatieven toegelicht waarmee de UT gericht stuurt op curricula die studenten opleiden voor een internationale carrière.

In 2016 is een vijftal universiteiten gekozen als strategische partner. Het gaat om WWU Münster Duitsland, ITA Brazilië, Tec Monterrey Mexico, IT Bandung Indonesië, USTC Hefei China. Er zijn stimuleringsbudgetten vrij gemaakt om de bestaande samenwerking te verdiepen en te verbreden. Daarnaast heeft de UT in 2016 de coördinatie van een aantal landen belegd in de organisatie met als doel om de bestaande kennis uit de organisatie te bundelen en gerichter kansen te spotten.

Hieronder is een overzicht opgenomen met alle inkomende studenten (conform Notitie Helderheid, thema 4):

Exchange	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	s1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2
Studie	49	29	63	51	68	49	92	66	111	72	146	78
Stage / afstuderen	6	21	19	26	44	29	42	11	31	30	46	25
Beide	2	2	0	1	3	6	22	0	7	2	2	0
<b>Totaal</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>115</b>	<b>84</b>	<b>156</b>	<b>77</b>	<b>149</b>	<b>104</b>	<b>194</b>	<b>103</b>

Bron: OSIRIS

De vrijekeuzeruimte biedt onze bachelor studenten de mogelijkheid om vakken of een stage te volgen bij een buitenlandse instelling. Dit is noodzakelijk, omdat het werkveld steeds internationaler wordt. Kennis wordt ontwikkeld in een internationale context; samen met internationale partners, gericht op de Grand Challenges.

Iedere faculteit/opleiding heeft hiervoor haar eigen netwerk van partneruniversiteiten in het Erasmus-programma. In de masterfase is het voor studenten mogelijk om een stage te volgen in het buitenland. Vanuit de Student Union is een Global Lounge ingericht waar Nederlandse studenten informatie kunnen vinden over studeren in het buitenland en internationale studenten alle informatie kunnen krijgen over leven in Nederland.

## NIEUWE ENGELSTALIGE BACHELOROPLEIDINGEN

De afgelopen jaren werden al zes opleidingen op de UT in het Engels aangeboden (University College Twente-ATLAS, Advanced Technology, Creative Technology, European Public Administration, Electrical Engineering en International Business Administration). In het studiejaar 2016-2017 zijn daar zes Engelstalige bacheloropleidingen bij gekomen: Business & IT, Communication Studies, Applied Mathematics, Industrial Design, Psychology and Technical Computer Science. In totaal komt hiermee het aantal Engelstalige bacheloropleidingen aan de UT op 12. Tevens is in 2016 de werving gestart voor Civil Engineering en Mechanical Engineering die per studiejaar 2017/2018 Engelstalig worden aangeboden.

## CURIOSU

De UT biedt, sinds de zomer van 2015, nationale en internationale studenten in de zomer de mogelijkheid om hun kennis te verdiepen of te verbreden in de summerschool CuriousU. CuriousU combineert hierbij een summerschool met een festival en biedt daardoor een unieke ervaring: academische cursussen, muziek, sport, theater en inspirerende sprekers.

De eerste twee edities waren zeer succesvol met in totaal 370 deelnemers uit 50 landen. CuriousU werd zeer positief beoordeeld door de deelnemers. Het is voor de UT een uitstekende manier om het profiel van de UT en de individuele opleidingen (internationaal) te laten zien. Ook stelt het de UT in staat om samen te werken met internationale partners en andere stakeholders, zoals het bedrijfsleven en de netwerken open te stellen voor haar studenten. CuriousU bestond in 2016 uit 12 cursussen, allen op UT-specifieke thema's (Health, Design, Physics etc.).



CURIOSU

## ONDERWIJSONTWIKKELINGEN

In 2016 lag de nadruk van onderwijsontwikkelingen op verdere implementatie van TOM in de bacheloropleidingen en de verdere ontwikkeling van de masterfase. De aandachtsgebieden worden hierna beschreven op basis van het studiepad van de student: van VWO naar de bachelor fase, vervolgens de master fase, de PhD fase en ten slotte de relatie met het werkveld.

## VOORLICHTING EN WERVING

De UT hecht belang aan goede aansluiting in de onderwijsketen: van de basisschool tot en met het hoger onderwijs. De samenwerking met scholen in de provincie Overijssel en omliggende gebieden is hecht. Pre-U is het Pre-University programma van de UT dat zich richt op leerlingen van basisscholen en middelbare scholen en een breed scala aan activiteiten organiseert, gericht op wetenschapsbewustwording in de klas. Daarnaast heeft Pre-U een ruim aanbod aan Honours Programma's ontwikkeld voor middelbare scholieren en biedt de UT masterclasses aan voor deze doelgroep. Verder wordt in nauwe afstemming met scholen gestalte gegeven aan docentprofessionalisering in het voortgezet onderwijs. Door Pre-U leren middelbare scholieren ook over de mogelijkheden voor een vervolgstudie aan de UT.

## STUDIEKEUZECHECK

De UT biedt alle aspirant bachelor studenten een StudieKeuzeCheck (SKC) aan, met uitzondering van Technische Geneeskunde en University College Twente-ATLAS (omdat voor deze opleidingen een decentrale selectie geldt). Deze SKC bestaat uit een online uniforme vragenlijst (NOA vragenlijst), eventueel door de opleiding aangevuld met opleidingsspecifieke activiteiten. In het voorjaar van 2016 is er daarnaast gestart met het ontwikkelen van een opleidingsspecifieke interessevragenlijst als onderdeel van de online vragenlijst. In samenwerking met de verschillende opleidingen is gekeken naar vakinhoudelijke thema's, die vervolgens zijn verwerkt in opleidingsspecifieke vragen. Verder is er gewerkt aan de realisatie van een automatische koppeling tussen de studentvolgsystemen van Universiteit Twente en het testplatform NOA online.

## DECENTRALE SELECTIE

Aspirant studenten die een opleiding aan de UT willen volgen met een numerus fixus moeten een selectieprocedure doorlopen. Voor het collegejaar 2015-2016 gold een decentrale selectie bij de opleidingen Technische Geneeskunde en Psychologie. Ook voor het University College Twente-ATLAS wordt geselecteerd. Met ingang van komend collegejaar (2016-2017) is er voor de opleiding Psychologie geen numerus fixus meer.

## BACHELOR

Het eerste jaar van de bacheloropleiding kent drie functies: oriëntatie, verwijzing en selectie. De UT heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de kwaliteit van het onderwijs in het eerste jaar. Studenten kunnen zich nu in het eerste jaar goed oriënteren op inhoud, niveau en opzet van de opleiding. Om de verwijzende en selecterende functie nog beter tot zijn recht te laten komen, is sinds 2012 een Bindend Studie Advies (BSA) van 45 EC inge-

voerd. In de onderstaande tabel staan de BSA gegevens van de afgelopen drie studiejaren.

BINDEND STUDIE ADVIES	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Positief	66%	69%	71%
Negatief	16%	14%	14%
Uitgesteld	5%	4%	5%
% studenten gestopt voor 1 feb (geen BSA ontvangen)	13%	13%	10%

Bron: OSIRIS

In de bachelorfase zijn daarnaast nog andere accenten gelegd. Sinds september 2016 is de focus gelegd op de vrijekeuzeruimte in het derde jaar van TOM (de minor). In 2016 is het beleid met betrekking tot minoren geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De student kan kiezen voor onder andere High Tech Human Touch (HTHT) minoren, verdiepende minoren, aanschuwminoren de Bestuursminor en de minor Leren Lesgeven. Tevens is er de mogelijkheid om te gaan studeren in het buitenland. In HTHT minoren werken studenten uit verschillende disciplines samen aan specifieke maatschappelijke thema's waarvoor de UT door hoogwaardig onderzoek High Tech Human Touch oplossingen ontwikkelt.

Aansluitend op de inhoudelijke discipline besteedt, met ingang van september 2015, vrijwel elke opleiding tenminste 10 EC aan reflectie op wetenschap, technologie en samenleving (RESTS – REflection on Science Technology and Society). Dit als wezenlijk onderdeel van de academische vorming en maatschappijgerichtheid. In 2016 is RESTS met de eerste lichting TOM-afgestudeerden voor het eerst volledig vorm gegeven. Daarnaast is gestart met het in kaart brengen van hoe ondernemerschap in de bredere context, *ondernemendheid*, in de opleidingen verweven is. Ambitie is om binnen alle opleidingen een ondernemende houding te bevorderen bij de studenten. De UT wil dit zoveel mogelijk integreren in het huidige curriculum.

## MASTER

De UT heeft in 2016 een aantal stappen gezet in de flexibilisering van de masteropleidingen. De mogelijkheden om te kiezen voor bepaalde vakken, specialisaties en/of routes zijn verruimd. Daarnaast wordt gewerkt aan de start van enkele nieuwe masteropleidingen. Bij meerdere opleidingen zijn verkenningen gaande om tot vergaande samenwerking te komen met partneruniversiteiten.

## TWENTE GRADUATE SCHOOL

Het is de bedoeling dat promovendi zichzelf als onderdeel van het promotietraject kunnen ontwikkelen door het onderwijsaanbod. Dit onderwijs kunnen ze onder andere afnemen bij Twente Graduate School (TGS) van de UT. Door middel van een breed aanbod aan inhoudelijke vakken, maar ook competentiegerichte cursussen/trainingen worden promovandi in de TGS in staat gesteld zich te specialiseren in het onderzoeksgebied waarin ze zich interesseren. Tegelijkertijd worden ze in staat gesteld hun

perspectieven op de sociale context van technologie en onderzoek te verbreden. In het aanbod is ook aandacht voor scholing op het gebied van wetenschappelijke integriteit. In het hoofdstuk over onderzoek wordt verder ingegaan op de ontwikkelingen in 2016 rondom de TGS.

## ALUMNI

Onze alumni zijn belangrijke UT-ambassadeurs in binnen- en buitenland. Goed contact met alumni draagt bij aan onze kennis van ontwikkelingen in de maatschappij, iets dat van wezenlijk belang is voor de ontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek. Om als Universiteit Twente van blijvende betekenis te zijn voor alumni stimuleren wij de onderlinge contacten en kennisuitwisseling, informeren we alumni over de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied en bieden we mogelijkheden voor life long learning. Omdat dé alumnus niet bestaat, is maatwerk hierin noodzakelijk. Naast de algemene informatie die het alumnibureau naar alle alumni 'zendt' via het alumnimagazine, e-mailnieuwsbrief, website en social media, kiest het alumnibureau vier invalshoeken voor het benaderen van alumni: opleiding, sociale omgeving, woon- en werkplaats en generaties. Verschillende generaties alumni hebben verschillende behoeften. In grote lijnen onderscheiden we de THT-generaties van 1964 tot en met 1986 en de Young Alumni, de alumni in de eerste jaren na hun afstuderen. Voor de eerste groep organiseren we jaarlijks een THT-reünie, voor de tweede groep is onlangs het Young Alumni Network opgericht.

Het jaar 2016 was ook het jaar waarin de UT-Ambassadeurs, een groep vooraanstaande UT-alumni en -relaties, de regie over het ambassadeursnetwerk hebben overgenomen van het CvB. Onder de noemer 'Minder vrijblijvendheid, meer commitment' willen ze zich actiever inzetten voor de universiteit. In de zomer van 2016 constateerden de ambassadeurs dat de bijeenkomsten van het ambassadeursnetwerk de betrokkenheid van de ambassadeurs bij de UT hebben vergroot, maar dat men nu ook wel de behoefte voelt om iets concreets te kunnen betekenen voor de UT. Niet alleen om de UT een plezier te doen, maar ook om de eigen tijd nuttig te besteden. Uiteraard promoten de ambassadeurs de UT in hun netwerken en zijn ze voor advies beschikbaar, maar ze willen nog veel liever concrete bijdragen leveren op het niveau van de toekomstvisie van de UT (Vision 2020).

In een klein comité van alumni is de discussie opgepakt en zijn twee bijeenkomsten georganiseerd om handen en voeten te geven aan een actievere rol voor de ambassadeurs. In deze bijeenkomsten is met CvB-voorzitter Victor van der Chijs gesproken over waar de ambassadeurs een concrete bijdrage zouden kunnen leveren. Tot slot willen de ambassadeurs ook 'leadership' tonen in het eigen netwerk en dit netwerk zelf gaan 'runnen'.

## LEVEN LANG LEREN

In 2016 is een inventarisatie gedaan van bestaande en nieuwe initiatieven rondom Leven Lang Leren. Hieruit zijn een aantal aanbevelingen voortgekomen met betrekking tot het inrichten van ondersteuning voor inschrijving en financiën en een verdere versterking van de kwaliteitszorg.

## DIFFERENTIATIE

De groeiende aantalen studenten aan de UT leiden tot differentiatie in de samenstelling van de populatie. Om hieraan tegemoet te komen is variatie in het aanbod naar doelgroep noodzakelijk. Binnen het onderwijs heeft de UT het University College Twente-ATLAS voor excellente studenten. In de bachelor- en de masterfase biedt de UT extra uitdagend onderwijs aan excellente studenten in de vorm van honoursprogramma's (en sterprogramma's). In 2016 nam 6% van de totale bachelorpopulatie deel aan 1 of meerdere excellentietrajecten.

## UNIVERSITY COLLEGE TWENTE - ATLAS

De opleiding ATLAS (Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences) kent een onderwijsmodel waarbij de student centraal staat: student-centered learning. Uitgangspunten van ATLAS zijn de drie C's: Content, Concept & Community. Bij de inhoud (content) is de integratie van technische en sociale wetenschappen van belang. ATLAS heeft daarnaast een uniek onderwijsconcept, aangezien gewerkt wordt met persoonlijke ontwikkelplannen en zelfevaluatierrapporten waarbij geen cijfers worden gegeven. Verder is er sprake van een 'learning community': intensieve samenwerking in teams, waarbij docenten heel nauw betrokken zijn. Deze unieke benadering van wetenschappelijk onderwijs wordt gebruikt om een nieuwe generatie ingenieurs op te leiden die in staat is oplossingen te bedenken voor internationale vraagstukken in een brede sociale, culturele en politieke context. Deze benadering sluit aan op de kernwaarden uit Vision 2020.

In 2016 is volop ingezet op de verdere ontwikkeling van het onderwijs in ATLAS, de organisatie van het UCT, de inbedding binnen de UT, de verhoging van de naamsbekendheid en de versterking van het imago met als doel de instroom te verhogen. Dit heeft geleid tot een verhoging van de instroom in 2016 ten opzichte van 2014 en 2015; 23 studenten in 2014, 35 studenten in 2015 en 50 studenten in 2016. De opbouw van het netwerk met scholen en docenten (nationaal en internationaal) is daarnaast verder uitgebreid.

## HONOURSONDERWIJS

Honoursonderwijs is extra uitdagend onderwijs, dat verder gaat waar een reguliere universitaire opleiding ophoudt. De UT biedt hiervoor zowel in de bachelor als in de masterfase programma's aan die de 3 O's (onderzoeken, ontwerpen en organiseren) omvatten. Daarnaast biedt de UT in de bachelorfase ook programma's aan die de twee denkdisciplines (filosofie en wiskunde) omvatten.

In de bachelorfase biedt de UT vijf honours programma's aan: Science, Design, Processes of Change, Philosophy en Mathematics. In de masterfase biedt de UT momenteel vier honours programma's aan: Research Honours, Design Honours, Change Leaders en de High Tech Systems & Materials Honours Master. Naast de reguliere honours in de bachelorfase kent de UT ook intracurriculaire honours programma's voor de opleidingen International Business Administration, Psychology, Communication Sciences, Industrial Design (star programmes), Advanced Technology en Applied Physics (plus programmes).

## PROFILERINGSFONDS

Studenten die studievertraging oplopen door bijzondere omstandigheden kunnen een beroep doen op financiële ondersteuning bij het Profileringsfonds. Hierbij valt te denken aan een veelheid van omstandigheden zoals ziekte, handicap, beoefening van topsport of topcultuur of bestuurs- of commissiewerk. De omvang van het fonds is begroot op k€ 616 op jaarbasis. In de regeling Financiële ondersteuning bijzondere omstandigheden studenten (FOBOS) is bepaald welke (groepen) studenten voor ondersteuning in aanmerking komen. Deze regeling wordt jaarlijks voorbereid door de werkgroep afstudeerregelingen (WAR) en ter instemming voorgelegd aan de URaad, voordat deze wordt vastgesteld door het CvB. De Commissie Persoonlijke Omstandigheden (CPO) beoordeelt de aanvragen op het gebied van overmachtssituaties. Ze behandelen de onderbouwing van het (medisch) dossier en beoordelen de omvang van de vertraging in relatie tot de omstandigheden.

PROFILERINGSFONDS 2016		MAANDEN/BEURZEN TOEGEKEND		AANTAL AANVRAGERS	
	betaald bedrag (€)	EER	niet-EER	EER	niet-EER
Topsport/topcultuur	5.789	23	0	14	0
Overmacht	31.177	69	10	37	3
Activisme	224.974	1116	16	426	12
<b>Totaal</b>	<b>261.941</b>	<b>1208</b>	<b>26</b>	<b>477</b>	<b>15</b>

Bron: Oracle Financials

Naast FOBOS maken ook beurzen ter stimulering van internationale studentenmobiliteit onderdeel uit van het profileringsfonds. In 2016 hebben 70 inkomende studenten via het profileringsfonds een beurs gekregen om hier te komen studeren. In totaal is hiervoor 355.260 euro toegekend voor het eerste jaar. In 2016 hebben 211 UT-studenten via het profileringsfonds een beurs gekregen om in het buitenland te studeren. In totaal is hiervoor eenmalig 202.413 euro toegekend. Hieronder een weergave van de aantallen studenten met een beurs, uitgesplitst per beurs en het daarmee gemoeide beurzenbudget vanuit UT-middelen (zowel inkomende als uitgaande mobiliteit).

Naast onderstaande beurzen zijn er diverse beurzen die door externe partijen worden aangeboden (Netherlands Fellowship Programmes, Erasmus + beurzen, bedrijfsbeurzen etc.). Deze beurzen vormen geen onderdeel van het UT profileringsfonds. Ook de door het ITC uitgegeven beurzen zijn niet meegenomen in de tabellen vanwege afwijkende financiering.

Inkomende mobiliteit betreft in beginsel studenten met een buitenlandse nationaliteit. Studenten die gebruik maken van de beschikbare beurzen voor uitgaande mobiliteit betreffen in beginsel studenten met een Nederlandse nationaliteit. (thema 4 Helderheid)

INKOMENDE MOBILITEIT			# STUDENTEN	€ TOEGEKEND EERSTE JAAR
UTS	University of Twente Scholarship	Voor excellente master studenten van zowel EER als niet-EER landen.	50	634.300
HSP	Holland Scholarship Programme inkomend	Voor talentvolle (master) studenten van buiten de EER. Deze beurzen worden voor 50% gefinancierd door OCW en 50% door de UT.	14	62.000
OTS	Orange Tulip Scholarship Programme	Voor bachelor en master studenten. Wordt aangeboden in een aantal landen waar een Netherlands Education Support Office (Neso) aanwezig is. Het OTS programma bevat beurzen die vanuit UT middelen worden betaald, maar gelabeld worden als OTS.	2	48.000
ASF	ATLAS Scholarship Fund	Voor bachelor studenten die zijn toegelaten tot ATLAS en zonder dergelijke steun de opleiding niet zouden kunnen volgen.	4	23.760
<b>Totaal</b>			<b>70</b>	<b>€ 768.060</b>

Bron: CES (peildatum 31-12-2016)

UITGAANDE MOBILITEIT			# STUDENTEN	€ EENMALIG
TMF	Twente Mobility Fund	Voor (bachelor en master) studenten van de UT die willen studeren of stage lopen in het buitenland (minimaal acht weken).	153	187.574
HSP	Holland Scholarship Programme uitgaand	Voor studenten die willen studeren, stage lopen of onderzoek doen buiten de EER. Onder HSP uitgaand vallen ook het Student Ambassador Scholarship (SAS) en de Netherlands-Asia Honours Summer School (NAHSS).	39	17.400
<b>Totaal</b>			<b>192</b>	<b>€ 204.974</b>

Bron: CES (peildatum 31-12-2016)

## RANDVOORWAARDEN

In randvoorwaardelijke zin wordt er van een organisatie veel gevraagd als het gaat om kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Om dit te bereiken is binnen de UT onder andere gefocust op personeel, onderwijskwaliteitsbeleid, accreditaties en toetsbeleid.

## PERSONEEL

Duurzaam en kwalitatief hoogwaardig onderwijs vraagt om top professionals en vereist een duurzame investering in de professionalisering van die medewerkers. De UT geeft inhoud aan deze verdere professionalisering door bijvoorbeeld de Tenure Track, een traject voor zeer getalenteerde wetenschappers van wie de verwachting bestaat dat deze kunnen uitgroeien tot hoogleraar. De UT stelt de BasisKwalificatie Onderwijs (BKO) verplicht voor docenten, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. In 2016 hebben 29 docenten hun BKO-certificaat mogen ontvangen.

De UT participeert in een internationaal initiatief voor het zichtbaar maken en delen van best practices rondom verbetering van onderwijscarrièremogelijkheden, onder leiding van Ruth Graham van de Royal Academy of Engineering. Het doel is om duidelijke criteria te krijgen voor een onderwijscarrière binnen de UT. Er zijn twee pilotprojecten geweest rond het meten van onderwijsprestaties en docentwaardering (bij ITC en EWI). De UT faciliteert groei en onderwijskundig leiderschap. Voor de Leergang Onderwijskundig Leiderschap, georganiseerd door UU-CEUT, ontvingen negen deelnemers een certificaat. Tenslotte biedt de UT ondersteuning op het gebied van onderwijsinnovaties via het 4TU Centre for Engineering Education.

In 2016 is verder ingezet op in- en doorstroom, loopbaanpaden in het onderwijs en trainingen. De notitie 'Loopbaanperspectief in het onderwijs' is begin 2016 vastgesteld. Het Centre of Expertise in Learning and Teaching (CELT) heeft nieuw trainingsaanbod ontwikkeld, passend bij de TOM-visie en learning2020. Onderdeel daarvan is de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO). Zestien deelnemers zijn gestart in een SKO-traject waarin zij evidence-based en/of evidence-informed aan de slag gaan met een onderwijsvernieuwing.

Verder volgden vier deelnemers het traject BasisKwalificatie Studieadviseurs en is er een traject Senior Kwalificatie Examinering ontwikkeld die in februari 2017 van start gaat met veertien deelnemers.

In 2016 is ook een didactisch scholingstraject ontwikkeld voor promovendi (genaamd "Taste of Teaching"), waarin didactische vaardigheden centraal staan die relevant zijn voor deze doelgroep met onderwijsstaken. Deze zal in het voorjaar van 2017 van start gaan.

## MULTIDISCIPLINAIR MET SKILLS

**Erwin Hans, opleidingsdirecteur Technische Bedrijfskunde en 2e bij de landelijke verkiezing voor docent van het jaar:**

„In het bedrijfsleven moet je samenwerken met andere disciplines. We moeten onze studenten daarop voorbereiden. Daarom hebben we de bachelor Technische Bedrijfskunde de afgelopen jaren meer multidisciplinair gemaakt. Een groot aantal onderwijsmodules delen we met andere opleidingen, zoals werktuigbouwkunde, civiele techniek en industrieel ontwerpen.

Een stap vooruit voor de opleiding is de grotere nadruk op vaardigheden. Studenten moeten nu tijdens de bachelor alle professionele en academische skills op niveau 3 hebben afgerond, want ze hebben vaardigheden als presenteren en multidisciplinair samenwerken nodig om de problemen van de toekomst op te lossen. Het is niet langer mogelijk om onvoldoendes te compenseren met kennistoetsen.

Waarom deze veranderingen? Omdat we vonden dat het beter kon, hoewel we niet eens slecht scoorden in vergelijk met opleidingen van andere universiteiten. Onze plannen vielen precies samen met de invoering van het Twents Onderwijs Model.

Ook internationalisering hoort bij opleidingen van nu. We hebben veel nieuwe contracten afgesloten met buitenlandse topuniversiteiten, vooral in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Onze studenten blijken daar hoge cijfers te scoren, terwijl buitenlandse studenten soms moeite hebben met ons niveau. Dat geeft wel aan dat we grote vooruitgang hebben geboekt. Het mooie is dat iedereen binnen de opleiding, zowel docenten en medewerkers als studenten, dat zo ervaart. Er is een cultuur van trots ontstaan in onze community.

Onze band met de alumni is hechter dan ooit. We hebben een netwerk opgezet met ruim 1.200 oud-studenten, die in meerderheid aangeven graag iets te willen doen voor Technische Bedrijfskunde zoals een gastcollege of afstudeeropdracht. Ruim 100 alumni praten nu mee over de curriculumontwikkeling. We laten alumni interviewen door eerstejaars, die zo skills kunnen toevoegen aan hun portfolio en zich oriënteren op het toekomstige werkveld. Het mes snijdt dus aan twee kanten.“

## ONDERWIJSKWALITEITSBELEID

Een aantal dossiers rondom kwaliteitszorg is het afgelopen jaar prioriteit gegeven. Zo is het UT-beleidskader kwaliteitszorg vastgesteld en is mede naar aanleiding van de instellingstoets de Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus verbeterd. Deze PDCA-cyclus is verder geïmplementeerd in de voor- en najaarsoverleggen tussen het CvB en de faculteiten. In 2016 is een Quality Framework for Student Assessment in samenspraak met verschillende stakeholders opgesteld en vastgesteld door het CvB.

## Accreditaties

Ter voorbereiding op de heraccreditatie van de bachelor- en masteropleiding Electrical Engineering, de bacheloropleiding Technische Bedrijfskunde en de masteropleiding Industrial Engineering and Management hebben in 2016 locatiebezoeken plaatsgevonden. De feedback die in de gesprekken met het visitatiepanel werd meegegeven is reeds opgepakt ter verdere versterking van de opleidingen. De post-initiële masteropleiding Risicomanagement is in 2016 beoordeeld. Naar aanleiding hiervan is een hersteltraject ingeslagen.

Vanaf september 2016 biedt de UT een nieuwe masteropleiding aan: de tweejarige educatieve masteropleiding voor Maatschappijleer en maatschappijwetenschappen (LVHOM). Deze nieuwe opleiding betreft een integratie van de bestaande masteropleidingen Public Administration en de eenjarige universitaire lerarenopleiding. Door de geïntegreerde aanpak van zowel educatieve als vakinhoudelijke aspecten worden studenten vanaf het begin van de opleiding gedegen voorbereid op het docentschap. In de Keuzegids Universiteiten 2017 zijn verder nog enkele opleidingen binnen de UT beloond met het predicaat 'topopleiding' of 'top rated programme' zoals hieronder te zien is.

Drie bacheloropleidingen van de Universiteit Twente mogen een jaar lang het kwaliteitszegel 'topopleiding' dragen. In de op dinsdag 15 november 2016 verschenen Keuzegids Universiteiten 2017 zijn Technische Natuurkunde (82 punten), Scheikundige Technologie (78 punten) en de opleiding ATLAS van het University College Twente (78 punten) als topopleiding beoordeeld. Scheikundige Technologie en Technische Natuurkunde hebben voor de vijfde keer op rij het predicaat topopleiding toegekend gekregen. Voor ATLAS is het de tweede opeenvolgende toekenning. In de Keuzegids Universiteiten 2017 worden alle universitaire bachelors in Nederland met elkaar vergeleken. Met een score tussen de 20 en 100, mogen opleidingen met een score vanaf 76 zich 'top' noemen. De UT heeft dit jaar 60 punten, een stijging van 2,5 punt ten opzichte van vorig jaar.



Drie masteropleidingen van de Universiteit Twente mogen een jaar lang het kwaliteitszegel 'top rated programme' dragen. In de op dinsdag

28 februari 2017 verschenen Keuzegids Masters 2017 hebben vijf UT-masters het predicaat top rated programme gekregen: Geo-information science & earth observation (82 punten), Applied Physics (80 punten), Technical Medicine (78 punten), Chemical Engineering (78 punten) en Sustainable Technology (76 punten).

In de Keuzegids Masters 2017 worden alle masteropleidingen in Nederland met elkaar vergeleken. De Keuzegids gaat vooral in op de omvang en kwaliteit van opleidingen, gebaseerd op het studentenoordeel in de Nationale Studenten Enquête en de expertoordelen die binnen keurmerkinstantie NVAO worden gegeven. Met een score tussen de 20 en 100, krijgen alleen opleidingen met een score van 76 of hoger het predicaat 'Topopleiding'.



## Examencommissies

Examencommissies hebben een kwaliteitsborgende functie. In 2016 is een vervolg gegeven aan de ondersteuning van examencommissies. Op basis van gesprekken met diverse (leden van) examencommissies zijn aanbevelingen gedaan voor verdere ondersteuning. Er is een regulier overleg geïnitieerd waarbij de voorzitters van examencommissies hun kennis en ervaringen delen.

## Toetsbeleid

Toetsbeleid is nadrukkelijk verbonden met opleidingsbeleid. Opleidingen formuleren en monitoren dit beleid daarom veelal zelf. Op instellingsniveau is het toetsbeleid een van de pijlers van onderwijskwaliteitszorg. Hiervoor is in het najaar van 2015 de notitie "Verkenning, evaluatie en herziening UT-toetskader" vastgesteld, met als doel het komen tot concrete verbeteracties. Hieruit is onder andere het eerder genoemde Quality Framework for Student Assessment voortgekomen.

## ONDERWIJSRESULTATEN

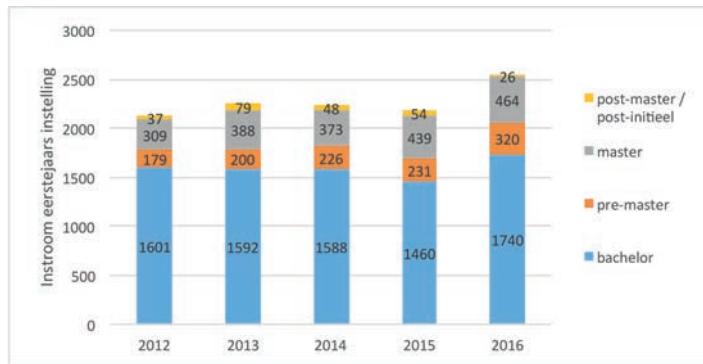
Uiteindelijk wordt een onderwijsinstelling ‘afgerekend’ op de onderwijsresultaten. Hieronder staan achtereenvolgens een aantal kengetallen. Allereerst worden de eerstejaars instroom, het totaal aantal ingeschreven studenten en het marktaandeel van de UT in vergelijking met de andere Nederlandse universiteiten bekeken. Daarna wordt ingegaan op cijfers die betrekking hebben op de internationalisering. De laatste tabellen richten zich op het studiesucces in termen van uitval, switch en bachelor rendement.

### EERSTEJAARSINSTROOM

De eerstejaarsinstroom is in 2016 gestegen ten opzichte van 2015 (van 2184 naar 2550 studenten). Dit is zowel terug te zien in een stijging van het aantal bachelorstudenten (van 1460 studenten in 2015 naar 1740 studenten in 2016), als ook bij het aantal pre-masterstudenten (231 in 2015 en 320 in 2016). Ook de master kende een lichte stijging van studenten die zich voor het eerst bij de UT inschreven in 2016.

### TOTAAL AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN

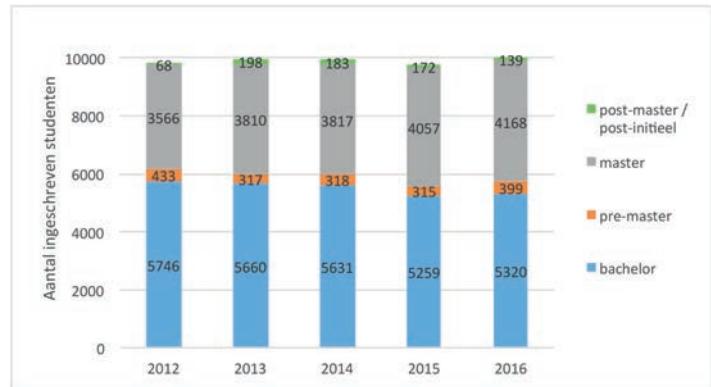
Het totaal aantal ingeschreven studenten heeft in 2016 de grens van 10.000 studenten overschreden. Als we kijken naar het totaal aantal ingeschreven studenten is er in 2016 een lichte groei te zien ten opzichte van 2015. Deze groei is te zien voor zowel de bachelor- als masterfase.



Bron: 1cHO – Totaal aantal ingeschreven studenten

### MARKTAANDEEL UT

Bij zowel de bachelor als de master is het marktaandeel van de UT gestegen. Het marktaandeel van de UT in de bachelor is gestegen van 3,2% in 2015 naar 3,5% in 2016. Bij de master gaat het om een stijging van 2,3% in 2015 naar 2,6% in 2016.



Bron: 1cHO, inclusief ITC, MEEM, WT – Totaal aantal ingeschreven studenten

MARKTAANDEEL (O.B.V. EERSTEJAARS OPLEIDING)		2012	2013	2014	2015	2016
Bachelor	Nederland*	57258	61556	61433	60867	63240
	UT*	2028	2082	2120	1962	2239
	Marktaandeel UT	3,54%	3,38%	3,45%	3,22%	3,54%
Master	Nederland**	45011	46329	52461	43905	42556
	UT **	1584	1341	1841	1017	1123
	Marktaandeel UT	3,52%	2,89%	3,51%	2,32%	2,64%

Bron: 1cHO, inclusief premasters, \*\*alleen masterstudenten (excl. ITC (niet regulier bekostigd) MEEM (niet regulier bekostigd) en WT (hoofdinschrijving bij WUR))

## INTERNATIONALISERING

De buitenlandse instroom is in 2016 ten opzichte van 2015 gestegen naar 1024 studenten (zie onderstaande tabel). Deze stijging wordt mogelijk veroorzaakt door het grotere aantal Engelstalige bacheloropleidingen dat in 2016 aangeboden werd. Duitse studenten vormen met 479 studenten de grootste groep buitenlandse studenten, deze zijn met name bij de bacheloropleiding psychologie ingestroomd.

INTERNATIONALISERING UT	2012	2013	2014	2015	2016
Totaal UT*	2165	2259	2235	2184	2550
Duits	438	369	364	239	479
Chinees	59	54	71	66	73
Italiaans	6	8	16	8	30
Grieks	23	15	11	11	33
Overige nationaliteiten	271	373	303	380	409
<b>Totaal buitenlands</b>	<b>797</b>	<b>819</b>	<b>765</b>	<b>704</b>	<b>1024</b>
Percentage buitenlands	37%	36%	34%	32%	40%

Bron: 1cHO - Eerstejaars instellingstotaal bachelor, master en pre-master opgesplitst naar buitenlandse nationaliteit (\*incl. MEEM, M-WT en ITC)

De instroom van buitenlandse studenten in de masterfase is nagenoeg gelijk gebleven en toont qua samenstelling een gevareerd beeld (zie onderstaande tabel). Ongeveer de helft van de studenten is afkomstig uit de EER. Van de Niet-Europese landen vormen de Chinese studenten, net als vorig jaar, de grootste groep.

NATIONALITEIT STUDENTEN INSTROOM MASTER	2012	2013	2014	2015	2016
Nederlands	60	50	73	94	118
Buitenlands	273	338	300	345	346
EER Totaal (excl. NL)	74	101	74	66	103
Europees - Niet EER	4	3	5	14	9
Niet Europees	195	234	221	264	234

Bron: 1cHO, incl. MEEM, M-WT en ITC – Totaal buitenlandse masterinstroom opgesplitst naar nationaliteit

## STUDIESUCCES: UITVAL, SWITCH EN RENDEMENT

De UT wil graag dat de student snel op de juiste plek is. De verwijzende functie leidt tot een relatief hoog uitvalpercentage in het eerste jaar. Invoering van het BSA en aandacht voor studiebegeleiding hebben hiertoe geleid. Het percentage is de afgelopen jaren stabiel gebleven, rond 20%. Het percentage studenten dat in het eerste jaar switcht naar een andere opleiding binnen de UT is de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven.

De UT streeft ernaar dat minimaal 70% van de studenten een bachelordiploma behaalt binnen 4 jaar. De tabel laat zien dat in 2016 73% van de studenten die in 2012 begonnen zijn met hun studie, hun diploma hebben behaald.

STUDIESUCCES	2012	2013	2014	2015	2016
Uitval % jaar 1	20% (cohort 2011)	18% (cohort 2012)	21% (cohort 2013)	18% (cohort 2014)	16% (cohort 2015)
Switch % jaar 1	6% (cohort 2011)	6% (cohort 2012)	5% (cohort 2013)	7% (cohort 2014)	8% (cohort 2015)
Bachelorrendement	55% (cohort 2008)	59% (cohort 2009)	60% (cohort 2010)	68% (cohort 2011)	73% (cohort 2012)

Bron: OSIRIS

## MEER ACTIVISME

### Hans David Wendt, voorzitter van de Student Union:

„Het studentenactivisme in Twente is groter en meer vanzelf-sprekend dan in andere universiteitssteden: 85% van de studenten is actief en 90% is lid van een vereniging. Er zijn hier ruim 130 sport-, cultuur-, studie-, wereld-, ondernemers- en gezelligheidsverenigingen, gerund door en voor studenten. Dat is vooral te danken aan de kleinschaligheid en de voorzieningen van de campus. Een deel van de credits gaat zeker ook naar de Student Union. We zorgen bijvoorbeeld voor de financiële ondersteuning van evenementen en geven trainingen aan leden van commissies en besturen.

De Bastille is het eigen gebouw voor de studenten. We hebben in 2016 plannen gemaakt voor een nieuw werkcafé met broodjeszaak en een start-up hub voor studentondernemingen. In 2017 zal de verbouwing starten. Als Student Union hebben we een goede relatie met het College van Bestuur. Elke maand is er overleg met de individuele leden. Mijn voor-

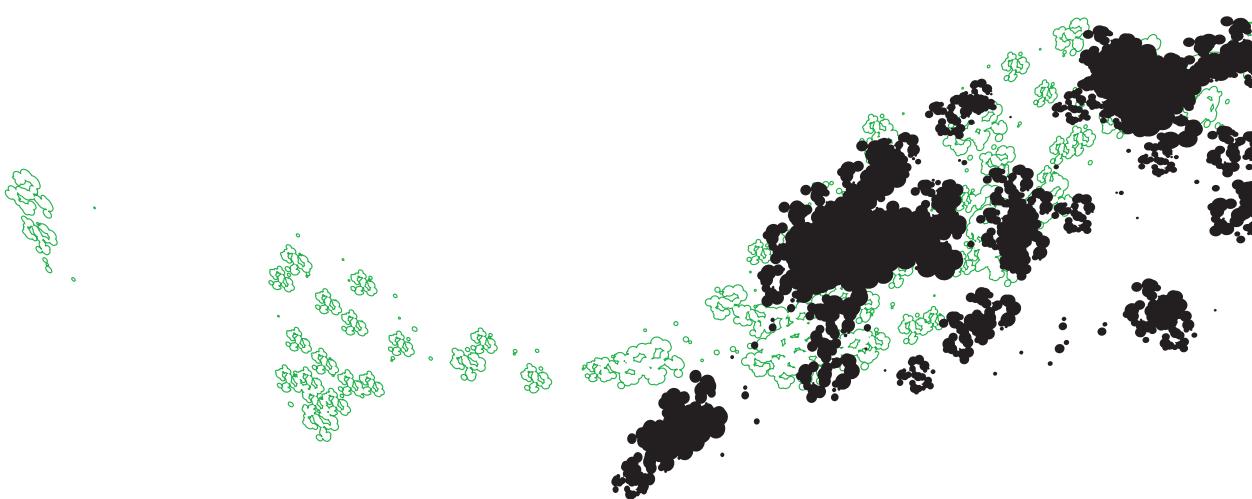
ganger heeft in de benoemingsadviescommissie voor de nieuwe rector magnificus gezeten. Dat geeft aan dat we serieus worden genomen. Het is belangrijk dat de rector student minded is. Hij moet oog hebben voor het activisme, voor de student die werkt aan zijn of haar persoonlijke ontwikkeling als bestuurs- of commissielid of door het organiseren van activiteiten. Onze slogan is niet voor niets: More than a degree.

We zien helaas dat het activisme onder druk staat door het leenstelsel en het Twents Onderwijs Model. Studenten willen best een uurtje per week helpen bij een activiteit en eventueel een fulltime bestuursfunctie bekleden. Maar de animo voor het middelgrote activisme, waarbij een student 10 tot 20 uur per week actief is binnen een bestuur of commissie, neemt af. Mogelijk kan een aanpassing van het Twents Onderwijs Model verlichting bieden. We zijn daarover in gesprek.”

## VOORUITBLIK

De komende periode ligt de focus, in lijn met Vision 2020, onder andere op masterontwikkelingen, waardering van onderwijsprestaties, optimalisatie van het minoren aanbod, evaluatie van de implementatie van de digitaliseringsvisie, verdere implementatie van de Wet versterking bestuurskracht (in het bijzonder met betrekking tot de opleidingscommissies) en optimalisatie van de PDCA cyclus, zeker nu ook TOM meer in een steady-state terecht komt.

Eind 2016 heeft de Reviewcommissie Hoger Onderwijs haar bevindingen gerapporteerd en in 2017 zal de UT de ontwikkelingen rondom mogelijke kwaliteitsafspraken met een actieve nieuwsgierigheid volgen.



# HOOFDSTUK 3

## ONDERZOEK



## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

Het onderzoek van de UT houdt zich bezig met *Science for Science*, maar is daarnaast ook maatschappijgericht en maatschappelijk relevant: *Science for Industry and Society*. Ten behoeve hiervan wordt een deel van het onderzoek van de UT geprogrammeerd in samenspraak met maatschappelijke stakeholders waaronder industrie en overheden.

Uitgangspunt hierbij is dat excellente wetenschap en technologie katalysatoren zijn voor economische, technologische en maatschappelijke innovatie. De bijdrage hieraan wordt geleverd door het vertalen van fundamenteel onderzoek naar toepasbare kennis, nieuwe technologieën en bruikbare ontwerpen. Daarom bestrijkt ons onderzoek het spectrum van fundamentele naar toepasbare kennis, is ons onderzoek geцentreerd rondom technologie en de rol van technologie in de samenleving en is ons onderzoek mede gericht op het ontwerpen van producten, technieken en systemen.

Het bereiken van wetenschappelijke en maatschappelijke doorbraken vereist in toenemende mate de inbreng van meerdere disciplines en het combineren van technische en sociale wetenschappen: *High Tech Human Touch* (HTHT). De combinatie van science, engineering en kennis van maatschappij en gedrag is zeer geschikt om kennis te vertalen naar ontwerpen en technieken en de maatschappelijke inbedding daarvan. Design is een integrerend concept tussen disciplines.

Het tot stand brengen van nieuwe technologieën vereist onder andere het combineren van bestaande technieken in een proces van technologische convergentie. Binnen de UT betreft het een convergentie van technologieën *binnen en tussen* de velden ICT, Nanotechnologie, Biomedische Technologie, en Geo-informatie. Hierbij wordt expliciet gezocht naar de wetenschappelijke doorbraken op de grensvlakken tussen deze technologieën. De ontwikkeling van nieuwe technologie wordt gestuurd door een duidelijk beeld van hoe die technologie wordt gebruikt en door de maatschappij kan worden geadopteerd.

Het onderscheidende van ons onderzoek is de vernieuwing die we realiseren door verbindingen en innovatieve combinaties tot stand te brengen tussen disciplines en technieken en daarnaast tussen science, engineering en ontwerp. Door het aanbrengen van verbanden en combinaties krijgt gemeenschappelijkheid in de onderzoeksagenda verder vorm en worden focus, specialisatie en zwaartepuntvorming versterkt. Vele verbindingen komen samen in universiteitsbrede thema's zoals gezondheid, energie, water, veiligheid en smart cities. Ook onze instellingsbrede icoonprojecten, waarin ons unieke profiel tot uiting komt, zijn bij uitstek gericht op het leggen van verbindingen tussen de UT-onderzoekspeerpunten onderling en de samenleving.

## GOVERNANCE

De faculteiten leveren de personele capaciteit voor onderzoek, beheren de infrastructuur (labs) en bewaken de basiskwaliteit. Het bevorderen van excellent onderzoek en de profilering en zwaartepuntvorming hebben vorm gekregen door de oprichting van grote onderzoeksinstituten, die zijn samengesteld uit onderzoeksgroepen uit verschillende faculteiten. Hierdoor kent de UT een matrixorganisatie, waarbij onderzoek en onderwijs zijn ondergebracht in (in zekere mate) onafhankelijke organisatorische eenheden. De instituten hebben een positie gelijkwaardig aan de faculteiten. De wetenschappelijk directeuren van de instituten zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling, programmering en kwaliteitsbewaking van het (multidisciplinaire) onderzoek. Zij leggen hiervoor verantwoording af aan het College van Bestuur. Instituten bevorderen de samenwerking tussen groepen, scherpen de focus binnen het instituut aan, faciliteren hun onderzoekers en verkennen nieuwe onderzoeksterreinen. De valorisatie van onderzoeksresultaten en samenwerkingen met externe partijen zijn belangrijke aandachtspunten. Zijdelings zijn instituten ook betrokken bij personeelsbeleid en onderzoeksinfrastructuur, waarvoor faculteiten de primaire verantwoordelijkheid dragen. In 2016 werd het principebesluit genomen tot een toekomstige herverkaveling van het onderzoek en een herziening van het bestuursmodel, gericht op vereenvoudiging van de organisatie.

- **MESA+** is een van 's werelds grootste onderzoeksinstellingen op het gebied van nanotechnologie met 553 wetenschappers (322 fte onderzoekscapaciteit). Toepassingsgebieden zijn onder andere early diagnostics, duurzame energie, onconventionele elektronica en veiligheid.
- Het **CTIT** (instituut voor (digital) Science for a Smart Society) onderzoekt ICT en ICT-toepassingen. Aan het CTIT zijn 366 onderzoekers (187 fte onderzoekscapaciteit) verbonden: computerwetenschappers, elektrotechnici, wiskundigen en gedragswetenschappers. Het CTIT is onderdeel van het Netherlands Institute for Research on ICT (NIRICT), dat het ICT-onderzoek van de technische universiteiten bundelt.
- **MIRA** is het onderzoeksinstituut op het gebied van biomedische technologie en technische geneeskunde. De ruim 360 onderzoekers (170 fte onderzoekscapaciteit) focussen zich op toptechnologie voor patiënten vanuit drie invalshoeken: Imaging & Diagnostics, Neural & Motor Systems en Bionano Technology.
- Het **IGS** (Institute for Innovation and Governance Studies) richt zich op de besturing en het management van technologische en maatschappelijke innovatie. Aan het instituut zijn 432 onderzoekers (170 fte onderzoekscapaciteit) verbonden. Ze doen onderzoek in zowel de publieke als de private sector.
- Het **ITC** (148 fte onderzoekscapaciteit) houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van geo-informatiewetenschappen en aardobservatie. De nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden, met gebruik van technologieën zoals remote sensing en GIS (Geographical Information Systems).

- Onderzoek uit de faculteiten CTV en TNW (in totaal 145 fte onderzoekscapaciteit) dat niet deelneemt in instituten is ondergebracht in het programma voor **Science Based Engineering** (SBE) dat zich richt op het verbinden van wetenschappelijke doorbraken aan de behoeften van industrie en maatschappij.

Dat de instituten zwaartepunten zijn blijkt mede uit hun omvang en omzet. In de R&D Top 25 van het Technisch weekblad bezet MESA+ in Nederland positie 8, CTIT positie 10 en MIRA plaats 12. Deze zwaartepuntkeuze werkt door in het onderwijs van de UT, omdat veel master- en PhD-opleidingen nauw aansluiten bij de onderzoekszwaartepunten.

Stakeholders zoals het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties voorzien de instituten van strategische adviezen via de MESA+ industrial advisory board, de MIRA Socio-economic Advisory Board en de CTIT maatschappelijke adviesraad. Concrete onderzoeksprojecten zijn (mede) geformuleerd vanuit economische en maatschappelijke vraagstellingen en worden soms begeleid door gebruikerscommissies. Medezeggenschap is gewaarborgd door een instituutsraad per instituut, ter aanvulling van de algemene medezeggenschap over onderzoek zoals die wordt uitgeoefend door de Universiteitsraad. De instituten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor universiteitsbrede thema's zoals energie en gezondheid. Het energieonderzoek is een gezamenlijke zaak van de instituten en het programma voor Science Based Engineering.

## SAMENWERKINGEN

De UT is betrokken in zeer veel samenwerkingen met universiteiten, onderzoeksinstituten en publieke en private partijen. In 2016 ontstonden belangrijke nieuwe samenwerkingen:

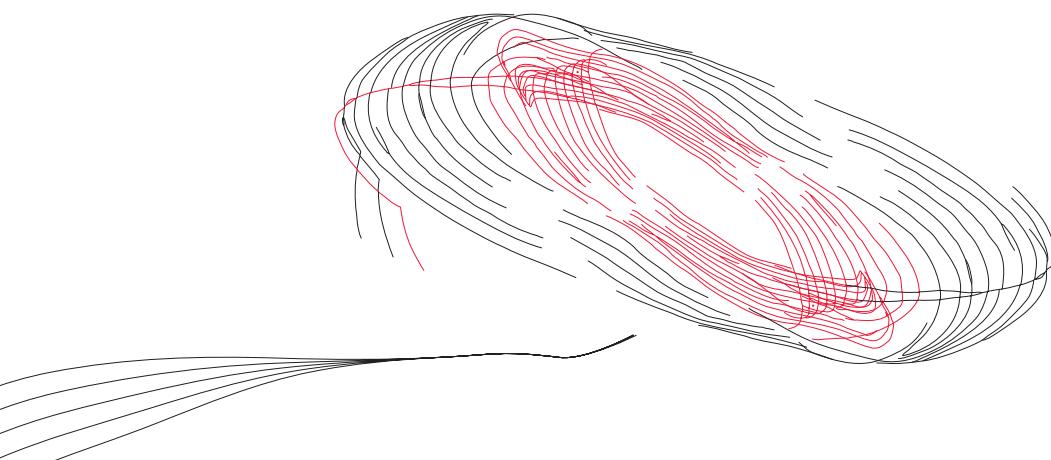
- Op initiatief van Fred van Houten (UT-hoogleraar design engineering) is een langdurige samenwerking aangegaan met het Duitse Fraunhofer Gesellschaft, financieel ondersteund door de Provincie Overijssel en het Ministerie van Economische Zaken. Fraunhofer richt zich op het omzetten van fundamenteel, wetenschappelijk onderzoek tot technologische toepassingen in de industrie. De eerste stap is genomen door de oprichting van het Fraunhofer Project Center voor Design and Production Engineering for Complex High-Tech Systems (FPC@UT). De

focus ligt op smart industry, in het bijzonder smart production for smart products.

- Er werd een samenwerking gestart met het vermaarde Max Planck Gesellschaft in Duitsland. Het Max Planck Center for Complex Fluid Dynamics, het eerste Max Planck Center in Nederland, financieel ondersteund door NWO en FOM, bundelt de krachten van de twee top-UT-onderzoeksgroepen van Detlef Lohse en Albert van den Berg en twee Max Planck-instituten. Het nieuwe center gaat onderzoek doen naar complexe verschijnselen in de vloeistofdynamica: van nanodruppels tot turbulentie op heel grote schaal. De looptijd gaat tien jaar bedragen.
- TNO en de UT bundelden hun inspanningen op het gebied van robotica in het open innovatiecentrum i-Botics. Het nieuw opgerichte Joint Innovation Center for Interaction Robotics moet focus aanbrengen in de valorisatie-activiteiten voor exoskeletten, service-robotica en telerobotica. Hiermee start een nauwere samenwerking in kennisuitwisseling tussen onderzoeksinstellingen en de industrie.
- Wageningen Universiteit trad toe tot de 3TU, de federatie van technische universiteiten, die daarmee werd omgedoopt tot 4TU. Hierdoor kunnen er interessante kruisbestuivingen ontstaan tussen hightech, agro, voedsel en milieu. De uitbreiding is logisch omdat de vier universiteiten veelal dezelfde interesses en benaderingswijzen hebben. Alle vier voeren ze praktijkgericht onderzoek uit. Het viertal heeft in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda ook al een gezamenlijke visie gepresenteerd. 4TU heeft delen van haar onderzoek gebundeld in tien gezamenlijke 4TU Research Centres.

**"PIONEERS IN HEALTHCARE IS EEN GEWELDIGE STIMULANS OM BESTAANDE BEHANDELINGEN TE VERBETEREN EN NIEUWE ZORGCONCEPTEN TE ONTWIKKELEN"**

**Meindert Schmidt, voorzitter Raad van Bestuur Ziekenhuis Groep Twente**



## FRAUNHOFER

**Eddy van Hijum, Gedeputeerde Economie van Provincie Overijssel en lid van Twente Board:**

„Provincie Overijssel en de Universiteit Twente werken op veel gebieden intensief samen. Wij zien dat de betekenis van het hoger onderwijs voor de regionale economie enorm is, vooral voor startende ondernemers in spin-offs en voor het Midden- en Kleinbedrijf. Provincie, universiteit en hogeschool behoren dan ook tot de founders van Novel-T, de organisatie die een succesvol ecosysteem heeft gebouwd voor kennisvalorisatie en ondernemerschap.

We hebben samen met de UT opgetrokken om de komst van het Fraunhofer Project Center naar Twente mogelijk te maken. Provincie Overijssel stelde een bijdrage van 4 miljoen euro beschikbaar, omdat we verwachten dat het Duitse onderzoeksinstituut de kennispositie van de universiteit en de hogeschool zal versterken. In 2016 ben ik mee geweest op werkbezoek in Zuid-Duitsland om de komst van Fraunhofer voor te bereiden. Duidelijk is geworden dat het Fraunhofer Project Center goed past bij de maakindustrie en de kennisbasis in Twente op het gebied van hightech ontwerp, productie en onderzoek.

Het is onze taak om kennisinstituten als de UT te faciliteren bij het ontwikkelen van hoogwaardige technologie voor de slimme en duurzame industrie van de toekomst. Op termijn zal dat banen opleveren. Het is dan ook jammer dat de rijks-overheid het op dat punt laat afgeweten. Den Haag heeft te weinig oog voor het belang van de maakindustrie voor de Nederlandse economie. Het is goed dat er wordt geïnvesteerd in Smart Industry programma's en Field Labs. Maar die investeringen steken schril af bij de industrieprogramma's in de landen om ons heen. Dat was de strekking van de brandbrief die ik samen met UT-hoogleraar Fred van Houten heb gestuurd naar de Tweede Kamer. Ook daarin hebben we samen opgetrokken.“

## ONDERZOEKSSCHOLEN

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 meer dan 20 onderzoekscholen waarvan een andere universiteit penvoerder is.

De MESA+ School voor Nanotechnologie omvat alle MESA+ onderzoeksgroepen en de volgende programma's:

1. Advanced Optics;
2. Nanodevices & Systems;
3. Novel Nanomaterials;
4. Fluid Physics;
5. Next Generation Energy and Resource.

De programma's zijn ingebed in de Twente Graduate School (TGS). De onderwijsactiviteiten in het NanoLab omvatten verder de practica voor een aantal bachelor- en masteropleidingen. Alle gebruikers volgen een speciaal trainingsprogramma om in het NanoLab veilig en adequaat te kunnen werken. De cursus is opgedeeld in een aantal blokken, verdeeld over drie weken waarin zowel praktisch als theoretisch de mogelijkheden binnen NanoLab worden uitgelegd. Nieuwe gebruikers worden zo opgeleid tot volwaardige cleanroom gebruikers. Per jaar worden op deze wijze gemiddeld zeventig nieuwe gebruikers opgeleid.

De NIG, de Nederlandse Onderzoeksschool voor Bestuurskunde en Politieke wetenschappen, is een interuniversitaire onderzoekscol waarin faculteiten van 9 Nederlandse universiteiten en 2 Vlaamse universiteiten participeren. In 2012 heeft de KNAW de onderzoekschool voor een vierde termijn van 6 jaar geaccrediteerd. NIG coördineert en stimuleert onderzoek op het gebied van bestuurskunde en politieke wetenschappen en biedt een trainingsprogramma voor promovandi aan.

## INTENSIVERING VAN BESTAANDE SAMENWERKINGEN

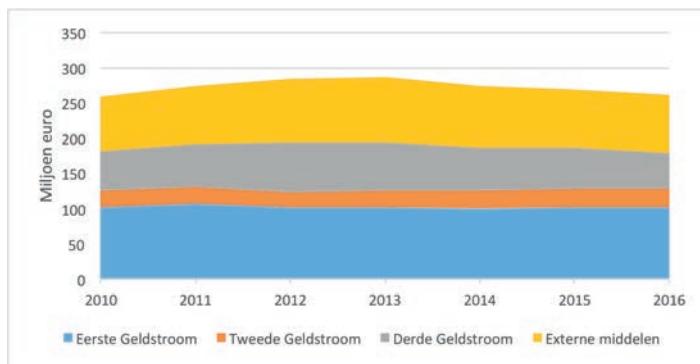
In het verslagjaar is gewerkt aan versteviging van de regionale inbedding, onder andere door versterking van de samenwerking met de gemeente Enschede, waaronder op het terrein van Smart Cities. Roessingh Research and Development (RRD) en de UT intensiverden hun samenwerking, onder andere op de gebieden robotica en revalidatie en E-health. Dit biedt veelbelovende mogelijkheden om technisch / wetenschappelijke onderzoek in een topklinische omgeving toe te passen en levert veel inspiratie uit de praktijk voor nieuwe onderzoeksgebieden. De samenwerking van de UT en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) breidt zich verder uit naar de statistiek van Big Data. De partners willen de combinatie onderzoeken van de IT-tools die nodig zijn om gigantische hoeveelheden data goed te verwerken, gekoppeld aan goed inzicht in de statistiek. Hiermee formaliseert de UT ook haar participatie in het Center for Big Data Statistics (CBDS).

## INZET MIDDELEN

Voor de opstelling van integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, wil de UT een belangrijke partner zijn bij publieke en private organisaties. De UT onderhoudt nauwe betrekkingen met de topsectoren en met de EU. In 2016 was de UT onder andere betrokken bij programmering van onderzoek in het kader van de topsectoren en de uitwerking van de NWA-routes.

## VERWerving VAN ONDERZOEKS MIDDLEN

Het onderzoeksdeel van de rijksbijdrage (eerste geldstroom) bedroeg 105,1 miljoen euro. Hiermee worden met name infrastructuur en vaste onderzoekers gefinancierd. Van NWO (tweede geldstroom) ontving de UT op competitieve basis 25,5 miljoen euro voor de uitvoering van specifieke onderzoeksprojecten. Het bedrag daalde ten opzichte van 2015. Het merendeel van de overige onderzoekscapaciteit is gefinancierd door overheden en bedrijven (de derde geldstroom). In 2016 ging het om een bedrag van 54,4 miljoen. Het bedrag is sinds 2012 met bijna 20 miljoen euro afgenomen door de afloop van de FES-programma's, die slechts gedeeltelijk kon worden opgevangen door bijdragen vanuit Topsectoren, met name de sectoren High Tech Systems and Materials (HTSM), Energie, Life Sciences & Health (LSH), Chemie, Water en Logistiek. De derde pijler van Horizon 2020 (Societal Challenges) biedt de UT kans om haar unieke HighTech-HumanTouch profiel beter te benutten. Sinds het begin van 2015 werkt de UT in samenwerking met het bedrijfsleven en de topsector High Tech Systems & Materials onder de noemer "Top Technology Twente" aan het op peil houden van het aantal nieuwe promovendi. Het gaat om onderzoeksprojecten die passen binnen vijf belangrijke thema's voor de industrie. Concluderend is de omvang van de externe onderzoeks middelen en ook de omvang van de totale onderzoeksfinanciering afgeno men. In onderstaande grafiek is de trend in geldstromen weergegeven.



Bron: Oracle Financials (peildatum 31-12)

## FONDSENWERVING

Naast het onderhouden van de contacten met onze alumni op allerlei mogelijke manieren (site, events, etc.) heeft het Alumni & Development Office een tweede aandachtsgebied dat van belang is: de fondsenwerving onder de vlag van Universiteitsfonds Twente. Op het gebied van fondsenwerving lag in 2016 prioriteit bij het vervolg van het project gericht op het vergroten van het aantal donateurs in de jaarcampagne én op de grote giften campagne ten bate van health-onderzoek. De jaarcampagne omvat alle donaties die we door het jaar heen ontvangen tot een maximum van 2.500 euro. In 2015 heeft de jaarcampagne een impuls gekregen dankzij de aanstelling van een jaarcampagnemanager. Deze ging 'dedicated' aan de slag om de campagne te professionaliseren en dag-in-dag-uit aandacht te geven aan de werving én aan de after-sales bij de donateurs. Het aantal donateurs groeit sindsdien gestaag en zal naar wij hopen de komende jaren blijven groeien. Steeds beter slagen we erin onze achterban duidelijk te maken dat hun bijdrage telt, elk jaar weer. In 2016 heeft dit 689 donaties opgeleverd met een totaalopbrengst van 67.700 euro. Hieronder een overzicht van het aantal donateurs per jaar van de afgelopen jaren.

Binnen de Health-campagne zijn in 2015 en 2016 de eerste donaties binnengehaald. Bovendien zijn er veel interessante contacten gelegd die op termijn tot aanvullende financiering voor UT-onderzoek kunnen leiden. Ook wordt in het kader van de health-campagne gewerkt aan het opzetten van een nieuw investeringsfonds dat deels gaat investeren in UT-health-onderzoek en deels in startups. Dit fonds heeft als doel de innovatiepijplijn van de UT te versterken.

## BESTEDING VAN ONDERZOEKS MIDDLEN

Het onderzoeksdeel van de eerste geldstroom onderzoek wordt, afgezien van een klein budget via het CvB, voor het overgrote deel via de instituten besteed. Een deel van deze middelen wordt ingezet ter stimulering van de missie en strategische doelen zoals omschreven in Hoofdstuk 1, wat betekent dat deze middelen voor excellentie, technologie, ontwerp, innovatieve combinaties en samenwerking worden ingezet. Het CvB bekostigt een viertal universiteitsleerstoelen, bezet door de excellente hoogleraren Detlef Lohse, Albert van den Berg, Bram Nauta en Dave Blank (tevens *Chief Scientific Ambassador* van de UT). De ontwikkeling van nieuwe technologieën wordt met name gefinancierd via de middelen die aan de instituten worden toegekend, maar ook door middelen voor het icoonproject de *Living Smart Campus*, een innovatieve plek waar technologische prototypes kunnen worden getest. Ontwerpen wordt gestimuleerd door een financiële bijdrage aan het Designlab en uitbreiding van de PDEng-programma's die inzetten op technologisch ontwerpen. De

DONATEURS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aantal per jaar	194	253	415	253	250	258	464	689

Bron: Alumni & Development Office UT

instituten reserveren een deel van hun middelen voor het stimuleren van samenwerking en innovatieve combinaties / crossovers binnen en tussen instituten. Een voorbeeld hiervan is het BioNano onderzoek in samenwerking tussen MESA+ en MIRA. Ook centrale investeringen in Icoonprojecten en de UT-brede thema's (zoals energie en health) dragen bij aan het leggen van nieuwe verbindingen en versterking van de UT-zwaartepunten.

## "THE TWENTE INNOVATION CHAIN, WHICH LINKS BUSINESSES, UNIVERSITY, HBO AND EVEN MBO, IS VERY SPECIAL."

Nico Nijenhuis, CEO of Clear Flight Solutions.

### INFRASTRUCTUUR

Excellente infrastructuur is cruciaal om onderzoekers optimaal te laten functioneren en excellente onderzoekers aan te trekken. In toenemende mate worden laboratoria ook ingezet voor onderwijs, valorisatie en open innovatie. Per 1 januari werd gestart met de Living Smart Campus (LSC), waardoor de UT-campus een Smart and Living lab is geworden, een plaats waar universiteit, technologische innovaties en maatschappij samen komen, een plaats waar onderzoekers hun research en technologie daadwerkelijk testen, een plaats voor open innovatie. Bij voorkeur doen externe partijen mee, zodat de blik van buiten naar binnen is gericht. De projecten zijn bij voorkeur zowel maatschappijgericht als wetenschappelijk uitdagend. LSC is een programma dat de mogelijkheden van de UT-campus benut voor een 'living lab': als samenleving in het klein, leent de campus zich uitstekend voor experimenten met de 'Smart Cities' van de toekomst. Begin 2016 zijn de eerste zes projecten van start gegaan, een deel daarvan loopt nog, bijvoorbeeld op het gebied van crowd monitoring en health. Eind 2016 zijn nog een aantal projecten geselecteerd, waaronder het Enschede Refugees Entrepreneurial Initiative in samenwerking met DELITELABS en EREI en een project om de maatschappelijke betrokkenheid van de medewerkers te verhogen. NanoLabNL, het landelijke verband waarin het UT-NanoLab participeert, gaat de komende jaren flink investeren in haar faciliteiten en kreeg hiervoor een financiële impuls toegekend vanuit het Toekomstfondskrediet Onderzoeksfaciliteiten. Met deze impuls kan de cleanroomfaciliteit de ontwikkeling versterken van proof-of-concepts, demonstrators en kleinschalige productie. Er is gewerkt aan de oprichting van het *European Technological Medical Center* (ETMC), een clustering van alle gezondheidsgerelateerde activiteiten waaronder een simulatiecentrum voor het trainen van artsen en chirurgen in het gebruik van de nieuwste hightech apparatuur. Er werd een 'Joint Lab' overeenkomst gesloten met South China Normal University (SCNU). De UT en SCNU gaan kennis en (nieuwe) technologieën delen. BMS opende in samenwerking met CTIT het Tech4People Lab. Er werd aandacht geschonken aan het stimuleren van het gebruik van de UT-infrastructuur door externe partijen zoals bedrijven en spin-offs. Hiertoe werden door NanoLabNL en door de UT

Innovatievouchers toegekend aan bedrijven, met name MKB, waarmee deze tegen een gereduceerd tarief gebruik kunnen maken van UT- en gezamenlijke laboratoria. De lange termijn financiering van de UT-infrastructuur behoeft aandacht nu de FES-middelen vervallen zijn.

### PERSONEEL

In 2016 waren 1144 fte's beschikbaar voor onderzoek, waarvan 224 fte's door vaste staf (hoogleraren en U(H)D's) en waarvan 920 fte's door onderzoekers in tijdelijke dienst zoals Promovendi en PostDocs. De onderzoekscapaciteit daalde in vergelijking met 2015 (1222 fte's) met 78 fte.

De instituten zijn zwaartepunten die onderzoekstalent en topwetenschappers aantrekken. De Chief Scientific Ambassador Dave Blank is mede aangesteld om internationaal toptalent te interesseren voor een loopbaan bij de UT. Diensten, faculteiten en instituten zetten in op een versterking van het talentbeleid. Eind 2016 waren 80 onderzoekers aangesteld in een tenure-track-aanstelling, waarin talentvolle wetenschappelijke medewerkers de kans krijgen om door te groeien.

### TWENTE GRADUATE SCHOOL

De organisatie van de promotieopleidingen verloopt via onderzoekscholen en Twente Graduate School (TGS). De UT is penvoerder van de onderzoekscholen MESA+ en Netherlands Institute of Government (NIG).

Het promovendivolgsysteem ProDoc heeft in 2016 de grens van 800 door TGS ingeschreven kandidaten overschreden (gemeten sinds de invoering begin 2014). Eind 2016 hebben de eerste twee promovendi hun proefschrift al verdedigd, binnen de 3 jaar. Dit groeiend aantal kandidaten voor wie het promovendistatuut geldt heeft mede geleid tot lange wachtrijlijsten voor het UT aanbod aan transferrable skills. Hiervoor is in 2016 een inhaalslag gemaakt, terwijl voor 2017 een structureel plan is voorbereid om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

Betere toegankelijkheid tot hulpverlening voor promovandi met persoonlijke en / of psychische problemen is gewaarborgd in de rol van de PhD Counsellor en daarnaast de beschikbaarheid van de UT vertrouwenspersonen ongewenst gedrag.

Verder heeft de TGS in 2016 vier discipline-overstijgende broadening courses ondersteund, informatie gegeven over het PhD programma voor Standard Evaluation Protocol (SEP) onderzoek visitaties (bedrijfskunde en psychologie) en overige bestaande activiteiten gecontinueerd (Research Honours programma, TGS Award en bridging grant).

## RANDVOORWAARDEN ONDERZOEKSQUALITEITSBELEID

De kwaliteit en relevantie van elke discipline en elk instituut wordt eens in de zes jaar beoordeeld door een externe commissie. Tussentijds kan een mid-term review plaatsvinden. De beoordeling van disciplines vindt plaats conform het landelijke protocol (SEP) voor kwaliteitszorg, aangevuld met een UT-protocol en veelal in landelijk- of 4TU-verband. In het verslagjaar werd de discipline Management of Innovation and Entrepreneurship (bedrijfskunde) binnen de faculteit BMS en instituut IGS beoordeeld. De onderzoeksqualiteit en de maatschappelijke relevantie werden beoordeeld als zeer goed. De levensvatbaarheid is goed. De algemene conclusie was dat er verbetering is ten opzichte van de vorige visitatie met name in termen van output, impact, het PhD-programma en de verbinding naar buiten, waaronder de regio. In het verslagjaar werden er géén onderzoeksinstituten beoordeeld.

## WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

In 2016 zijn geen klachten ingediend bij de Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (CWI). Eén van de drie in 2015 ontvankelijk verklaarde klachten is in 2016 afgehandeld. Ter aanscherping van het beleid ter bevordering van de wetenschappelijke integriteit in brede zin, is een inventarisatie gemaakt van het beleid van andere universiteiten op dit punt.

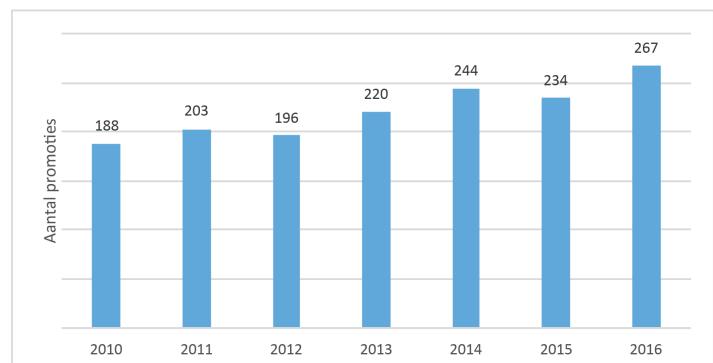
Tijdens de goed bezochte TGS introductie dagen voor promovendi worden de dilemma's op het gebied van wetenschappelijke integriteit, aan de hand van de VSNU code, ook op aansprekende wijze voor het voetlicht gebracht. Tijdens deze interactieve workshops van prof. Peter-Paul Verbeek wordt duidelijk dat er tussen wit (de code) en zwart (de met veel publiciteit omgeven fraudezaken) een grijs gebied aanwezig is waarin ieder positie moet kiezen, ook PhD kandidaten. Het is vaak de cultuur van de discipline/onderzoeks-groep die bepaalt hoe de 'lokale mores' afgeleid wordt van de code. Uiteraard is het van doorslaggevend belang hoe de senior staf met deze dilemma's omgaat en welk voorbeeld door hen gesteld wordt. Tijdens de workshop worden de promovendi ook geïnformeerd over de bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit. Voor 2017 staat de ontwikkeling van een aparte cursus academische integriteit voor promovendi op de agenda, in samenhang met UT brede aandacht voor het onderwerp.

## RESPONSIBLE RESEARCH AND INNOVATION

De technische en sociale innovatie waaraan de UT een bijdrage levert dient verantwoord te verlopen. Met het oog daarop neemt de aandacht voor Responsible Research and Innovation (RRI) toe. In 2016 werd Prof. Peter-Paul Verbeek benoemd tot lid van de UNESCO-adviescommissie COMEST, de World Commission on the Ethics of Scientific Knowledge and Technology. De commissie adviseert rond ethische vraagstukken rondom maatschappelijke uitdagingen. Doel daarbij is het formuleren van principes die beleidsmakers en politici kunnen voorzien van niet-economische criteria bij het nemen van beslissingen. Daarnaast won Peter-Paul Verbeek de prestigieuze World Technology Award in de categorie ethiek.

## ONDERZOEKSRESULTATEN PROMOTIES

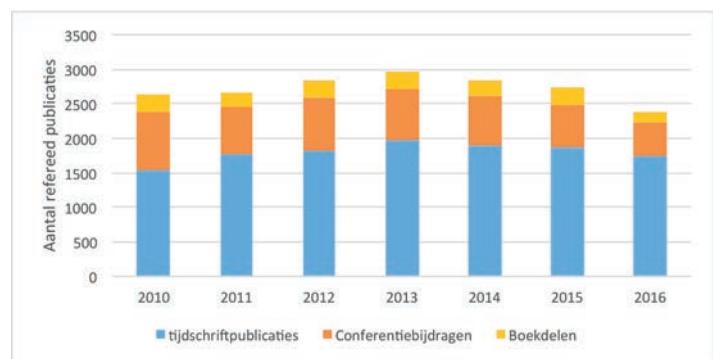
De UT realiseerde in 2016 267 promoties, waarvan 1 joint degree en een gezamenlijk proefschrift, een hoger aantal promoties dan ooit tevoren. Deze promovandi deden gemiddeld 4,75 jaar over hun promotie. Van de promovandi die in 2012 zijn gestart, is 55% binnen 5 jaar gepromoveerd.



Bron: GATS (peildatum 31-12-2016)

## PUBLICATIES

De betere wetenschappelijke publicaties zijn die waarbij onafhankelijke inhoudelijk deskundigen (referees/peers) besluiten over de publicatie van een tijdschriftartikel, congresbijdrage, of boek(deel). Na een piek in 2013, is het aantal door de UT gepubliceerde refereed publicaties afgenomen naar 2377 in het verslagjaar 2016. De UT richt zich inmiddels, evenals andere universiteiten, minder op publicatieaantallen en meer op de kwaliteit en impact van haar publicaties. 40% Van de refereed tijdschriftartikelen zijn gepubliceerd met internationale partners en 9% in samenwerking met de industrie.



Bron: onderzoeksregistratiesystemen UT (peildatum 31-12-2016)

De wetenschappelijke impact van UT-publicaties is hoog. Uit de Leiden Ranking 2016 blijkt dat de UT 22% meer citaties ontvangt dan het wereldgemiddelde in de velden waarbinnen de UT actief is (score 1.22 op indicator MNCS). 12,2% Van de UT-publicaties behoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties in de velden waarin ze gepubliceerd zijn. Dat is 22% boven de ver-

wachtingswaarde van 10%. 1,6% Van de UT-publicaties behoort tot de wereldwijd top 1% meest geciteerde publicaties. Op laatstgenoemde indicator behaalt de UT wereldwijd positie 62 en in Nederland positie 2.

Het delen van kennis met organisaties en burgers vindt onder andere plaats via het geleidelijk vergroten van de open toegang ("open access") tot universitaire publicaties via publicaties in open access-tijdschriften en via de UT open access-repository (UT publications). Het streven naar een verdere groei hiervan werd vastgelegd in een Open Access-beleid. Naast wetenschappelijke publicaties kunnen ook andere publicaties grote relevantie hebben, zoals het in 2016 gepubliceerde rapport over de crisisbeheersing rond vlucht MH17. In het kader van valorisatie worden, naast publicaties, ook andere soorten output, zoals ontwerpen en technieken en innovaties steeds belangrijker (zie hoofdstuk valorisatie). Het in 2015 vastgestelde beleid ter bevordering van een betere opslag en deling van onderzoeksdata, werd in 2016 verder uitgewerkt door instituten en faculteiten. Infrastructurele voorzieningen hiervoor zijn onder andere het 4TU datacentrum en het UT Datalab (instituut IGS).

## PRIJZEN

De meest aansprekende wetenschappelijke prijzen werden in 2016 gewonnen door vrouwen. Prof. Vanessa Evers won de "Academic society award" vanwege de aansprekende wijze waarop zij de verbinding weet te leggen tussen wetenschap en maatschappij. Het betreft onder andere het begrijpen en verbeteren van de interactie tussen mensen en robots (sociale robotica).

Prof. Suzanne Hulscher, hoogleraar Watersystemen, ontving de prestigieuze Simon Stevin Meester-prijs, de grootste prijs voor technisch-wetenschappelijk onderzoek in Nederland, vanwege haar vernieuwende werk op het gebied van riviersystemen en kustzeeën. Prof. Nathalie Katsonis ontving de Athena-prijs. De NWO Chemische Wetenschappen (NWO-CW) wil excellente vrouwelijke chemici voor het voetlicht brengen als rolmodel voor andere vrouwen die een carrière in de chemie ambieeren.

De UT zelf kent jaarlijks een tweetal onderzoekspreisen toe aan UT-onderzoekers. De Prof. De Winter prijs voor de beste publicatie door een vrouwelijke Universitair Docent of Universitair Hoofddocent is toegekend aan Dr. Jeannette Hofmeijer voor de publicatie *"Early EEG contributes to multimodal outcome prediction of postanoxic coma"*. De Overijssel PhD Award, de prijs voor het beste proefschrift van de UT in 2015, werd toegekend aan Dr. Desirée van Dun, voor haar proefschrift getiteld *'Improving lean team performance: leadership and workfloor dynamics'*.

**NOG NOOIT WAS HET AANTAL PRIJSWINNAARS ZO HOOG. "DIT WAS EEN EXCEPTIONEEL GOED JAAR VOOR DE UT."**

Collegevoorzitter Victor van der Chijs



PRIJSWINNAARS 2016

## LIDMAATSCHAPPEN

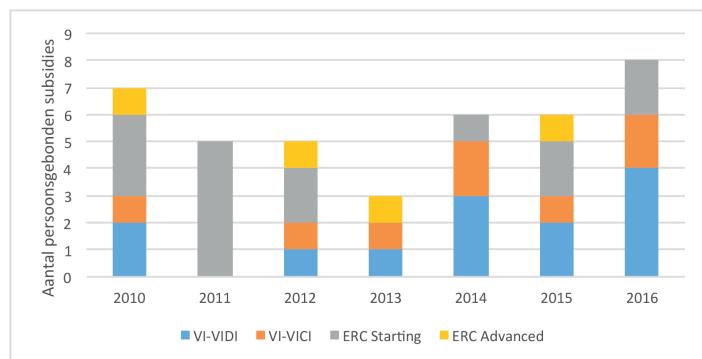
Prof. Detlef Lohse, hoogleraar Physics of Fluids, is verkozen tot lid van de National Academy of Engineering (NAE) in de Verenigde Staten.

## INDIVIDUELE SUBSIDIES

De European Research Council (ERC) kende drie prestigieuze individuele subsidies toe aan UT-onderzoekers. Jeroen Rouwkema kreeg de *Consolidator grant* van 2 miljoen euro en Wiebe de Vos en Annalisa Pelizza de *Starting Grant* van 1,5 miljoen euro. In het verslagjaar werd aan de UT geen *Advanced grant* toegekend.

NWO kende in het kader van haar Vernieuwingsimpuls acht subsidies toe aan UT-onderzoekers. VENI-subsidies werden toegekend aan Alfons Laarman en Slawomir Porada. VIDI-subsidies van 800.000 euro gingen naar Wiebe de Vos, Sarthak Misra, Richard Stevens en Ivo Vellekoop. Alexander Brinkman en Marieke Huisman verwierven een VICI-subsidie.

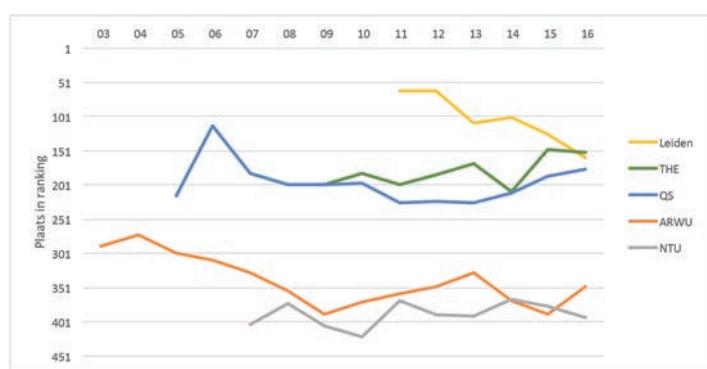
De meerjarige trend in de aantalen van de belangrijkste individuele subsidies (ERC Starting en Advanced Grant en NWO Vernieuwingsimpuls (VI) VIDI en VICI) heeft zich hersteld:



Bron: NWO / EU-office UT

## RANKINGS

Volgens de belangrijkste internationale rankings, Times Higher Education (THE) en QS, behoort de UT tot de wereldwijde top-200 van universiteiten. In 2016 consolideerde de UT haar positie in deze rankings. In de QS ranking stieg de UT van plaats 188 naar 177, in de THE-ranking daalde de UT van 149 naar 153. De UT moest terrein prijsgeven in de Leiden-ranking, maar steg in de Academic Ranking of World Universities (ARWU).



Bron: diverse rankings

## VOORUITBLIK

De investeringen in het nationale kennissysteem zijn gering, waardoor de budgetten met name binnen de derde geldstroom beperkt zijn en honoringskansen voor onderzoeksvoorstellen laag. Het traject rondom de Nationale Wetenschaps Agenda is onduidelijk. Er zijn meer financieringsmogelijkheden voor disciplinair onderzoek, dan voor de crossovers zoals die binnen de UT tot stand komen. Uit rankings blijkt dat de subjectieve onderzoeksreputatie van de UT achterblijft bij de objectieve onderzoeksprestaties. Dit is een nadeel in de concurrentie om wetenschappelijk talent. De lange termijn bekostiging van wetenschappelijke infrastructuur staat onder druk. Hierdoor is enige krimp van het UT-onderzoek opgetreden.

Hier staat tegenover dat de objectieve onderzoeksprestaties goed zijn. Het onderzoek van de UT sluit uitstekend aan bij economische en maatschappelijke uitdagingen, waardoor meer op netwerken gebaseerde financiering mogelijk is. Hierdoor zal het maatschappelijke gebruik van UT-kennis, -technieken en -ontwerpen verder toenemen.

In 2016 zijn, in lijn met de ambities in Vision 2020, de uitgangspunten voor een nieuwe organisatie van de UT vastgesteld en vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. Met de nieuwe organisatie beogen we een slagvaardig antwoord te geven op -onder meer- de dalende inkomsten uit de tweede en derde geldstroom en de steeds groter wordende competitie op (inter) nationale onderzoeks middelen. Wetenschappers moeten sneller en flexibeler in kunnen spelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's. Zij doen dit met innovatieve programma's die over een periode van vijf tot tien jaar een duidelijke maatschappelijke impact hebben. Met een aanpassing van de organisatie ontstaat er meer regelruimte voor onderzoekers, meer tijd voor inhoud, kwaliteit en goede onderzoeksvoorstellen en een betere positionering van het UT-onderzoek in het (inter)nationale wetenschappelijke landschap. Het gaat hierbij vooral om inhoud en kwaliteit en om aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken (impact). De nieuwe organisatiestructuur beoogt een vereenvoudiging van de interne organisatie. Hierbij worden de faculteiten de disciplinaire thuisbasis van het wetenschappelijk personeel en worden de huidige instituten interfacultaire samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn om via een crossdisciplinaire aanpak maatschappelijke en wetenschappelijke impact te creëren. Wetenschappelijk directeuren zijn het boegbeeld van dit instituut-nieuwe-stijl. Zij dragen als collectief bij aan het doen van voorstellen voor de strategische onderzoeksportfolio van de UT als geheel.

## HOOFDSTUK 4 VALORISATIE



## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

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

Om de ondernemende houding van alle studenten te stimuleren is het van belang om naast alle events op dit vlak de ondernemende houding continu terug te laten keren in het onderwijs. Dit naast de reeds bestaande module-onderdelen, de minor en master op het gebied van ondernemerschap. Sinds 2010 is dit al als streven opgenomen in het valorisatieprogramma. Er worden elk jaar meer studenten bereikt, maar nog niet alle. Daarom is in 2015 een start gemaakt met een radicaler plan om elke student in aanraking te laten komen met 'entrepreneurial education'. In 2016 is dit plan uitgewerkt en zijn eerste acties uitgezet. Zo is er een entrepreneurial college gegeven voor alle eerstejaars en nieuwe masterstudenten, is er een overzicht gemaakt van alle valorisatie-activiteiten voor zowel Saxion als UT studenten en is deze folder breed verspreid onder alle eerstejaars en nieuwe masterstudenten. Er is geïnventariseerd welke aspecten van ondernemendheid/ondernemerschap waar in welke module binnen alle curricula aan bod komen. In 2017 zullen op basis hiervan train the trainer concepten ontworpen worden om docenten te trainen in het verder ontwikkelen van nog ontbrekende ondernemendheidsaspecten in het curriculum.

De UT ziet het als haar verantwoordelijkheid een maatschappelijke bijdrage te leveren. Zij deelt haar kennis met de samenleving middels de Wetenschapswinkel, Studium Generale, XperimentA, Kinderuniversiteit, Pre-University (is valorisatie van het onderwijs voor het primair en voortgezet onderwijs. Inclusief ondernemerschapsworkshops voor middelbare scholieren), Science Café, Hoger onderwijs voor ouderen, het Leerlingenlab, Enactus, Scoren in de wijk, Science on tour, lezingen, bijdragen aan debatten en diverse events, inclusief activiteiten op Lowlands en de Zwarte Cross. Daarnaast haken veel projecten en afstudeeropdrachten aan op vragen uit de regio en participeert de UT in verschillende regionale netwerken en organiseert zij culturele activiteiten die ook toegankelijk zijn voor de regio. In 2016 is een start gemaakt met het formuleren van een visie op maatschappelijke valorisatie als onderdeel van de visie op valorisatie.

## GOVERNANCE

De organisatie is doordrenkt van valorisatie; ondernemen zit in ons DNA. Vele professionals over de breedte van de organisatie dragen hier aan bij. Wetenschappers valoriseren kennis, zakelijk directeuren van de instituten werken aan het valoriseren van kennis uit hun instituten, Strategisch Business Development stimuleert de samenwerking met het bedrijfsleven en Novel-T (nieuwe naam van de organisatie Kennispark) stimuleert ondernemerschap en bevordert economische valorisatie. Daarnaast bevordert Novel-T de innovatie van het bestaande bedrijfsleven, door deze te koppelen aan het onderzoek op de UT, wat ook valorisatie is. Aangezien valorisatie zo breed is en op veel plekken plaats vindt, heeft de UT een Centrale Commissie Innovatie (CCI). Het CCI heeft tot taak de coördinatie en de kennisoverdracht van valorisatie te bevorderen.

Onderdeel van UT2020 is het herstructureren van alle innovatie en business development activiteiten. We streven naar het starten van een nieuw organisatiemodel voor innovatie en business development in 2017.

## ONDERNEMERSCHAP

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, is zij maatschappelijk betrokken en zoekt zij actief de samenwerking met het bedrijfsleven op. Dit heeft onder andere geresulteerd in samenwerking met Saxion, de Provincie Overijssel, de regio Twente en de gemeente Enschede in Novel-T (Kennispark Twente<sup>1</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 Novel-T. Hierdoor is de Universiteit Twente samen met de Founders (partners in Novel-T) in staat een totale agenda te onderhouden waarmee ondernemerschap en innovatie in de regio wordt gefaciliteerd: van ondernemende universiteit naar ondernemende regio. Als (economische) valorisatieschil van de Universiteit Twente en Saxion werkt Novel-T 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.

De samenwerking in Novel-T is in 2016 voortgezet. De betrokkenheid van en samenwerking tussen de dragende organisaties (Universiteit Twente, Saxion, gemeente Enschede, regio Twente en provincie Overijssel) is versterkt door het opdrachtgeversoverleg dat in 2015 is opgericht en dat elk kwartaal overlegt met het bestuur over resultaten en ontwikkeling. Dit opdrachtgeversoverleg staat onder voorzitterschap van de Universiteit Twente. In 2016 is een nieuwe ambitieuze visie voor Starters en Groeiers (New Business) en Kennispark Industries (Next Business) opge-

<sup>1</sup> Meer informatie over de Stichting Kennispark Twente is terug te vinden op: <http://www.kennispark.nl/>

steld. Een nieuw convenant is begin 2016 ondertekend. Hierin zijn de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden tussen de opdrachtgevers en de directie van Novel-T preciezer omschreven. Vanaf 2017 vergt de nieuwe ambitieuze visie extra inzet en een extra bijdrage van alle Founders. Novel-T moet het best presterende ecosysteem van Europa zijn voor innovatie en ondernemerschap.

## SAMENWERKING MET HET BEDRIJFSLEVEN

In 2014 is de UT gestart met Strategisch Business Development en het meerjaren programma “Identifying opportunities and creating value” waarmee de UT inzet op verbreding en versterking van de samenwerking met het bedrijfsleven. In het afgelopen jaar heeft de UT gewerkt aan versterking van haar activiteiten rond strategische samenwerking met het grote bedrijfsleven en kennisintensief MKB, met het doel lange termijn brede samenwerking te realiseren, meer samenhang te brengen in verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden daarvoor te expliciteren.

Een regeling waarmee de UT is gestart om die samenwerking te stimuleren is “Top Technology Twente: UT impuls promotieplaatsen”. De kennisintensieve industrie en de Universiteit Twente creëren de komende jaren samen ruim 40 miljoen euro in 100 promotieplaatsen. Het gaat om onderzoeksprojecten die passen binnen vijf belangrijke thema’s voor de industrie: advanced materials, advanced manufacturing & mechatronics, medical technology & devices, wireless & remote sensors en safety & security. De universiteit, tezamen met de Topsector High Tech Systems & Materials en het bedrijfsleven betalen ieder de helft van de promotieplaatsen. Er zijn tot op heden 30 promotieplaatsen toegekend met een totale onderzoeksomvang van 12,4 miljoen euro. In 2017 zal de Universiteit Twente met het impuls programma meer strategische onderzoeksprogramma’s bouwen waarbij de samenwerking met industrie wordt versterkt.

De onderzoeksprogramma’s zullen worden gebouwd rondom verschillende roadmaps die voor industrie interessant zijn en die bijdragen aan de wetenschappelijke excellentie van de UT.

De Universiteit Twente heeft in totaal 50 innovatievouchers voor het MKB beschikbaar met een totale waarde van 500.000 euro. Daarvan zijn er nu 15 toegekend in de eerste twee rondes. Ze zijn bedoeld om de samenwerking tussen het kennisintensieve MKB en de Centers of Expertise van de Universiteit Twente verder te stimuleren. De Universiteit Twente heeft in de tweede ronde zeven kennisintensieve MKB’ers een innovatievoucher toegekend ter waarde van 10.000 euro (in de eerste ronde in 2015 zijn 8 vouchers uitgereikt). De geselecteerde bedrijven zetten de voucher in voor het gebruik van faciliteiten, begeleiding, trainingen of onderzoek bij een van de zeven Centers of Expertise van de universiteit.

Om in aanmerking te komen voor een voucher van 10.000 euro is een vereiste dat ze een nieuwe gebruiker zijn van de faciliteiten van het betreffende Centre of Expertise. Ook moeten de ondernemingen zelf minimaal 2.500 euro bijdragen. De vouchers zijn te

gebruiken voor een van de volgende Centres of Expertise van de Universiteit Twente:

- European Membrane Institute (EMI)
- Thermoplastic Composites Research Center (TPRC)
- MESA+ Nanolab
- Experimental Center for Technical Medicine (ECTM)
- Center for Service Robotics (LEO)
- Virtual Reality Laboratory (VR-lab/T-Xchange)
- Designlab

## KENNISPORTALS

De kennisportals van de Universiteit Twente functioneren goed, zowel voor de commerciële als de maatschappelijke vragen. De portals zijn geïntegreerd binnen de Wetenschapswinkel, die mede wordt bereikt via de regionale Portal To Innovation die samen met het Ondernemingsplein van de Kamer van Koophandel is opgezet.

Het doel van deze portal is het laagdrempelig (en goedkoop) beschikbaar stellen van wetenschappelijke kennis ten behoeve van het MKB.

In 2016 zijn 300 vragen via de Portal to Innovation beantwoord: 133 vragen via de Wetenschapswinkel, 29 rapportages geschreven en 40 adviezen gegeven.

## 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 groepotentieel volledig te benutten. De aantallen starters zijn de afgelopen jaren gegroeid over de gehele linie.

Het aantal starters wordt jaarlijks onderzocht.<sup>2</sup> Daarbij wordt een inventarisatie 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 startups gefilterd, waarvoor geldt dat zij bij de Kamer van Koophandel zijn ingeschreven en voldoen aan ten minste één van de volgende kenmerken:

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

De overdracht van Intellectueel Eigendom is door de business

<sup>2</sup> Dit gebeurt binnen het Saxion lectoraat Regionale Ontwikkeling: [http://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lectoraten/regionale\\_ontwikkeling/](http://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lectoraten/regionale_ontwikkeling/)

development activiteiten de afgelopen jaren toegenomen. Recent zien we ook meer licenties. Jaarlijks levert het ecosysteem circa 30 tot 50 nieuwe starters vanuit de UT.

De voorbereiding van mensen op ambitieus ondernemerschap is fors versterkt via diverse initiatieven van de UT en Saxion. In het regulier onderwijs wordt onder aanvoering van het Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship (NIKOS)<sup>3</sup> de ondernemerschapscomponent versterkt. Afgelopen jaren is door Kennispark geïnvesteerd in de relaties met studie- en studentenverenigingen als het gaat om ondernemerschap. Door middel van een veelheid aan events en publicaties is de awareness rond ondernemerschap en de waarde van kennis over de afgelopen jaren verhoogd. Rondom ondernemerschap en studenten werkt Novel-T daartoe samen met Powered by Twente<sup>4</sup> en de Student Union.<sup>5</sup> Een en ander wordt uitgevoerd in aansluiting met het nationaal valorisatieprogramma van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

De Stichting Novel-T ziet met de terugtrekkende banken en het opdrogen van subsidies een gat ontstaan 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 vorhanden is en waarvoor nog geen goede ervaringsbasis bestaat. Daarom spant Novel-T zich in om het financiële ecosysteem te versterken.

Het Dutch Student Investment Fund is een fonds door en voor studenten van de Universiteit Twente en Saxion. Het is het eerste Europese fonds dat onder leiding van studenten is opgericht en zich volledig richt op studentondernemers. Het fonds investeert tussen de 25.000 en 100.000 euro in een startup en matcht daarnaast ook studenten (stage- of praktijkopdracht) aan de startup voor ondersteuning.

## 'IN DE STARTUP HUB ZAL DE NODIGE KRUISBESTUIVING TUSSEN ONDERNEMERS PLAATSVINDEN: STARTUPS LOPEN VAAK TEGEN DEZELFDE PROBLEMEN AAN EN HEBBEN EEN VERGELIJKBARE STATE-OF-MIND. WE ZIEN NU AL DAT BEGINNENDE ONDERNEMERS VEEL KUNNEN LEREN VAN ELKAAR!.'

**Tim Wisse, portefeuillehouder Ondernemerschap Student Union**

Het meest succesvolle vroege fase investeringsfonds Cottonwood (VS) heeft haar Europees hoofdkwartier in Twente gevestigd. Voor Twente is een fonds van 20 miljoen euro beschikbaar. Cottonwood Technology Fund doet twee tot drie investeringen per jaar, gedurende een periode van vier jaar. Hierdoor is er voldoende tijd om de betreffende ondernemers te ondersteunen. Cottonwood brengt haar eigen expertise in en heeft toegang tot een groot netwerk van internationale investeerders, corporates en

adviseurs met kennis van technologie en industrie.

De Proof of Concept lening is bijzonder populair. Deze leningen, tot maximaal 250.000 euro, maken het mogelijk technische haalbaarheid van een productidee aan te tonen. Gezien het grote succes van deze lening moeten we op zoek naar aanvulling van de middelen. In het 4TU valorisatieplan is dit als onderdeel opgenomen. Naast dit voorstel is ook een voorstel voor een gemeenschappelijk Seed fonds opgenomen, onder de naam Investeringsfonds Innovation Industries. In 2017 zal naar verwachting de eerste closing met waarschijnlijk ook deelname TNO, ECN, EZ en EIF plaats vinden.

Daarnaast is Novel-T in samenwerking met de Regio Twente op verzoek van de ondernemerscommunity in 2014 gestart, met een microkrediet regeling: TOP Light. Met een lichte screening stelt deze regeling jonge ondernemers in staat een eerste krediet te verwerven van 10.000 euro.

De al langer bestaande TOP regeling is productief. De regeling financiert circa 13 bedrijven per jaar met maximaal 40.000 euro. De TOP bedrijven blijken de afgelopen 3 jaren een factor 9 aan meest privaat kapitaal te hebben kunnen toevoegen aan dit krediet. Daarmee is deze regeling een aanjager van doorgroei.

Novel-T blijft actief de nog jonge Nederlandse investeringscommunity bij elkaar brengen en zowel het jonge bedrijf als de investeerders te helpen betere koppelingen te vinden en de leercurves sneller te doorlopen. Novel-T is actief partner in de nationale Startup Delta.

Met de incubator The Gallery is een sprong gemaakt in het bieden van een uitdagende en rijke omgeving aan startende en groeiende bedrijven. Gezien de grote interesse is eind 2016 gestart met het maken van een business case voor het ontwikkelen van extra deel; de zogenaamde fase 2, wat een enorme uitbreiding van het aantal vierkante meters betekent.

## INNOVATIEF ONDERNEMEN

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

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.

<sup>3</sup> Meer informatie over de NIKOS is terug te vinden op:  
<http://www.utwente.nl/mb/nikos/>

<sup>4</sup> Meer informatie over Powered by Twente is terug te vinden op:  
<http://www.poweredbytwente.nl/>

<sup>5</sup> Meer informatie over de Student Union is te vinden op:  
<http://www.studentunion.utwente.nl/>

## INSPIEREND VESTIGINGSKLIMAAT

Acquisitie en behoud van bedrijven die passen binnen het ecosysteem, levert een belangrijke bijdrage aan de groei en de kwaliteit van dat ecosysteem. Het unieke profiel van Twente als het gaat om het aantrekken van nieuwe bedrijven bevat drie speerpunten technologieën en kennisbases voor acquisitie: connected systems, lab-on-a-chip technologie en thermoplastisch composit.

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

Vrij nieuw in deze ontwikkeling is Innovatiegericht Inkopen, waarbij overheden als launching customer in het gebied optreden. In 2016 is het Innovatiepad gegund aan een groep ondernemers. Het Innovatiepad is een route met innovatiehowcases en Living Labs maar ook de verbindingssas voor langzaam verkeer tussen station en UT, aan het verlichten van de parkeerdruk in het Kennisparkgebied, aan fase 2 van The Gallery en aan de digitale wegwijs- en informatievoorziening in de openbare ruimte. De aanwas van nieuwe banen op het fysieke Kennispark binnen de directe doelgroep is gestegen naar enkele honderden per jaar. In 2016 vestigden zich bijvoorbeeld PNO, Nerds & Company en staan er al meerdere op de planning voor komend jaar. De marketing en acquisitie van het fysieke Kennispark is versterkt en leidt nu tot een veel groter aantal leads, dat wij de komende jaren in werkelijke vestiging hopen te zien resulteren.

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

## DE STAD ALS LIVING LAB

### **Onno van Veldhuizen, burgemeester van Enschede:**

„De slag om kennis, kunde en talent gebeurt niet op Nederlandse schaal, maar is een mondial spel. We moeten dus groter denken, groter durven en groter doen. De gemeente Enschede trekt hierin samen op met de Universiteit Twente, Saxion, ROC en bedrijven in onze stad. De samenwerkingsverbanden met Münster, de Max Planck Society en het Fraunhofer zijn mooie voorbeelden, maar zijn tegelijk slechts het begin van veel meer internationale activiteiten.

We hebben in 2016 de eerste stappen gezet in onze ontwikkeling tot Smart City. Het gaat om het samen bedenken, proberen en opschalen van technologische toepassingen. Enschede ziet zichzelf als een living lab en als een launching customer. We moeten techniek omarmen, ja zelfs ademen. We werken samen in experimenten met drones die bedrijfsterreinen beveiligen en drones die ingezet kunnen worden in de landbouw. Het is een uitdaging om die ontwikkeling te verenigen met Europese regelgeving. Techniek moet vrijheid en gelijkheid immers bevorderen, niet tegenhouden. We kijken daarnaast of we een proef met een zelfrijdende elektrische bus in de stad kunnen starten. Ik zou het heel mooi vinden dat aankomende treinreizigers straks op het stationsplein meteen worden geconfronteerd met de stad van de toekomst in de vorm van zo'n bus.

Als gemeente leggen we verbindingen met de wereld om ons heen. We zoeken smart cities in andere landen op, zoals Palo Alto in Silicon Valley en het Chinese Dalian. Verder gaan we studenten van de Universiteit Twente meer betrekken bij onze plannen. We willen graag dat ze actief meedenken over de toekomst van Enschede. Ook in dat opzicht is het belang van de universiteit voor de stad moeilijk te onderschatten.”



## INZET VAN MIDDELEN VALORISATIE-INDICATOREN

Naar aanleiding van prestatieafspraken tussen de universiteiten en het ministerie van OCW hebben de technische universiteiten gezamenlijk indicatoren voor valorisatie opgesteld. Deze indicatoren brengen de relatie tussen de universiteit en haar omgeving in beeld. Er zijn indicatoren voor samenwerking, uitwisseling, kennistransfer en bedrijvigheid.

### SAMENWERKING IN ONDERZOEK EN PUBLICEREN

Het uitvoeren van specifieke onderzoeksprojecten geformuleerd en gefinancierd door overheden en bedrijfsleven leidt tot resultaten die zijn gericht op de behoeften van bedrijven en maatschappij. In 2016 bedroeg de tweede geldstroom 25,5 miljoen euro, de derde 54,4 miljoen. De externe inkomsten bedroegen daarmee 25% van de totale inkomsten van de UT (M€ 317,8 (enkelvoudig)).

De samenwerking met bedrijven resulteert vaak in wetenschappelijke artikelen die samen met onderzoekers van bedrijven geschreven en gepubliceerd worden. Over de periode 2012-2015 betrof dit 6,9% van het totaal aantal artikelen. (bron: CWTS)

### UITWISSELING VAN STUDENTEN EN HOOGLERAREN

Studenten droegen kennis over en deden praktijkkennis op via 355 Stages en 702 afstudeeropdrachten bij bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ontwerpers in opleiding (PDEng) voerden 10 ontwerpopdrachten uit voor bedrijven. 160 UT-hoogleraren (61% van alle hoogleraren) vervulden nevenfuncties buiten de wetenschappelijke wereld, door (bijvoorbeeld) deel te nemen in besturen, Raden van Toezicht, door advies uit te brengen, of door (deels) werkzaam te zijn in een niet-universitaire organisatie. Op deze wijze hebben zij bijdrage geleverd aan rechtstreekse kennisuitwisseling.

### ONDERNEMERSCHAP EN BEDRIJVIGHEID

Opleidingen in ondernehmerschap bereiden studenten voor op het starten van een eigen bedrijf (startup). De UT biedt hiervoor twee minors, zes bachelor modules en twee master modules

aan, veelal toegesneden op specifieke opleidingen. Hieraan werd door 1110 studenten deelgenomen. Zij behaalden hiermee in totaal 7582 studiepunten (ECTS).

Bedrijvigheid: het starten van spin-offs en startups behoort tot het DNA van de UT als meest ondernemende universiteit. In het afgelopen jaar werden door onze onderzoekers 5 bedrijven (spin-offs) gestart op basis van een formele overdracht van recent aan de UT ontwikkelde kennis. Het gaat om innovatief onderzoek met een directe economische waarde, dat zal leiden tot werkgelegenheid en groei. Verder biedt de UT een uitstekende voedingsbodem voor bedrijvigheid waarbij niet een directe formele kennistransfer plaatsvindt. Zo werden diverse bedrijven gestart door UT studenten.

### OVERDACTH VAN KENNIS EN TECHNOLOGIE (KENNISTRANSFER)

Intellectueel eigendom: in 2016 werden er binnen de universiteit 32 nieuwe vindingen (invention disclosures) gerapporteerd, werden 21 veelbelovende vindingen juridisch beschermd door middel van octrooiaanvragen en werden er 10 kennistransfer-overeenkomsten gesloten. In 2 gevallen betrof het een licentie en in 8 gevallen werd de kennis in ruil voor aandelen overgedragen aan een spin-off. In 2016 ontstonden 5 nieuwe spinoffs, IE/patent based. Daarnaast waren er 14 nieuwe startups, opgezet door studenten / medewerkers afkomstig van de UT.

Een andere manier van kennistransfer is het afleveren van afgestudeerden aan de maatschappij. 86% Van de MSc afgestudeerden van de UT vervolgen hun loopbaan in het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, dus buiten de wetenschap.



## VOORUITBLIK

De UT wil een zo optimaal mogelijk ondernemend ecosysteem creëren om het talent te stimuleren en alle mogelijkheden en kansen te laten grijpen. Om het talent te stimuleren - awareness te creëren - worden er diverse events georganiseerd, zowel door de UT als door Saxion. Daarnaast worden verschillende vaardigheden om ondernemend te zijn of te worden in het onderwijs ontwikkeld, dan wel bijgebracht. Deze twee zijn afgelopen jaar zo veel mogelijk op elkaar aangesloten en dat zal nog verder versterkt worden. Dit zodat de interesse van zoveel mogelijk studenten op het juiste moment voor de juiste activiteiten gewekt kan worden, waardoor zoveel mogelijk awareness gecreëerd kan worden. Daar waar nog geen, of niet alle benodigde ondernemende vaardigheden in het curriculum terugkomen, zal dat opgepakt worden. Het streven is dat alle studenten in 2020 met alle ondernemende vaardigheden in aanraking komen. Zodat de meest ondernemende universiteit van Europa ook de meest ondernemende studenten aflevert op de arbeidsmarkt.

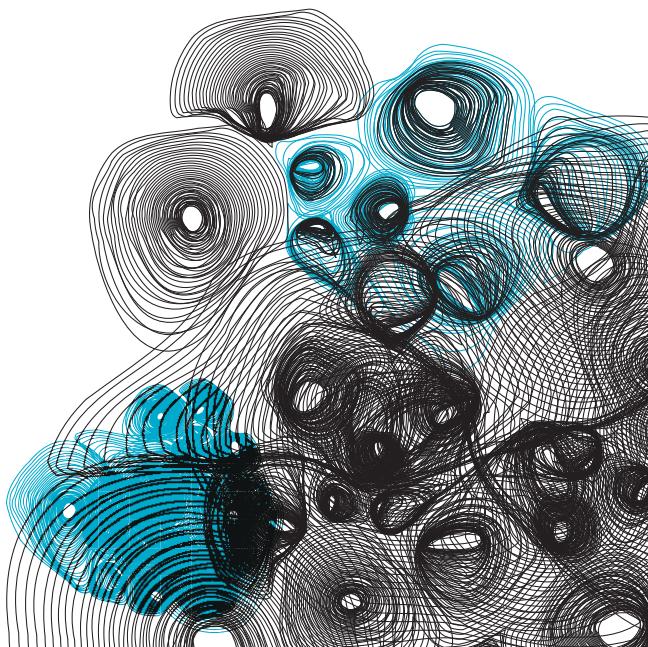
In 2017 vindt voor het eerst de UT Entrepreneurial Challenge plaats. Deze activiteit is een samenwerking tussen Universiteit Twente en meer dan twintig toonaangevende bedrijven en organisaties uit de regio Twente. Studenten van de UT worden uitgedaagd om hun innovatieve idee, prototype, businessplan of research project verder te ontwikkelen binnen dit netwerk. De UT Entrepreneurial Challenge is zo vormgegeven dat studenten het netwerk goed leren kennen, gekoppeld worden aan de juiste

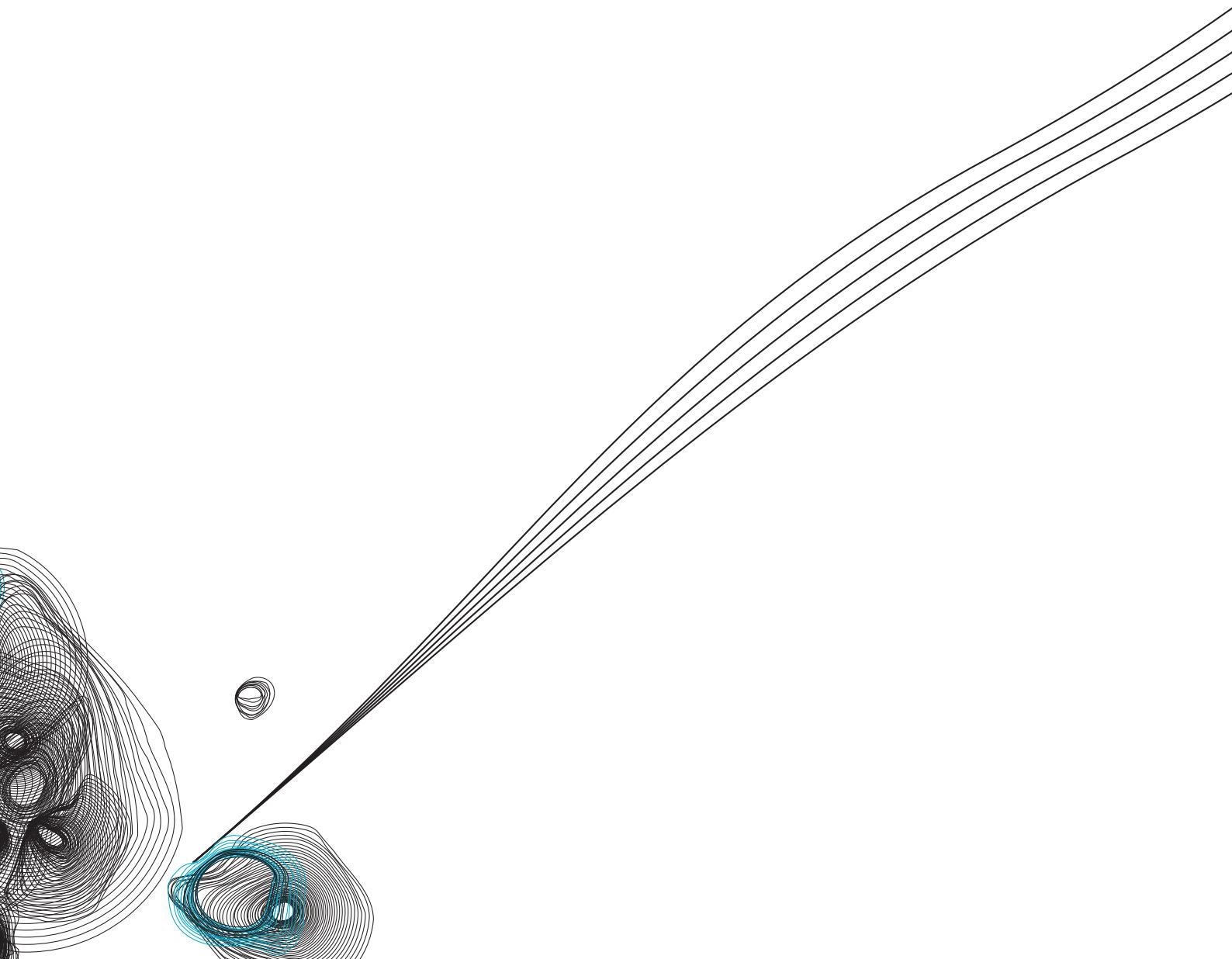
partnerbedrijven op basis van technische clusters én samen met coaches van de partnerbedrijven hun unieke innovatie verder uitwerken. Er vinden chatsessies, trainings- en workshopdagen plaats en deelnemers worden optimaal klaargestoomd om de pitch van hun leven te geven tijdens het finale event gedurende Entrepreneurial Day op 13 juni 2017 op de campus.

Afgelopen jaar hebben 8 UT studenten meegedaan aan het Stanford University Innovation Fellows program. Een programma waarvoor ondernemende en innovatieve studenten worden geworven en zich bezig houden met het innoveren van de universiteit zelf. Dit jaar zullen we Stanford een propositie doen om een Europese HUB voor dit programma op te zetten.

Om onze impact op de samenleving verder te vergroten, zullen we investeren in sociale innovaties en maatschappelijke valorisatie stimuleren en waarderen. We zullen beter communiceren en in ons onderzoek de samenleving meer betrekken, naar voorbeeld van de universiteiten in Engeland.

Het ondernemende ecosysteem draait om talent, kennis en geld. Geld is in Nederland nog wel een probleem voor de valorisatie, vanwege het aanwezige financieringsgat. De banken trekken zich terug met betrekking tot risicofinanciering en de mogelijke publieke financiering gaat niet zo ver. Om dit probleem te tackelen, moeten we investeren in business development en onze banden met het bedrijfsleven. Daarnaast blijven we ons ecosysteem verder verbeteren en nieuwe mogelijkheden en fondsen toevoegen.





# HOOFDSTUK 5 CAMPUS EN VASTGOEDONTWIKKELINGEN



## MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

De campus levert een belangrijke bijdrage aan de positionering en profiling van de UT. De campus biedt studie- woon-, sport-, culturele en horecavoorzieningen aan studenten, medewerkers èn externen. Hier gaan onderwijs en onderzoek samen met sport en cultuur; de plaats waar belevening centraal staat. De campus fungeert als een broedplaats voor creativiteit en innovatie door de combinatie van ontmoeting, ontwikkeling en verbinding.

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

In december 2015 heeft het CvB besloten een universitair breed Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSV) op te stellen als algemeen kader voor alle huisvestings- en vastgoedinitiatieven. Twee belangrijke initiatieven die hierin zijn opgenomen zijn de huisvesting van cluster Health in de Technohal en de huisvesting van de faculteit ITC op de campus.

Het LTSV is tot stand gekomen met ondersteuning van de Brinkgroep en in samenspraak met diverse geledingen binnen de UT. Eind juni 2016 hebben UR en RvT met het LTSV ingestemd. In het LTSV zijn strategische, inhoudelijke en financiële uitgangspunten voor de ontwikkeling van huisvesting en vastgoed vastgelegd. Er is een analyse gemaakt van het huidige aanbod aan vastgoed en van de (toekomstige) vraag. Hierbij is ook de staat van de gebouwen en het noodzakelijk onderhoud (meerjarig) meegenomen. Er zijn verschillende huisvestingstrategieën opgesteld met als belangrijke grote trajecten: de clustering van Health en de komst van ITC naar de Campus. Uiteindelijk is ervoor gekozen om Health in de Technohal te plaatsen en voor ITC nieuwbouw te realiseren op het O&O plein op de plek van de huidige gebouw Citadel. Deze strategie sluit het best aan bij Vision 2020, bevordert samenwerking en 'facility sharing' en biedt daarmee de meeste 'value for money'.

Monitoring op het LTSV vindt jaarlijks plaats via het jaarplan Ontwikkeling huisvesting en vastgoed, als onderdeel van de begroting, gekoppeld aan de P&C cyclus. Jaarlijks wordt vastgesteld of bepaalde kaders en uitgangspunten bijstelling behoeven, hoe de voortgang is van de grote projecten en welke projecten en projectinitiatieven nog actueel zijn en in uitvoering worden genomen.

De UT werkt nauw samen met de bestuurlijk verantwoordelijken van gemeente, provincie en een aantal grote, op het Kennispark gevestigde, bedrijven aan de volgende fase van de ontwikkeling van het Kennispark. Voor de ontwikkeling van Fase 2 is een aanvullende ambitie gedefinieerd: een zeer innovatieve herontwikkeling, zodat The Gallery straks niet alleen innovatieve bedrijven herbergt, maar ook een bijzondere locatie met iconische waarde wordt met een voorbeeldfunctie door het toepassen van diverse innovaties.

## TECHNOLOGIECENTRUM

**Dennis Schipper, CEO van technologiebedrijf Demcon:**

„Demcon groeit hard. We hebben inmiddels ruim 350 werknemers en er is behoefte aan uitbreiding van onze huisvesting. Die behoefte heeft geleid tot een soort publiek-private samenwerking met de Universiteit Twente, Novel-T, de overheid en andere ondernemers. In 2018 wordt pal tegenover de universiteit een nieuw bedrijfsverzamelgebouw van 10.000 vierkante meter geopend voor circa tien technologiebedrijven, waaronder Demcon. Met de investering is een bedrag van 15 miljoen euro gemoeid.

Voor ons als technologiebedrijf is het belangrijk om dicht bij de UT te zitten en goed zichtbaar te zijn, hebben we de afgelopen jaren gemerkt. Op de campus vinden wij onze toekomstige werknemers; we hebben jaarlijks tientallen nieuwe mensen nodig. We werken al veel samen met de universiteit, vooral op het gebied van medische robotica en semicon. Vanaf deze plek is het makkelijk om informele contacten te onderhouden.

Demcon levert graag een bijdrage aan een sterk ecosysteem van innovatieve, kennisintensieve ondernemingen in de regio. Daar hoort een aantrekkelijk woon- en werkclimaat bij. Ik ben om die reden bijvoorbeeld nauw betrokken geweest bij de redding van voetbalclub FC Twente, want ik wil niet dat hier een leeg stadion staat. Daarom ben ik ook actief bij Rijksmuseum Twenthe en het Wilminktheater.

Het heeft allemaal te maken met de strijd om talent. We moeten hier alles uit de kast halen om goede jonge mensen vast te houden of overhalen zich in onze regio te vestigen. Als je eerlijk bent, staan we op dat gebied achter ten opzichte van de Randstad. Dat vraagt een extra gezamenlijke inspanning van alle partijen. De Universiteit Twente en het bedrijfsleven hebben dus een gemeenschappelijk belang. Als je studenten, toonderzoekers of talentvolle werknemers aan je wilt binden, moet de leef- en werkomgeving interessant en uitdagend zijn.”



## GOVERNANCE

In de zomer van 2016 is een onderzoek uitgevoerd naar de contouren van een campusorganisatie die optimaal bijdraagt aan het realiseren van de ambities op het gebied van de Campus en die beter voldoet aan de eisen die het CvB stelt op het gebied van ketendenken, integraliteit en wendbaarheid.

Aan de hand van een benchmarkonderzoek en interviews met directbetrokkenen en stakeholders is een functioneel ontwerp opgesteld, waarin op hoofdlijnen de in te vullen functies van de campusorganisatie zijn geschetst. Naast de vertrouwde functies van beheer en evenementen kwamen ook nieuwe functies in beeld waaronder campusloketten, een projectorganisatie en campus development.

Het CvB heeft een keuze gemaakt uit een aantal scenario's waarin functies wel of niet gezamenlijk werden georganiseerd. Dit leverde een scenario op, waarin de campusorganisatie alle functies omvat behalve die van strategievorming welke buiten de campus bij de dienst Strategie & Beleid belegd blijft.

Op basis van het functioneel ontwerp en de gemaakte keuze heeft het CvB de opdracht verstrekt aan een kwartiermaker om een ontwerp te maken voor de campusorganisatie. Er vindt nauwe samenwerking plaats met de Student Union (SU). SU participeert standaard in een aantal overlegstructuren over belangrijke onderwerpen met betrekking tot de campus.

Daarnaast is de SU beleidsverantwoordelijk voor het aanbod van sport en cultuur voor studenten en hebben ze adviesrecht over de inzet van sport- en cultuurfaciliteiten.

## RESULTATEN EN ACTIVITEITEN

De volgende vastgoedprojecten zijn in 2016 in gang gezet, naast een aantal onderhoudsprojecten:

- Herstart ontwerpwerkzaamheden voor gebouw Technohal;
- Opstart voorbereiding traject nieuwbouw ITC;
- Herontwikkeling gebouw Hogekamp door projectontwikkelaar Van Wijnen ten behoeve van short stay huisvesting en hotel- en conferentievoorzieningen (Drienerburgh);
- Haalbaarheidsstudie Gallery fase 2 in samenspraak met andere stakeholders.

## LIVING SMART CAMPUS (LSC)

Het College van Bestuur heeft op 11 januari 2016 een startdocument 'The Living Smart Campus' vastgesteld, een programma gericht op planvorming voor campusontwikkeling dat bestaat uit een verzameling projecten waarbij de Campus wordt gebruikt als living lab. Dit zijn zowel onderzoeks- als onderwijs- en ondersteuningsprojecten en studentinitiatieven.

Binnen het programma wordt gewerkt aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken waar wetenschap voor nodig is. Om mogelijke oplossingen te verkennen wordt de campus in haar functie als leefomgeving ingezet als onderdeel van experimenten. De campus biedt daarvoor een unieke plek om oplossingen voor te bereiden voordat deze in de samenleving worden geïntroduceerd. Studenten en wetenschappers wonen en werken in de nabijheid, wat het uitvoeren van experimenten eenvoudig en zichtbaar maakt. Hiermee wordt ook het innovatieve vermogen van de universiteit versterkt: vanwege de zichtbaarheid

van LSC projecten op de campus kunnen diverse disciplines snel inhaken wanneer dat relevant is (vliegwiel effect). UT-studenten en -medewerkers zijn uitgedaagd om met ideeën te komen voor de Living Smart Campus. Uit 50 inzendingen van de eerste call zijn zes pilotprojecten geselecteerd: van gezondheidsmetingen door 'Healthy Heroes' tot een competitie voor de meest energiebewuste studentenflat. Na het succes van deze eerste ronde is eind 2016 een tweede call georganiseerd, met wederom een interessante opbrengst. (bv. Solar powered E-bikes en Refugee Entrepreneurs)

## STUDENTENHUISVESTING

In 2016 is gewerkt aan een nieuwe beleidsnotitie huisvesting studenten en medewerkers met als doel de groeiende behoefte aan studentenhuisvesting voor (internationale) studenten en medewerkers op de op de lange termijn in kaart te brengen. Daarnaast is gestart met het vormen van een nieuwe virtuele eenheid huisvesting, waarbij zowel de vraagzijde als de aanbods zijde bij elkaar komen. Het uiteindelijke doel is studenten en medewerkers een warme ontvangst te bieden waarbij de vraag centraal staat. Een voorbeeld is de start van de ontwikkeling van de huisvestingsportal (website ter bemiddeling van kamers voor studenten en op termijn ook de medewerkers).

## CULTURE & EVENTS

De campus is bij uitstek geschikt om studenten en medewerkers de mogelijkheid te bieden tot ontspanning en ontwikkeling door de organisatie van culturele en sportieve activiteiten en evenementen. Dit gebeurt op verschillende manieren en locaties. In 2016 is het aandeel cultuureducatie voor opleidingen verder uitgebreid. Momenteel werken 4 opleidingen nauw samen met Culture & Events om de creatieve vaardigheden van studenten via cultuureducatie te verbeteren. Onder het motto "de Campus als podium" organiseerde Culture & Events een aantal verrassende en inspirerende voorstellingen op locatie. Zo verzorgden de meisjes met de wijsjes een bijzonder kerstconcert in de lift van de Horst. Culture & Events organiseerde ook weer het grootste studentenfeest van Europa op de campus: het BATA Feest.



## RESERVERINGSBUREAU

Het Reserveringsbureau verzorgt jaarlijks de vele onderwijs- en zaalreserveringen, de overnachtingen in de blokhutten en cateringreserveringen. De VIP-zaal op de bovenste verdieping van de Horstoren wordt verdienstelijk ingezet als unique selling point. Hier vond onder andere de internationale wiskundetentoonstelling Imaginary plaats. Van vergader- en trainingscentrum Logica werd weer volop gebruik gemaakt om in een rustieke omgeving trainingen en cursussen te geven. De renovatie van de blokhutten zorgt voor een toename van reserveringen van zowel Nederlandse als buitenlandse groepen. De toekomst ziet er positief uit met in het voorjaar 2017 de lijsttrekkersdebatten in de Vrijhof en reserveringen voor verschillende internationale congressen.

## CAMPUS COMPANY

In 2016 heeft de Campus Company zich meer toegespitst op (campus) projecten zoals Summerschool CuriousU en de BATA. Onveranderd blijft het aanbod voor verenigingen, bedrijven en instellingen om de campus te beleven. De Campus Company beschikt over twee segways en coördineert de Kunst- en Architectuurwandeling; dit zijn aspecten die aanvullend zijn op het bestaande aanbod.

## SPORTCENTRUM

Het jaar 2016 kenmerkte zich bij het Sportcentrum door een grote verbouwing, diverse renovatiewerken en de aanleg van een nieuw kunstgras voetbalveld. De Servicedesk, centrale hal en sportkantine zijn in een nieuw jasje gestoken en hebben een frisse, moderne uitstraling gekregen. De projecten zijn op een plezierige en constructieve wijze in nauwe samenwerking met SU, studentensportverenigingen, sportkoepel en het Facilitair Bedrijf uitgevoerd.

Het Sportcentrum heeft met het project UT Fit de health checks verder in de markt kunnen zetten. Na verbouw zijn hier geschikte faciliteiten voor gekomen, die ook worden gebruikt voor het testen van student sporters. De UT Zwemschool is wederom gegroeid van 220 kinderen in 2015 naar 350 kinderen in 2016. In het meerjarenplan sportaccommodaties kijkt het Sportcentrum nadrukkelijk hoe zij kan bijdragen aan realisering van de speerpunten van Vision 2020. Naast de realisatie van de projecten in 2016 is voor de periode 2017-2019 een aanvraag gedaan voor de aanleg van een multifunctioneel hockey-lacrosse veld. De oude tennisbanen moeten worden afgestoten of vervangen en het hockeyveld bij de boortoren is aan vervanging toe.

Het Sportcentrum heeft een strategisch werkplan ontwikkeld voor de periode 2016-2020. Middels jaarplannen per subafdeling en een nieuwe overlegstructuur proberen de medewerkers van het Sportcentrum zijn klanten nog beter van dienst te zijn. De samenwerking met de Stichting Sportkantine is verstevigd; de sportkantine moet fungeren als ‘de spil van het Sportcentrum’ waar iedereen samen komt.

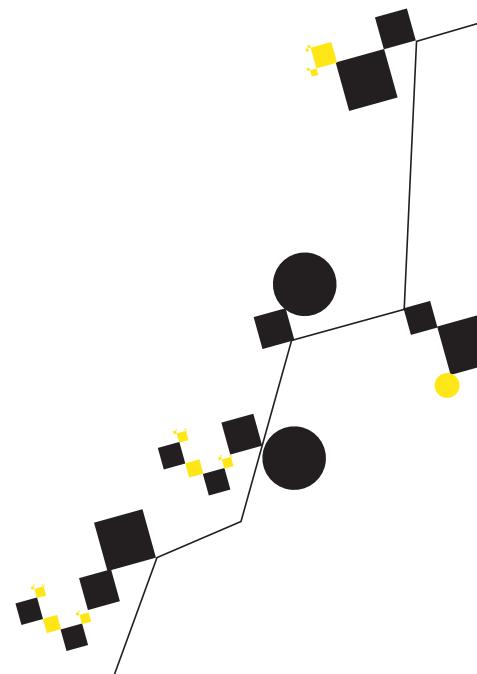


BATAVIERENRACE 2016



## VOORUITBLIK

Om de campus optimaal in te zetten als instrument om UT-doelen te behalen is een integrale benadering vanuit gebruikersperspectief nodig. In de zomer 2016 is een onderzoek uitgevoerd naar de contouren van een campusorganisatie waarbij integrale regie op en coördinatie van huisvesting- en campusontwikkeling beter is geborgd. Dit heeft geleid tot een aantal scenario's voor een functioneel ontwerp. Begin 2017 wordt dit verder uitgewerkt tot een organisatieontwerp en implementatieplan voor de integrale ondersteuning van campus en huisvesting UT. Aansluitend daarop is binnen Eenheid Campus de eerste stap gemaakt naar service center campus. Hierbinnen werken de afdelingen nauw samen om activiteiten en evenementen, variërend van het reserveren van een ruimte tot meerdaagse internationale conferenties, op de campus efficiënt te organiseren en te begeleiden. Deze ontwikkeling krijgt verder vorm in 2017.



# HOOFDSTUK 6

## HUMAN RESOURCES

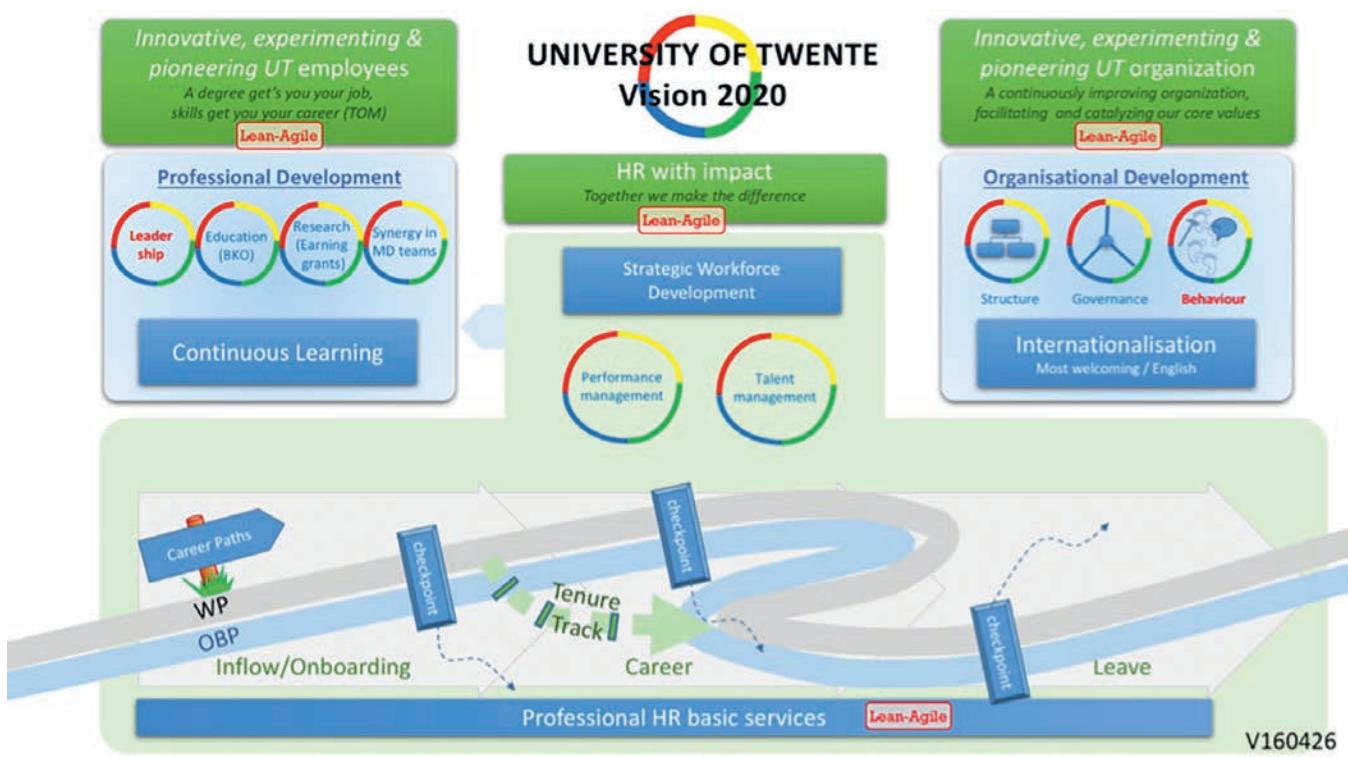


## HUMAN RESOURCES

In 2016 is de HR-strategie verder in lijn gebracht met de UT-visie en een leidraad geworden voor verdere ontwikkeling van de UT als inspirerende professionele omgeving. Een kernelement van de HR-strategie is dat de ontwikkeling van professionals hand in hand gaat met de ontwikkeling van de organisatie. We werken hard aan een inspirerende context waarbinnen talenten tot ontwikkeling komen en samen indrukwekkende resultaten realiseren.

Kort gezegd komt het erop neer dat we impact weten te maken en tegelijk onze basis op orde houden. We organiseren de professionele basis om talenten aan te trekken, te ontwikkelen en structureel tot bloei te laten komen. Dat vraagt in de steeds sneller veranderende context de continue aandacht van de gehele UT. Parallel investeren we in de beheersing van werkdruk en willen we een internationale cultuur creëren en anticiperen op de mogelijkheden en onmogelijkheden van de Wet werk en zekerheid. Uiteindelijk gaat het erom dat we de collega's en de organisatie ontwikkelen die klaar zijn en blijven voor de uitdagingen van de komende jaren.

De HR-strategie voor 2020 is gezamenlijk met en voor de organisatie uitgewerkt tot onderstaande roadmap.



## HR-FUNDAMENT (DE BASIS OP ORDE)

Vanuit verschillende perspectieven volgen we de personele ontwikkelingen van de UT als geheel. De trends die we daarin vaststellen en de mate waarin dit in lijn is met onze ambities is het fundament voor de HR strategie van de universiteit. In onderstaande tabel is met een aantal kengetallen over de afgelopen 5 jaar de organisatie-opbouw van de UT inzichtelijk gemaakt:

PERSONEEL UT	2012	2013	2014	2015	2016
Decaan/dir. Oz/Ow instituut	21,6	20	20,1	21,7	18,9
Hoogleraar	140,4	142	134	136,2	130,6
Universitair hoofddocent	141,8	140,6	133,8	136,2	145,4
Universitair docent	279,8	262,6	258,8	251,1	254,5
Onderzoeker	288,9	258,8	260,9	274,7	259,7
Docent	103,1	106,8	101,8	104	100,8
Promovendus	705,7	633,7	598,6	573,1	572,1
Ontwerper in Opleiding	1	8	17	21	39
Niet ingedeeld WP	0,4	0,8	1,6	2,3	0,9
<b>WP</b>	<b>1.682,80</b>	<b>1.573,30</b>	<b>1.526,50</b>	<b>1.520,30</b>	<b>1.521,70</b>
Onderwijs- en Onderzoeksondersteuning	229,4	224,2	224,6	228,1	235,2
Adm. en secr. Ondersteuning	318	309,1	287,8	273	275,2
Arbo en Milieu	14,1	14,2	14	11,1	10,7
Facilitaire Zaken	104,9	100,5	92,7	86,4	87,1
ICT	130,8	133,1	129,8	132,3	125,8
Management en Bestuursondersteuning	174,3	167,7	166,9	167,7	175
Personeel en Organisatie	28,9	29	27,2	31,7	34,2
PR, Voorlichting en Communicatie	48,8	53,7	53	53,5	48,7
Studentgerichte Ondersteuning	70,5	74	72,7	73,3	81,2
Overig	10,9	10,1	9,4	14	14,7
<b>OBP</b>	<b>1.130,50</b>	<b>1.115,50</b>	<b>1.078,00</b>	<b>1.071,00</b>	<b>1.087,90</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.813,30</b>	<b>2.688,80</b>	<b>2.604,50</b>	<b>2.591,30</b>	<b>2.609,70</b>
% WP	59,8%	58,5%	58,6%	58,7%	58,3%
% generieke overhead	19,3%	19,6%	18,8%	18,2%	18,5%
% vast	35,5%	36,9%	36,7%	36,5%	36,7%
Gender					
WP (% vrouwen)	28,2%	28,2%	28,1%	29,7%	28,9%
OBP (% vrouwen)	48,6%	49,5%	49,6%	50,0%	50,9%
% vrouwelijke hoogleraren	11,1%	11,7%	14,4%	15,0%	15,0%
aantal nationaliteiten	78	75	74	74	79

Bron: Oracle HR, peildatum 31-12

## STRATEGIC WORKFORCE DEVELOPMENT

De (internationale) wereld om ons heen verandert continu. Dit vraagt van de UT organisatie voortdurend hierop te anticiperen en zichzelf hierop te organiseren. Om als organisatie hier proactief op in te spelen zal Strategische personeelsplanning (SPP) een onderdeel worden van de bedrijfsvoering. Op deze wijze kan de UT inspelen op veranderingen op (middel)lange termijn en deze vertalen naar dagelijkse beslissingen op gebied van personeels- en ontwikkelingszaken. De UT is in 2016 gestart met een pilot SPP met een tweetal faculteiten en diensten.

## PERFORMANCE MANAGEMENT

Om de strategische doelen van de UT te kunnen bereiken is het noodzakelijk dat ieder team en iedere individuele medewerker weet wat er verwacht wordt. Naast resultaat speelt gedrag en professionele en persoonlijke ontwikkeling een prominente rol. Dit vraagt een continue transparante en open dialoog.

Performance management is de aangewezen tool om dit te bewerkstelligen. Om dit proces te kunnen ondersteunen is de UT in het najaar gestart met de ontwikkeling van een nieuwe, verbeterde digitale ondersteuning van het jaargesprek.

## WERKDruk

De UT wil haar professionals in staat stellen optimaal te presteren, veerkrachtig te zijn en bevlogen de uitdagingen waar zij voor staan te realiseren, nu en in de toekomst. Hiertoe is in 2016 stevig geïnvesteerd in werkdrukbeheersing. Er is gekozen voor een innovatieve organisatiebrede actiegerichte aanpak. De focus ligt op het in kaart brengen van kernoorzaken, te zoeken naar oplossingen en best practices die in de werkpraktijk passend zijn. Daarbij wordt de kennis van de werkvlloer optimaal benut om oplossingen te vinden voor lokale situaties.

In 2016 werd op basis van bovengenoemde aanpak voor het eerst de themamaand werkdruk georganiseerd. Het onderwerp was ‘werkdruk als gevolg van de cijferadministratie’. Met 73 deelnemers zijn concrete verbeterplannen opgesteld en daarbij horende besluitvorming; een goed resultaat met positieve reacties vanuit de organisatie. Daarnaast is er in één faculteit een pilot gestart die in 2017 geëffectueerd wordt. De themamaand, het opzetten en uitvoeren van pilots en ontwikkelen van best practices, vormen 3 programmalijnen in de aanpak en hiermee een terugkerend fenomeen in de UT organisatie. Hiertoe is een taskforce ingericht.

## HR-PROCESSEN

Inzet op HR-beleid vraagt om een stevig fundament en goed georganiseerde basisprocessen. De HR-processen rondom instroom, doorstroom en uitstroom zijn verder geüniformeerd en gedigitaliseerd. Daarnaast is managementselfservice van deze processen bij een deel van de universiteit uitgerold. De informatievoorziening is sterk verbeterd. Maatwerk is afgebouwd en (management)informatie is verder geprofessionaliseerd. De aanbesteding van de salarisverwerking is afgerekend en zal in 2017 geïmplementeerd worden.

## LEAN

De reis op weg naar een continu verbeterende organisatie is in 2016 voorgezet. De UT is in 2016 geaccrediteerd door het Lean competence centre (internationaal Lean expertisecentrum ontstaan vanuit de University of Cardiff) om het internationale Lean yellow en Lean greenbelt certificaat te mogen uitreiken, op basis van de eigen interne opleiding. Het uitvoeren van verbeterinitiatieven via de Lean-aanpak, begeleid door UT-medewerkers, gecertificeerd als green belt, heeft zich verder verspreid. Er is gestart met de ontwikkeling van de UT Way-of-working door de Lean methode te combineren met de Agile-scrum methode. Met elkaar, als team, gezamenlijk verantwoordelijk en gezamenlijk aan het werk om snel in kleine stappen resultaten op te leveren.

## DIVERSITEIT

De UT bevordert de in- en doorstroom van talentvolle vrouwen naar de top van onze organisatie in de overtuiging dat een divers samengestelde organisatie bevorderlijk is voor de geleverde resultaten, het organisatieklimaat en de bedrijfsresultaten. In dit kader streeft de UT naar 20% vrouwelijke hoogleraren in 2020. Eind 2016 bedroeg dit percentage 15%; focus en sturing blijven dus noodzakelijk.

De UT investeert in de ontwikkeling van vrouwen door middel van een individuele subsidieregeling, een mentoren programma en training. Daarnaast werken we actief aan het verhogen van het bewustzijn en kennis over gender in de organisatie via het Ambassadeursnetwerk, het Female Faculty Network Twente en het OBP Vrouwendennetwerk.

## MOBILITEIT

Het bevorderen van de mobiliteit en doorstroom, zowel binnen als buiten de organisatie, is een belangrijk aandachtspunt voor de UT. Ondanks de toenemende aandacht voor employability laten de cijfers zien dat de functieverblijftijd en de gemiddelde duur van het dienstverband hoog zijn bij de UT.

## PARTICIPATIEWET

Ultimo 2016 waren er binnen de Universiteit Twente 2 medewerkers in dienst, die vallen onder de Participatiewet. Met faculteiten en diensten wordt verder bekeken hoe banen gecreëerd kunnen worden.

## BEZWAREN EN BEROEPEN

In 2016 heeft het College van Bestuur 11 bezwaren ter behandeling en advisering voorgelegd aan de bezwarencommissie personele angelegenheden Universiteit Twente. Hiervan zijn er 3 gedurende de procedure ingetrokken. Deze commissie heeft in 2016 ten aanzien van 10 bezwaren advies uitgebracht. Deze adviezen betreffen 8 bezwaren die waren ingediend in 2016 en 2 bezwaren uit 2014 die, in afwachting van een uitspraak in een samenhangend hoger beroep, waren aangehouden. Het College van Bestuur heeft vervolgens op deze 10 bezwaren in 2016 besloten. In 2016 waren bij de rechtbank 3 beroepen aanhangig (gevoegd behandeld) en 1 hoger beroep bij de Centrale Raad van Beroep.

In 2016 heeft het College van Bestuur 2 keer bezwaar gemaakt tegen een beslissing van UWV, waarvan 1 bezwaar is ingetrokken en 1 bezwaar is behandeld door het UWV.

## KLACHTEN

In 2016 bedroeg het aantal klachten 2. In één geval heeft klager zijn klacht, na een gesprek met de aangeklaagde, ingetrokken. In het andere geval was de klachtencommissie met de inhoudelijke behandeling reeds gestart (aangeklaagde had zijn verweer al ingediend) toen de klaagster haar klacht alsnog introk.

## ONTSLAGVERGOEDINGEN

Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de universiteit zich aantoonbaar heeft verbonden tot beëindiging van het dienstverband van één of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. De universiteit heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of regeling) is opgesteld en intrekking daarvan redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan / de regeling zijn de betrokken locaties benoemd, alsmede de functie en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemoeid is met de uitvoering van het plan. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan.

## ORGANISATIEONTWIKKELING UT2020

In 2016 is het College van Bestuur met alle belangrijke partijen binnen de UT in gesprek gegaan over het stroomlijnen van de organisatie van de UT. Dit is ingegeven door een organisatiebreed besef dat de veranderingen in de omgeving andere eisen aan de UT stellen. Eind 2016 is de nieuwe organisatiestructuur op hoofdlijnen vastgesteld en in het bestuurs- en beheersreglement van de universiteit vastgelegd, dat uiterlijk 2018 in werking treedt.

De nieuwe organisatiestructuur beoogt een vereenvoudiging van de interne organisatie, zodat de wetenschappers meer tijd en ruimte hebben om maatschappelijke impact te creëren. Daartoe wordt de integrale en eenduidige aansturing en uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning voortaan bij de faculteiten belegd. Faculteiten zijn daarmee de disciplinaire thuisbasis van het wetenschappelijk personeel. De faculteiten-nieuwe-stijl kennen een meerhoofdig faculteitsbestuur met een decaan en drie portefeuillehouders (onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering). Een studentadviseur wordt in de gelegenheid gesteld de vergaderingen van het bestuur bij te wonen. Instituten-nieuwe-stijl zijn geen beheerseenheid meer, maar interfacultaire samenwerkingsverbanden die erop gericht zijn om via een cross-disciplinaire aanpak maatschappelijke en wetenschappelijke impact te creëren.

Onderdeel van UT2020 is tevens het clusteren van leerstoelen binnen faculteiten. Dit geeft vorm aan de breed gedeelde wens om de samenwerking te stimuleren tussen aan elkaar verwante wetenschappelijke domeinen. Daarnaast is een belangrijke reden de door onderzoekers zelf gewenste vereenvoudiging van het sturingsmodel binnen de UT.

## INTERNATIONALISERING

De UT streeft ernaar om "The Most Welcoming University" te zijn voor medewerkers en gasten. Dit heeft geresulteerd in een interactieve opzet van de introductie, de inrichting van de buddy pool en visieontwikkeling op housing.

## ENGELSTALIGHEID

Het doel van de UT is om eind 2018 met de voertaal volledig over te stappen naar Engels. Hiertoe moeten alle medewerkers in kaart worden gebracht ten behoeve van het vereiste niveau en gewenste opleiding. In 2016 is de omvang van de totale doelgroep in kaart gebracht en een eerste focus op deelgroepen gedefinieerd. Van het onderwijzend wetenschappelijk personeel voldeed 75% aan de gestelde norm op 31 december 2016.

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT

De rode draad binnen HR is de UT carrière, van binnenkomst tot vertrek. De UT is een organisatie die uitdaagt en faciliteert om het beste uit jezelf en je loopbaan te halen. Een belangrijke stap daarin is aandacht en ruimte voor ieders professionele ontwikkeling. De UT van de toekomst is de plek waar continu ontwikkelen de norm is. Daartoe bieden we een passend ontwikkelaanbod: just in time, vraag gestuurd door de behoefte van

UT-medewerkers en aansluitend bij taal en ritme van de UT-praktijk. In 2016 is hierin geïnvesteerd door middel van:

- Het Career Development Centre (CDC) waarvan in 2016 103 medewerkers (35% WP / 65% OBP) gebruik maakten.
- Centre for Training and Development (CTD) heeft in 2016 94 cursussen/leergangen georganiseerd waaraan 1081 medewerkers hebben deelgenomen. Daarnaast is, mede door een toenemend aantal promovendi, een nieuw opleidingshuis voor promovendi opgezet, dat zowel in kwaliteit als in kwantiteit voldoet aan de huidige en toekomstige vraag.

## TENURE TRACK

Met de Tenure Track vergroot de UT haar aantrekkingskracht voor talentvolle wetenschappers en beoogt ze een kwaliteitsverhoging binnen onderzoek en onderwijs. Eind 2016 waren, verdeeld over vijf faculteiten, 80 medewerkers met een Tenure Track aanstelling actief. De verbeterpunten van de evaluatie in 2015 zijn in 2016 geïmplementeerd.

## BASISKWALIFICATIE ONDERWIJS

De UT heeft in haar ambities uitgesproken dat eind 2020 70% van de onderwijsgevenden (hoogleraar, universitair hoofd docent, universitair docent en docent, vast & tijdelijk) een Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) of vrijstelling behaald heeft. Eind 2016 was het percentage 56,7%. Daarnaast is 13,6% bezig in het BKO-traject. Op basis van die cijfers is de doelstelling van 70% haalbaar.

## TEACHING EXCELLENCE

In 2016 is vanuit HR ingezet op Teaching Excellence als één van de speerpunten uit de HR-strategie. Doel is bijdragen aan een hoge kwaliteit en aantrekkelijkheid van het UT-onderwijs, evenals het aantrekken en behouden van goede academische docenten en onderwijsleiders. Er zijn een aantal pilots gestart (toetsen en aanscherpen van de criteria voor onderwijsprestaties en Seniorkwalificatie Onderwijs). De Leergang Educational Leadership (LOL) is structureel opgenomen in het aanbod voor docentprofessionalisering.

## VEILIGHEID-, GEZONDHEID EN MILIEU

De UT investeert in een veilige, gezonde en stimulerende werken studieomgeving en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het is van belang dat de UT haar werkzaamheden uitvoert binnen de wettelijke kaders die de overheid hieraan stelt, of, waar deze de werkzaamheden belemmeren, met de overheid hierover in gesprek gaat.

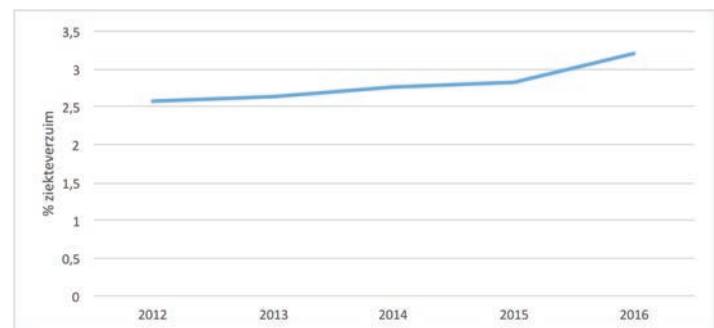
## VERGUNNINGEN

Ten aanzien van vergunningen hebben de onderstaande activiteiten in 2016 plaatsgevonden:

- In 2016 is gestart met één centraal bestand met alle vergunde en kennisgegeven activiteiten op het gebied van genetisch gemodificeerde organismen (GGO) voor de UT, gedaan vanaf inwerkingtreding van het nieuwe Besluit GGO.
- De UT heeft in 2016 een nieuwe aanvraag ingediend en toegekend gekregen voor het werken met dierlijke bijproducten.
- In 2016 is, in overleg met de gemeente Enschede, gestart om de huidige situatie opnieuw vast te stellen door middel van een revisievergunning krachtens de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Deze vergunningaanvraag zal naar verwachting begin 2017 worden ingediend.
- De UT heeft een vergunning voor proefdieronderzoek. Het meeste onderzoek binnen de UT vindt plaats zonder gebruik van proefdieren. Het aantal dierproeven binnen de UT is beperkt. Het betreft ongeveer 0,2% van het totaal aantal dierproeven aan alle universiteiten en UMC's in Nederland.

## GEZONDHEID

Het verzuim bij de UT is het afgelopen jaar licht toegenomen in vergelijking met de jaren daarvoor (zie onderstaande grafiek). In 2016 bedroeg het verzuimpercentage 3,14% voor de Universiteit; 1,74% voor de faculteiten en 5,11% voor de diensten.



Bron: Oracle HR

Zoals voorgaande jaren laten zien blijven er tussen eenheden grote verschillen bestaan, net als tussen OBP en WP. Het verschil tussen OBP en WP is onder meer te verklaren doordat gemiddeld het opleidingsniveau, sociaaleconomische status, het functieniveau en het aantal mannelijke medewerkers bij faculteiten hoger is. Dat zijn factoren waarvan bekend is dat die gepaard gaan met een lager ziekteverzuim. Daarnaast heeft het WP meer mogelijkheden om het werk zelf te regelen, waardoor zij makkelijker thuis

kunnen werken en zich niet altijd ziek zullen melden. Een andere factor is dat een docent, ondanks ziekte, altijd zal proberen zijn colleges door te laten gaan.

De UT investeert structureel in duurzame inzetbaarheid door het aanbieden van het programma Gezond en Sterk op het Werk. In 2016 zijn weer verschillende activiteiten aangeboden, zoals een uitgebreid sport- en beweegprogramma en een health check, dit jaar voor de medewerkers in de leeftijdscategorie 40-50. Zoals elk jaar is ook een Gezonde Week georganiseerd, bedoeld om op een laagdrempelige wijze bewustzijn bij medewerkers te creëren over een gezonde leefstijl.

In 2016 is gestart met een nieuwe procedure werkplekonderzoek (wpo). Het aantal aanvragen voor een wpo was klein (9%).

Ongeveer 50% van de nieuwe medewerkers heeft wel gebruik gemaakt van de digitale KANS test (test met betrekking tot de instelling van de werkplek). Hiervan heeft vervolgens 64% aangegeven hierdoor maatregelen voor een werkplekverbetering te nemen.

## VEILIGHEID

In december 2016 is er een controle geweest van de inspectie SZW in het kader van het inspectieproject 'Onderzoeksinstellingen'. Naast dossier onderzoek heeft er een werkplek inspectie plaatsgevonden in gebouw Carré waar röntgenapparatuur wordt ingezet voor onderzoeksdoeleinden. Uit het onderzoek bleek dat de beschikbare risicoanalyses niet waren uitgewerkt conform het format van de Regeling stralingsbescherming 2014 en het overzicht toestellen in het jaarverslag ioniserende straling 2015 niet geheel aan de voorwaarden voldoet van de KEW-vergunning. Een verbeterslag is in gang gezet.

De regelgeving omtrent gebruik van drones is in 2016 uitgebreid met een minidrone regeling. Drones met een gewicht tot 4 kg mogen onder voorwaarden op aangewezen delen van het UT-terrein vliegen.

In 2016 heeft de UT meegedaan aan een cybercrisisoefening voor de onderwijs- en zorgwereld georganiseerd door SURFcrt. De UT heeft de escalatie tot het hoogste management geoefend. In 2016 zijn diverse oefeningen geweest voor de crisisteam. Oefeningen met het centraal crisisteam was veelal in samenwerking met een decentraal crisisteam waarbij de oefening werd afgesloten met een interview, voor camera, met de voorzitter van het centraal crisisteam door een journalist.

De BHV-teams hebben in 2016 65 oproepen gehad (46 EHBO-gevallen en 19 brandmeldingen). De pilot BHV'er van de week (een BHV'er die wordt opgeroepen voor een klein EHBO-geval) is goed bevallen en definitief ingevoerd. In 2016 is er een advies uitgebracht voor een nieuw BHV-oproep systeem. Het streven is om in de eerste helft van 2017 tot een keuze te komen.

## DUURZAAMHEID

De core business van de Universiteit Twente is onderzoek, onderwijs en valorisatie. In curricula en onderzoeksprogramma's is duurzaamheid een belangrijk thema. Met name in het onderzoek is de UT hierin een duidelijke voorloper en onderscheiden wij ons door dit praktisch toepasbaar te maken. Dit komt duidelijk tot uiting in de samenwerking met Kennispark Twente, waar bedrijfs-

leven en wetenschap samensmelten. Ook onze bedrijfsvoering willen wij zoveel mogelijk duurzaam organiseren. Dit is in lijn met onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We streven ernaar hierbij zoveel mogelijk bevindingen uit ons eigen onderzoek toe te passen.

- Onderzoek: High tech – human touch, technische oplossingen voor duurzaamheidsvraagstukken krijgen betekenis voor mens en maatschappij door gedrags- en maatschappijwetenschappelijk onderzoek. De UT is sterk op het gebied van onderzoek naar maatschappelijke transitieprocessen. Onmisbaar bij het toepassen en initiëren van nieuwe, duurzame technologieën. Daarnaast onderscheiden wij ons door excellent onderzoek onder andere op het gebied van duurzame energie en water. Hoogstaand onderzoek wordt uitgevoerd met een scherp oog voor maatschappelijke toepassingen en kennisvalorisatie.
- Onderwijs: onze studenten worden opgeleid tot professionals, die hoogwaardige kennis ontwikkelen en combineren en dit vertalen naar praktische toepassingen. Bewustwording van duurzaamheid is hier een vanzelfsprekend onderdeel van. Studenten die aan de UT studeren ontwikkelen een breed blikveld. Zij hebben oog voor hun omgeving en maatschappelijke dilemma's en zijn in staat om hier op een adequate manier mee om te gaan. Het multidisciplinaire karakter van onze opleidingen draagt hier aan bij. Duurzaamheid krijgt in elke opleiding systematisch aandacht zodat iedere student bij het afstuderen op een zinvolle manier hiermee in aanraking is geweest en dit in zijn/haar professionele leven kan uitdragen. Buitenlandse studenten nemen deze hoogwaardige kennis mee naar hun eigen land.
- Campus: de unieke, groene campus nodigt de UT uit tot goed huisvaderschap. Zij ziet het als haar taak om duurzaamheid in haar beleid en bedrijfsvoering terug te laten komen, met zorg voor de campus en haar omgeving. Dit komt onder andere tot uiting in de activiteiten die op en rond de campus worden ontplooid. De bedrijfsprocessen zijn erop gericht om verantwoord om te gaan met grondstoffen en emissies te beperken. De UT ambieert een voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaam ondernemen voor haar omgeving. De campus biedt een stimulerende studie- en werkomgeving voor studenten en medewerkers. Het vormt tevens een Living Lab waar wetenschappers duurzame onderzoeksoplossingen demonstreren en studenten onderzoek doen.

## INKOOP VAN GOEDEREN EN DIENSTEN

De Universiteit Twente gebruikt, indien mogelijk, de criteria van PIANOO met betrekking tot duurzaam inkopen. Daarnaast is de UT betrokken bij een samenwerking met universiteiten in Nederland waarbij een scoresysteem is ontwikkeld om Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) te meten. Er is een handleiding opgesteld 'Handleiding UPI-MVI groeimodel' en jaarlijks wordt de MVI score gemeten om ontwikkeling te monitoren.

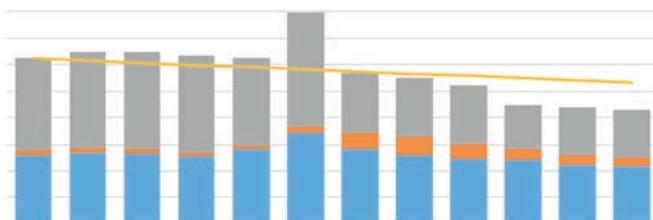
## MILIEU AFVALSTOFFEN

In 2016 heeft er een Europese aanbesteding met betrekking tot afval plaatsgevonden, waarbij de aanbesteding is onderverdeeld in 3 percelen (Bedrijfsafval, papier/karton/vertrouwelijk papier en gevaarlijk afval). Het contract is uiteindelijk gegund aan één partner voor alle 3 percelen. Het contract is 1 januari 2017 ingegaan.

## ENERGIE

De UT neemt deel aan de Meerjarenafspraak Energie-efficiëntie. 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.

In de figuur hieronder geeft de lijn het verloop van het primaire energieverbruik aan zoals deze zou moeten verlopen conform de Meerjaren afspraken (MJA-3) wat betreft het energieverbruik. In deze lijn is de 10% keten besparing niet meegenomen.



Bron: Facilitair Bedrijf UT

## CO2 FOOTPRINT

De UT levert een bijdrage aan het maatschappelijke doel om de CO2 uitstoot te verminderen. Gebaseerd op het Greenhousegas Protocol, publiceert de UT haar CO2 footprint. Deze footprint laat de verschillende bronnen van uitstoot zien, omgezet in CO2 equivalenten. Onderstaande tabel en grafiek laat de CO2 emissie van scope 1 en 2 zien in 2016 ten opzichte van 2015 en 2014.

	Scope	EMISSION (TON)		
		2014	2015	2016
Brandstoffen verwarming	1	1.515	1.539	1.481
Voertuigen organisatie	1	137	105	12
Elektriciteit	2	13.695	12.540	12.243
Warmte warmtenet	2	1.567	1.681	1.650
<b>Eindtotaal</b>		<b>16.914</b>	<b>15.865</b>	<b>15.386</b>

Bron: Facilitair Bedrijf UT

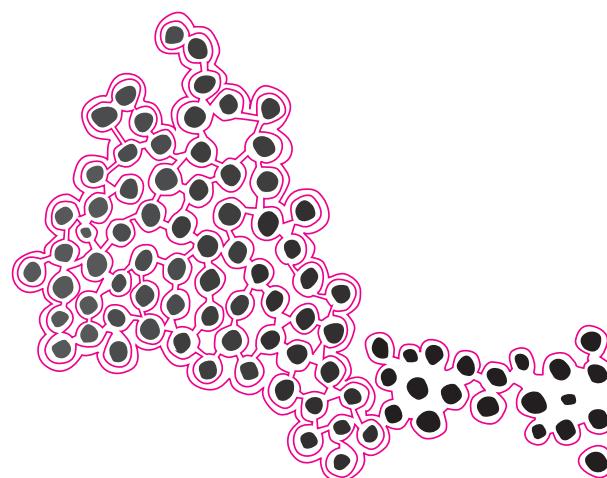
Op elk van de categorieën heeft de UT een verlaging van de uitstoot gerealiseerd in 2016.

## VOORUITBLIK

In zowel de persoonlijke ontwikkeling als de organisatieontwikkeling hebben we in 2016 mooie stappen gezet. Het past om met trots terug te kijken op wat we bereikt hebben. En ook om met respect vooruit te kijken naar alle uitdagingen die we nog voor ons hebben liggen.

De inzet op Teaching Excellence en strategische personeelsplanning als speerpunt uit de HR-strategie, zal in 2017 worden gecontinueerd. Het komende jaar zal ook het stroomlijnen van de organisatie verder vorm krijgen. Dat vraagt professionele aandacht van wetenschappelijke en ondersteunende staf. Het is de kunst om gedurende deze interne transitie de blik wel naar buiten gericht te houden; daar waar de maatschappelijke impact gemaakt wordt.

In het kader van de internationalisering wil de UT haar warme welkom aan nieuwe collega's uit alle landen en culturen nog verder optimaliseren. Vanzelfsprekend stelt dit ook eisen aan de taalvaardigheid bij wetenschappelijk en ondersteunend beheerpersoneel. De overgang naar Engels als voertaal komt, nu de meeste opleidingen in het Engels gegeven worden in een nieuwe fase waarbij ook het ondersteunend personeel en de bestuurlijke processen aan bod zullen komen.



# HOOFDSTUK 7

## CONTINUÏTEITSPARAGRAAF



## CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

### UITGANGSPUNTEN FINANCIËEL BELEID

Het financiële beleid van de Universiteit Twente is gericht op een structureel evenwicht tussen baten en lasten. Het eigen vermogen dient een dusdanige omvang te hebben dat de solvabiliteit (eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen) minimaal 30% en maximaal 40% bedraagt, met een streefwaarde van 35%. Hiermee wordt bereikt dat er ruimte is om risico's op te vangen, maar dat er ook niet te veel publieke middelen onbesteed blijven.

Jaarlijks streeft de universiteit een exploitatieresultaat van nul na. De beschikbare eerste geldstroom (Rijksbijdrage plus Collegegelden) wordt volledig toegewezen via het verdeelmodel van de universiteit. Hierbij wordt zo veel als mogelijk aangesloten op het financieringsmodel van het Ministerie, hetgeen in de basis betekent dat er sprake is twee verdeelstromen, te weten Onderwijs en Onderzoek. Uitgangspunt hierbij is dat het beschikbare budget volledig wordt gealloceerd, zodat deze eerste geldstroom ook volledig aangewend wordt voor de kerntaken van de universiteit. Om ook meerjarig dit evenwicht te bereiken hanteert de universiteit een vierjaren horizon voor haar begroting. Het begrotingsjaar zelf is daarbij taakstellend, de meerjarenbegroting richtinggevend.

De afzonderlijke eenheden dienen jaarlijks een sluitende begroting in te dienen, tenzij met hen afwijkende afspraken zijn gemaakt. Indien sprake is van een toegestaan tekort, wordt dit centraal opgevangen via budgetreserveringen of reserve onttrekkingen om hiermee toch een sluitende totale begroting te realiseren.

De ondersteunende diensten worden geacht jaarlijks een sluitende begroting in te dienen. Door diverse ingrepen in de afgelopen jaren is de centrale overhead gedaald onder de streefwaarde van 19% van het totale personeelsbestand. Bij een mutatie van de eerste geldstroom wordt 80% van deze wijziging via het UT-verdeelmodel aan het primaire proces toegerekend. Maximaal 20% van de mutatie kan beleidsrijk worden toegerekend aan de centrale overhead.

Om meerjarige continuïteit te kunnen blijven nastreven blijft de financiële positie van de universiteit een constant punt van aandacht. Mede in het licht van afnemende financiering per student bij een toenemende instroom stelt ons dit voor de nodige uitdagingen. Aan de andere kant vraagt onze onderzoeksinfrastructuur om noodzakelijke investeringen om concurrerend te blijven in de onderzoeksWereld. De realisatie van het Max Planck Center en het Fraunhofer Project Center op de campus van de universiteit en de geplande vastgoedinvesteringen (waarover elders in deze continuïteitsparagraaf meer) zijn hier voorbeelden van.

## BEGROTING 2017-2019

De (enkelvoudige) begroting voor de jaren 2017-2019 is gebaseerd op bovengenoemde uitgangspunten.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	2016	2017 *)	2018 *)	2019 *)
Rijksbijdrage	200,1	198,5	196,7	194,9
College-, cursus en examengelden	22,1	22,6	22,9	23,3
Baten werk in opdracht van derden	80,1	81,3	81,0	81,5
Overige baten	15,5	13,3	12,3	12,0
<b>Totaal baten</b>	<b>317,8</b>	<b>315,8</b>	<b>312,9</b>	<b>311,7</b>
Personelelasten	199,8	212,8	213,6	210,3
Afschrijvingen	22,4	20,9	21,8	22,3
Huisvestingslasten	20,3	20,5	21,0	20,5
Overige lasten	68,0	62,9	58,9	57,9
<b>Totaal lasten</b>	<b>310,5</b>	<b>317,1</b>	<b>315,3</b>	<b>311,0</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>-2,4</b>	<b>0,7</b>
Saldo financiële bedrijfsvoering	-0,6	-0,7	-0,7	-0,7
Saldo buitengewone baten en lasten				
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>6,7</b>	<b>-2,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,0</b>
Resultaat deelnemingen	-0,8	-0,3		
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>5,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,0</b>

\*) Gebaseerd op de goedgekeurde begroting 2017-2020

In de begroting voor 2017 en verder, die eind 2016 is vastgesteld, is voor komende jaren in de Rijksbijdrage ten opzichte van de gerealiseerde cijfers over 2016 een lichte daling voorzien. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan de laatste Rijksbijdragebrief van OCW die in december 2016 is ontvangen en resulteerde in een hogere Rijksbijdrage over 2016; deels tijdelijke doeluitkeringen. De verwachting is dat van deze tekorten door een loon-/prijsbijstelling, referentieraming en een toewijzing van de zwaartepuntmiddelen een deel gecompenseerd gaat worden. De baten rondom de Wet Studievoorschot zouden met ingang van 2018 geleidelijk beschikbaar moeten komen. Precieze invulling en condities rondom het beschikbaar budget is nog onduidelijk en vormt hiermee naast de ontwikkeling van het aantal studenten een onzekerheid in de ontwikkeling van de Rijksbijdrage. Om een concurrerende speler te blijven in het internationale onderzoek vraagt onze onderzoeksinfrastructuur om noodzakelijke investeringen. Vandaar onze continue inspanningen om aanvullende financiering te krijgen uit andere bronnen dan het Ministerie van Onderwijs. Met de opening begin 2017 van het Fraunhofer Project Center en kort daarop gevolgd de opening van het Max Planck Center op de campus van de universiteit, is een impuls gegeven aan nieuw profilerend onderzoek in Twente. De universiteit verwacht voor de komende jaren dat de inkomsten

uit opdrachten van derden (2e en 3e geldstroom) zich stabiel zal blijven ontwikkelen. Het aandeel van deze baten in de totale inkomsten zal groter worden waarmee het belang hiervan voor de financiering van de universiteit aan het toenemen is.

De personele lasten in bovenstaande tabel laten in 2017 en 2018 een stijging zien. Naast een lichte stijging van de salarissen wordt deze stijging met name veroorzaakt doordat de faculteiten inzetten op een groei van het aantal personeelsleden (met name universitair docenten en promovendi).

## INVESTERINGEN

Wij zullen in 2017 doorgaan met onze voorinvesteringen in het kader van de invoering van de Wet Studievoorschot, zoals dit in VSNU-verband is afgesproken met de Minister. De voorinvesteringen passen daarbij naadloos in onze ambities uit Vision2020. Onderstaand een overzicht van de voorinvesteringen 2016:

VOORINVESTERINGEN STUDIEVOORSCHOT (M€)		BEGROTING 2015	REALISATIE 2015	BEGROTING 2016	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017
Onderwijsgebonden onderzoek	Aanloopkosten PD Eng	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Onderwijskwaliteit	Engineering opleidingen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Onderwijskwaliteit	ATLAS University College	1,4	1,4	1,9	1,2	2,2
Onderwijskwaliteit	Invoering TOM-onderwijs	0,1	0,1			
Moderne infrastructuur	Ontwikkeling MOOCs	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>Oorspronkelijke aangeleverd</b>		<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2,9</b>
Onderwijsgebonden onderzoek	Designlab*			1,3	1,3	1,4
Onderwijskwaliteit	Excellentie programma's	-	-	0,3	0,6	0,6
Onderwijskwaliteit	Internationalisieringsbeurzen	1,0	1,0	-	-	-
Onderwijskwaliteit	Engelstalige Ba-opleidingen	-	-	0,2	0,2	-
<b>Toegevoegd</b>		<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
<b>Totaal voorinvesteringen</b>		<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>4,9</b>

\*) Designlab is toegevoegd aan de lijst door het CvB op haar vergadering van 16 februari 2016.

De Universiteit Twente is een ondernemende research universiteit, die onderwijs verzorgt en onderzoek uitvoert in gebieden variërend van bestuurskunde en technische natuurkunde tot biomedische technologie. De universiteit beschouwt haar campus hierbij als belangrijk instrument voor de academische en persoonlijke vorming van studenten en als instrument ter bevordering van de ondernemingszin. De campus is een essentieel middel (zo niet een voorwaarde) voor de realisatie van de doelstelling om binnen vijf jaar te groeien naar tienduizend studenten. Zonder passende en aantrekkelijke onderwijs- en studentenhuisvesting is het immers lastig om in een concurrerende onderwijsmarkt studenten aan te trekken, onderwijs te vernieuwen en medewerkers doelgericht en efficiënt te laten werken. De universiteit wil dan ook dat de campus naast een ideale voedingsbodem voor doorbraken op het gebied van onderwijs en onderzoek, een bruisende en inspirerende ontmoetingsplek is voor studenten, medewerkers en bezoekers.

Om de campus zowel kwantitatief als kwalitatief gezien toekomstbestendig te maken en op weloverwogen wijze te bepalen welke vastgoedinitiatieven hiervoor in de tijd moeten worden ondernomen, is hiervoor in 2016 het lange termijn strategisch huisvestingsplan ontwikkeld. In dit huisvestingsplan is de toekomstvisie van de universiteit, zoals dit weergegeven is in Vision 2020, in het licht van

landelijke en regionale ontwikkelingen vertaald naar kaders en uitgangspunten voor huisvesting. Verdere profiling van de campus, het passend huisvesten van onderwijs- en onderzoeksorganisaties en ondersteuningen én het kunnen huisvesten van internationale studenten en medewerkers zijn hierbij de speerpunten. Om hieraan verder invulling te kunnen geven, zal de vastgoedportefeuille van de universiteit in de beschouwingsperiode onderhevig zijn aan een aantal veranderingen. Naast het in beeld brengen van alle huisvestingsinitiatieven van de universiteit en de komende onderhoudstrajecten die nodig zijn om de bestaande huisvesting op niveau te houden, is ook de financiële armslag van de universiteit onder de loep genomen en is bepaald wat de investeringsruimte voor vastgoed de komende jaren is.

Op basis hiervan zijn vanuit de huisvestingsstrategie voor de komende vijf jaar twee grote vastgoedinitiatieven vastgesteld. Ten eerste wordt het cluster Health gehuisvest in een geheel te renoveren gebouw op de campus. Ten tweede zal onze faculteit ITC, die nu nog gehuisvest is in de binnenstad van Enschede, gehuisvest worden in een nieuwbouwlocatie op de Campus. Met deze grote projecten worden, naast de invulling van de primaire doelstelling, ook faciliteiten gerealiseerd die de ontwikkeling van de campus als geheel ten goede komen, zoals uitbreiding van de

restauratieve voorzieningen en van onderwijs- en projectruimtes.

Naast bovengenoemde vastgoedinvesteringen door de universiteit worden er op de campus vastgoedinitiatieven ontplooid waar de universiteit niet zelf direct in investeert, maar waarin vanuit haar deelnemingen dan wel door derden wordt geïnvesteerd in de (her) ontwikkeling en uiteindelijke exploitatie. Een van deze projecten is de herontwikkeling van een bestaand gebouw tot ruim vierhonderd zelfstandige studentenkamers. Exploitatie hiervan zal vanaf juli 2018 gaan plaatsvinden voor rekening en risico van een externe partij die zich o.a. richt op het aanbieden van studentenhuisvesting in Nederland. Met deze uitbreiding van gemeubileerde studentenhuisvesting wordt invulling gegeven aan de doelstelling passende huisvesting aan te kunnen bieden op de campus om de gewenste groei van (buitenlandse) studenten te faciliteren.

In dit gebouw wordt naast de studentenhuisvesting een conferentiehotel gerealiseerd dat in september 2018 opgeleverd zal worden en vanaf dat moment geëxploiteerd gaat worden door één van de deelnemingen van de universiteit. Dit conferentiehotel vervangt hiermee het hotel dat al op de campus wordt geëxploiteerd.

Een ander project is de herontwikkeling van Gallery fase 2. De eerste helft van 2017 wordt gebruikt om een concept te ontwikkelen dat duurzaam is en zodanig dat het gebouw van een eenduidige identiteit wordt voorzien die bijdraagt aan de ondernemende ambities van de universiteit. De toekomstige gebruikers en stakeholders zijn en worden betrokken om mee te denken over het concept. Tevens zal een grove haalbaarheidstoets worden uitgevoerd, waarna meer in detail een businesscase kan worden uitgewerkt. Gedurende het proces wordt gezocht naar partners voor de realisatie.

De omvang van deze en andere projecten opgenomen in het lange termijn huisvestingsplan van de universiteit beperkt ons echter wel in de mogelijkheden om gedurende de eerste vijf jaar andere grote investeringen op het gebied van huisvesting te doen. Jaarlijks zal met inachtneming van de financiële randvoorwaarden bekeken worden welke nieuwe initiatieven, noodzakelijk dan wel wenselijk vanuit de universiteitsstrategie, uitgevoerd moeten worden.

Om nadere invulling te geven aan het programma dat binnen de kaders van het strategisch huisvestingsplan uitgevoerd zal worden, wordt een jaarlijks uitvoeringsplan opgesteld. Dit jaarplan geeft een update van de lopende projecten binnen het vastgoedprogramma en geeft een overzicht van de nadere keuzes en prioritering in projecten die door de universiteit uitgevoerd gaan worden. Daarbij wordt ook vooruit gekeken over de periode 2018 tot en met 2021. Voor 2017 verwacht de universiteit vanuit het vastgoed jaarplan een investering van circa € 10 miljoen.

Om deze ontwikkeling van vastgoed en huisvesting op de campus goed te kunnen monitoren en bijstellen is een proces ingericht dat nauw aansluit bij de bestaande Planning & Control-cyclus. Het is van groot belang om alle projecten in samenhang met elkaar te bezien en te prioriteren. De afweging van het strategisch universiteitsbelang ten opzichte van de deelbelangen van gebruikersgroepen en de beperkte jaarlijkse financiële investeringsruimte spelen bij deze

prioritering een belangrijke rol. De uitkomsten hiervan worden jaarlijks vastgelegd in het jaarplan 'ontwikkeling huisvesting en vastgoed'. Dit jaarplan wordt vastgesteld door het College van Bestuur en ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad en de Raad van Toezicht van de universiteit.

## RISICO'S VASTGOEDINVESTERINGEN

Bij de totstandkoming van het strategisch huisvestingsplan zijn risico's geïnventariseerd en maatregelen die getroffen kunnen worden om het effect van de risico's te beperken. Deze risico's zijn samengevat in een drietal risicotHEMA's, te weten:

1. Risico op afwijkende ontwikkelingen van het aantal studenten en medewerkers (zowel krimp als groei)
2. Risico op continuïteitsproblemen in reguliere bedrijfsprocessen
3. Financiële risico's

De maatregelen die getroffen kunnen worden richten zich op 1) het kunnen laten meebewegen van beschikbare ruimte op de campus, 2) het inzetten van professioneel projectmanagement en tijdige planvorming en 3) het temporiseren in toekomstige vastgoedinvesteringen.

## GOVERNANCE INVESTERINGEN

Het jaarplan ontwikkeling vastgoed en huisvesting maakt onderdeel uit van de begroting 2017-2020 van de universiteit en maakt hiermee onderdeel uit van de planning & control cyclus van de universiteit. Dit betekent dat in de periodieke verslaglegging de financiële stand van zaken alsmede een prognose opgenomen wordt. De twee eerder genoemde grote vastgoedprojecten zullen hierbij afzonderlijk toegelicht worden. In het kader van verdere risicobeheersing is voor eventuele afwijkingen groter dan tien procent van het budget voor elk van deze twee projecten instemming nodig van de Raad van Toezicht en de Universiteitsraad.

Voor de komende jaren wordt onderstaande balansontwikkeling verwacht:

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) ENKELVOUDIG	2016	2017 *)	2018 *)	2019 *)
Materiële vaste activa	235,8	136,6	249,2	254,1
Financiële vaste activa	20,6	28,2	28,2	28,0
Totaal vaste activa	256,4	264,8	277,4	282,1
Totaal v lottende activa	166,8	152,9	132,7	122,7
<b>Totaal activa</b>	<b>423,2</b>	<b>417,7</b>	<b>410,1</b>	<b>404,8</b>
Algemene reserve	153,8	148,1	145,8	145,8
Bestemmingsreserve publiek **	0,0	0,0	0,0	0,0
Bestemmingsreserve privaat **	7,0	6,8	6,8	6,8
Bestemmingsfonds publiek				
Bestemmingsfonds privaat				
Totaal eigen vermogen	160,8	154,9	152,6	152,6
Voorzieningen	13,0	15,4	15,4	15,4
Langlopende schulden	118,4	113,1	107,9	102,6
Kortlopende schulden	131,0	134,3	134,2	134,3
<b>Totaal passiva</b>	<b>423,2</b>	<b>417,7</b>	<b>410,1</b>	<b>404,8</b>

\*) Gebaseerd op de Begroting 2017.

\*\*) Gebaseerd op verdeling 2016.

De hierboven weergegeven balans wordt de komende jaren voornamelijk beïnvloed door de geplande vastgoedinvesteringen, die uit eigen middelen gefinancierd gaan worden en vanaf 2018 en daarop volgende jaren, bij ingebruikname, geactiveerd zullen worden. Daarnaast is er sprake van de reguliere aflossingen van langlopende leningen.

Bovengenoemd beleid resulteert in een solvabiliteit 1 (eigen vermogen / totaal vermogen) die de komende jaren stabiliseert rond de 38%. Hiermee is voldaan aan de interne streefwaarde. De solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) stijgt de komende jaren richting de 42%.

## FINANCIERING ONDERZOEKSSCHOLEN

De kosten voor de MESA+ Onderzoekschool worden niet apart bijgehouden, maar zijn onderdeel van de exploitatie van het MESA+ Nanolab. Hierdoor kan er geen specifiek overzicht van de besteding van de Rijksmiddelen voor de onderzoekschool worden gegeven. Een deel van het jaarlijkse budget voor het Nanolab uit de eerste geldstroom (€ 1,1 miljoen) kan worden aangewezen als bijdrage aan de onderzoekschool.

## PERSONEEL

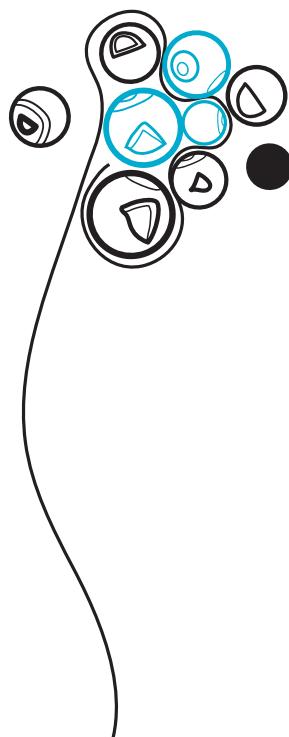
Vanwege de groeiende internationale competitie, de beperkte speelruimte in arbeidsovereenkomsten voor individuele incentives en de gelimiteerde middelen voor top onderzoek is het steeds moeilijker om getalenteerde medewerkers te vinden én te behouden, zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel.

Om het internationale karakter van de universiteit verder te versterken en een nog aantrekkelijkere werkgever te zijn, gaan in 2017 de eerste stappen gezet worden op weg naar haar beoogde status als 'The most welcoming university'. Hiervoor worden faciliteiten gerealiseerd die de komst naar, het verblijf op en het vertrek van de universiteit voor buitenlandse medewerkers moeten vergemakkelijken en veraangenamen.

Voor de komende jaren verwachten we een gestage groei in studentenaantallen, hetgeen zich ook vertaald in een groei in personeel in het primaire proces. Na het realiseren van de gemaakte prestatieafspraken met OCW is het streven de overhead de komende jaren te stabiliseren:

VOORUITZICHTEN PERSONEEL EN STUDENTEN	2016	2017*	2018*	2019*
<b>Studenten aantallen</b>	<b>10.026</b>	<b>10.532</b>	<b>11.003</b>	<b>11.513</b>
Personnel (fte):				
• Bestuur / Management	19	22	23	22
• Personeel primair proces	1.503	1.638	1.629	1.621
• Ondersteunend personeel	1.088	1.103	1.089	1.076
<b>Totaal personeel</b>	<b>2.610</b>	<b>2.764</b>	<b>2.742</b>	<b>2.719</b>

\*) Gebaseerd op de op 15 december 2016 goedgekeurde begroting 2017.



## RISICOMANAGEMENT, CONTROL EN Kwaliteitszorg WERKING EN OPZET

Risicomanagement, control en kwaliteitszorg zijn deels synoniemen en hebben een beheerde organisatie en daarbinnen een voorstellbaar 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 Planning & Control-cyclus.

De cyclus van de universiteit is de afgelopen jaren vooral vormgegeven vanuit ons strategisch beleid gekoppeld aan de financiële cyclus. We kennen daarbij de nota kaderstelling, het jaarplan, de begroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de voor- en najaarsoverleggen.

In 2016 is besloten te gaan werken aan een meer geïntegreerde benadering van onze P&C-cyclus, hetgeen betekent dat het niet alleen gaat over strategie vertaald naar financiën, maar ook naar de ontwikkeling op het gebied van onderwijskwaliteit, onderzoekontwikkeling, personeel etc. Dit resulteert in een verschuiving van een control georiënteerde- naar een ontwikkeling georiënteerde cyclus, zonder dat de voordeelen van de huidige cyclus verloren gaan. Uitgangspunt daarbij is dat de P&C-cyclus meer gevoed wordt vanuit de faculteiten en minder vanuit centraal opgelegde kaders, richtlijnen en stramienen.

Daarnaast is in 2015 een project gestart dat moet resulteren in een optimale (administratieve) beheersing van de 2e en 3e geldstroom projecten. De omvang van de baten uit deze geldstromen is en blijft voor de universiteit van zeer groot belang. De druk hierop zal in de toekomst mogelijk alleen maar groter gaan worden door toenemende concurrentie bij het aanvragen van subsidiprojecten. Aan de andere kant spelen ook de toenemende verantwoordingsisen vanuit de verschillende programma's hierbij een rol. De uitvoering van het genoemde optimalisatieproject moet op het gebied van deze 2e en 3e geldstroom projecten leiden tot een uniforme werkwijze en organisatiestructuur binnen de universiteit, waarbij kunde, kennis en ervaring geborgd zijn en die in staat is adequaat te anticiperen op ontwikkelingen binnen

de subsidieprogramma's. In 2016 zijn de diverse onderdelen (waardering werk in opdracht van derden, administratieve processen en werkinstructies, optimalisatie managementinformatie en de ontwikkeling van een voorcalculatiemodule) uitgewerkt. In 2017 zal een ander geïmplementeerd worden.

## RISICOGBIEDEN; BEDREIGINGEN ÉN KANSEN

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

## BEHEERSINGSMATREGELEN

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

Beheersingsmaatregelen op strategische risico's worden op verschillende niveaus en op verschillende momenten ingezet, waarbij de vraag wordt gesteld welke (beleids)maatregelen nodig zijn om het gedefinieerde einddoel te bereiken en welke maatregelen worden getroffen wanneer de dreiging concreet is dat het doel niet wordt gerealiseerd.

De periodieke monitoring binnen de universiteit is er op gericht om tijdig afwijkingen van het plan te detecteren en is daarmee de ultieme beheersingsmaatregel. In alle gevallen wordt na een constatering van een dreigende afwijking het gesprek aangegaan met de verantwoordelijken. Waar nodig vindt een onderzoek plaats naar de oorzaken en worden bijsturingsmaatregelen getroffen. Aard en oorzaken van afwijkingen zijn uiteraard zeer divers en zijn niet uitputtend te benoemen.

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

In de tabel hieronder zijn per risicogebied kort de risico's, te treffen maatregelen, KPI's en het resultaat aangegeven.

HET RISICO VAN/DAT...	MAATREGELEN	KPI'S	RESULTAAT 2016
<b>Risicogebied Onderwijs:</b>			
Targets m.b.t. in-, door- en uitstroom niet worden gehaald	Periodieke monitoring (KPI's)	- Vooraanmeldingen - Studentinschrijvingen. - Marktaandelen.	Ba-instroom +20% Ma-instroom + 13% Marktaandelen stijgen
Niet voldoen aan kwaliteitscriteria	Agendering in diverse gremia	Visitatie-, NSE-scores, Keuzegids	Enkele opleidingen onvoldoende. 90% voldoende of TOP opleiding
Niet voldoen aan OCW-prestatieafspraken	Periodieke monitoring (KPI's) Managementgesprekken Voor- / najaarsgesprekken	Instroom, uitval, switch en rendement Aantal studenten in excellentietrajecten Docentkwaliteit (BKO) Onderwijsintensiteit Indirecte kosten WP/OPB	Alle afspraken gerealiseerd
<b>Risicogebied Onderzoek:</b>			
Targets in-, door- en uitstroom van promovendi niet worden gehaald	Periodieke monitoring (KPI's) Agendering risico's in diverse gremia Managementgesprekken Voor-/najaarsgesprekken	Promoties, promotieduur, uitval en rendementen	Aantal promovendi blijft op peil. Hoger rendement verwacht
Lagere score rankings		Publicaties	Afhankelijk van ranking zowel stijging als daling waarneembaar
Dalende onderzoeks middelen		Omvang / samenstelling Onderzoekportefeuille	Onderzoeks middelen blijven op peil
Niet voldoen aan OCW-prestatieafspraken		Percentage verdien capaciteit Omvang gedeelde infrastructuur	Alle afspraken gerealiseerd
<b>Risicogebied Personeel:</b>			
Begrote personele bezetting	Periodieke monitoring KPI's Agendering risico's in diverse gremia Managementgesprekken Voor-/najaarsgesprekken Takkstellingen bezetting (FEZ, HR)	Begrote versus gerealiseerde bezetting Vast / tijdelijk personeel Verhouding WP / OBP	Bezetting conform begroot of oorzakelijk verband met ontwikkeling 2e en 3e geldstroomomzet
Niet halen targets 'vrouwen in hogere functies'		Percentage vrouwen in hogere functies	15% vrouwelijke hoogleraren in 2016, target is 20%. Beleid ingezet
Hoog ziekteverzuim		Ziekteverzuim	Verlaging kort en frequent ziekteverzuim
Niet realiseren van gewenste flexibiliteit / mobiliteit van medewerkers		Functieverblijftijd Leeftijdsopbouw	Nieuw HR-management pakt strategisch personeelsbeleid m.i.v. 2016/2017 aan
Niet realiseren OCW-prestatieafsprak % generieke overhead		Indirecte kosten WP / OBP	Gerealiseerd
<b>Risicogebied Financiën:</b>			
Onvoldoende budgetbeheersing	Periodieke monitoring KPI's Agendering risico's in diverse gremia Managementgesprekken	Budgetrealisatie Resultaatsprognose	Positief resultaat van M€ 5,9 Afspraken m.b.t. meer resultaatsturing eenheden
Niet voldoen aan targets solvabiliteit, liquiditeit	Voor-/najaarsgesprekken	Ratio's liquiditeit en solvabiliteit	Voldaan aan vastgestelde normen voor liquiditeit en solvabiliteit

## KWALITATIEVE / KWANTITATIEVE TOELICHTING

### ONDERWIJS:

Na een aantal jaren van dalende tendensen met betrekking tot de instroom en kwalitatieve beoordelingen hebben de getroffen beheersingsmaatregelen vanaf 2016 een positief effect. De instroom stijgt, ruim boven het landelijk gemiddelde, met een hoger marktaandeel tot gevolg. Alle (7) prestatieafspraken met OCW zijn gerealiseerd; het College van Bestuur heeft besloten de betreffende KPI's te blijven monitoren en heeft nieuwe streefwaarden afgegeven. Ook de kwaliteitsoordelen, blijkend uit bijvoorbeeld de Nationale Studenten Enquête en de Elsevier Keuzegidsen, worden positiever, al zijn er nog opleidingen die hierin slagen kunnen maken. Deze blijven onder de aandacht in de P&C-cyclus.

### ONDERZOEK:

Met betrekking tot de instroom, doorstroom en uitstroom van promovendi wordt intensief gemonitord en gerapporteerd. Ondanks een dalende trend in gesubsidieerde onderzoeksprojecten blijft het aantal promovendi redelijk op peil en een actief beleid op snelheid van doorstroom en uitstroom resulteert in dalende uitval en stijgende rendementen. Zorg is dat de universiteit bijvoorbeeld de weggevallen FES-middelen (uit de NL-aardgasbaten) nog niet volledig heeft weten te compenseren met inkomsten uit alternatieve financieringsbronnen. Dit is een onderwerp dat consequent tijdens managementgesprekken aan de orde wordt gesteld.

### PERSONEEL:

Onder andere de invoering van het Twentse Onderwijsmodel en actieve acquisitie naar alternatieve financiering voor onderzoek trekken een zware wissel op de wetenschappelijke staf voor wat betreft werkdruk. Tegelijkertijd is uit managementrapportages een relatief groot aantal vacatures gebleken. In 2015/2016 heeft het College van Bestuur hier actief op gestuurd en faculteiten verzocht hier nadrukkelijker acties op te ondernemen. Door faculteiten zijn plannen opgesteld gericht op tijdige en volledige invulling van vacatures. Ook zijn tijdelijke maatregelen getroffen om de werkdruk te verminderen, zoals het aanstellen van extra tijdelijk personeel.

### FINANCIËN:

Risicobeheersing vindt vooral plaats door de periodieke monitoring en rapportage met betrekking tot de budgetrealisatie en resultaatsturing. Over 2016 is een resultaat van negatief € 2,5 miljoen begroot. Uiteindelijk is een positief resultaat van € 5,9 miljoen gerealiseerd. Ten opzichte van de laatste managementrapportage in 2016 (t/m oktober) wijkt dit € 2,1 miljoen positief af van het geprognosticeerde resultaat. Al in de eerste helft van 2016 prognosticeerden faculteiten en instituten budgetoverschotten, onder meer als gevolg van een extra, niet begrote, riksbijdrage van € 4,5 miljoen. Het College van Bestuur heeft aangezet tot het opstellen van herbestedingsplannen, bijvoorbeeld ter vermindering van de werkdruk. Dit heeft gewerkt en faculteiten en instituten hebben het jaar behoudend positief afgesloten. De belangrijkste oorzaken van het extra positieve resultaat is per

saldo gelegen in de vrijval van milieuvoorzieningen. Een post die bijgedragen heeft aan de afwijking van het uiteindelijke resultaat ten opzichte van de begroting is de omvang van de collegegelden die met € 0,8 miljoen is toegenomen. Evaluatie heeft aangetoond dat het ontbreken van eigenaarschap op deze post hier debet aan is. Inmiddels zijn maatregelen getroffen om dit in de toekomst te voorkomen.

### RISICO'S NIET ONDER DE DIRECTE INVLOEDSFEER VAN DE UNIVERSITEIT

Naast de risico's die de universiteit direct kan beïnvloeden zijn er risico's als gevolg van externe ontwikkelingen die buiten de directe invloedsfeer van de universiteit liggen. Wanneer deze risico's zich manifesteren, hebben de gevallen vaak een hoge impact op de universiteit. Hierbij valt te denken aan:

- de toenemende politieke instabiliteit en terroristische dreigingen waarmee studenten en staf te maken kunnen krijgen bij met name buitenlandse reizen;
- de nasleep van de economische crisis vanaf 2008 waardoor met name de 3e geldstroom-omzet nog steeds onder druk staat;
- de politieke ontwikkelingen binnen Europa en in Nederland met een relatief dynamische wet- en regelgeving waaraan steeds minder langdurige zekerheid kan worden ontleend.

Maar ook dichter bij huis zien we dat het bij nieuwe wet- en regelgeving vaak afwachten is welke impact dit heeft op de (financiële) situatie van de universiteiten (bijv. invoering leenstelsel, invoering flexwet, participatiewet). Ieder jaar opnieuw wordt de universiteit geconfronteerd met het risico van niet compenseren door OCW van de gestegen lonen en prijzen en gestegen studentenaantallen (wisselende referentieramingen) of juist het tegenovergestelde als in 2016, een niet begrote compensatie van € 4,5 miljoen op beide posten.

Hierboven zijn enkele voorbeelden genoemde van externe ontwikkelingen met mogelijke gevolgen voor de universiteit. Hoewel niet direct te beïnvloeden, anticipereert de universiteit er wel op door bijvoorbeeld goede verzekeringen af te sluiten, externe samenwerkingen te zoeken om zo ook risico's te kunnen delen en door het opstellen van scenario-analyses om een zo goed mogelijke inschatting van de impact te geven, waarop eventueel (financiële) voorzieningen kunnen worden gevormd.

### GEEN FINANCIERING PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Als private activiteiten worden aangemerkt die activiteiten die geen rechtstreekse relatie hebben met de kernactiviteiten van een universiteit. Tot de kernactiviteiten van een universiteit behoren onderwijs en onderzoek en kennisvalorisatie. In het jaar 2016 was er binnen de Universiteit Twente geen sprake van private activiteiten die uit publieke middelen gefinancierd werden.

## TOEKOMSTIGE AANPASSING RISICOMANAGEMENT NOODZAKELIJK? VAN STRATEGIE NAAR STURING

In opzet en werking zal een aanpassing van het risicomanagementsysteem niet noodzakelijk zijn, al is het systeem continu in beweging. In Vision2020 is de visie van de universiteit beschreven, gekoppeld aan onze kernwaarden die ons unieke profiel bepalen. Om van deze strategische visie te komen tot nog betere sturing en beheersing van de risico's op zowel niveau College van Bestuur (instellingsdoelen) als op het niveau van het (toekomstige) faculteitsbestuur (faculteitsdoelen), heeft het College van Bestuur eind 2016/begin 2017 een beperkte set van instellingsdoelen en bijbehorende KPI's verder uitgewerkt.

Een viertal hoofddoelen zijn beschreven:

1. Developing Global Citizens
2. Making a real impact
3. Stimulating and entrepreneurial mindset & behaviour
4. Experimenting, pioneering & innovating

Deze doelstellingen op universiteitsniveau zijn uitgewerkt aan de hand van de lijn zoals deze ook is gecommuniceerd met de Raad van Toezicht en verwoord is in het document 'Vision 2020: scherper navigeren'. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling geweest om iets nieuws te bedenken, maar de ingezette lijn te verduidelijken en richtinggevend door te vertalen binnen de organisatie. Op deze wijze wordt meer samenhang gecreëerd in wat we willen bereiken als instelling en wat daarvoor nodig is vanuit de organisatie.

De vier hoofddoelen vormen tevens de basis voor de P&C-cyclus en de hierin te onderscheiden instrumentaria voor risicomanagement, zoals de nota Kaderstelling 2018-2021, de strategische meerjarenplannen van de faculteiten, de verder te ontwikkelen managementinformatie en toekomstige managementrapportages.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren in het (inter)nationale onderzoekslandschap zijn van dien aard dat de universiteit haar eigen organisatievorm onder de loep wil nemen.

Onderzoeksmiddelen zijn schaarser geworden, doordat grote onderzoeksfinancieringsbronnen zijn weggevallen, zoals de FES-gelden. Daarnaast is de competitie om onderzoeksmiddelen (inter)nationaal steeds groter geworden en wordt de financiering van projecten op steeds bredere onderzoeksthema's ingezet, zoals Health, Security etc., die de grenzen van de afzonderlijke onderzoeksinstituten overstijgen.

De universiteit wil in het licht van deze ontwikkelingen met het ombuigen van de organisatievorm, die niet alleen de instituten maar ook de faculteiten en de ondersteuning betreft, het UT-onderzoek beter kunnen positioneren. Hiermee wil de universiteit een organisatie zijn die slagvaardig, flexibel en adequaat op veranderende interne en externe eisen en wensen inspeelt en aansluiten bij maatschappelijke thema's en het nationaal en Europees beleid met betrekking tot key enabling technologies.

Een heroriëntatie van de organisatie beoogt dat de wetenschappers beter in staat worden gesteld om snel en flexibel in te spelen op strategische multidisciplinaire onderzoeksthema's met innovatieve programma's die over een periode van vijf tot tien jaar een duidelijke maatschappelijke impact hebben. De heroriëntatie betekent allereerst een inhoudelijke herpositionering en heeft een universiteit brede impact op de governance, bekostiging en de inhoud en de branding en het aansluiten van de gehele planning & control cyclus hierop en te kunnen inzetten op het noodzakelijk versterken van de inkomsten uit tweede en derde geldstroomprojecten.



## BIJLAGE I STRATEGISCH BERAAD

LEDEN COLLEGE VAN BESTUUR	
<b>CvB</b>	Mr. V. van der Chijs
	Prof.dr. H. Brinksma (tot 25 november 2016)
	Prof.dr. T.T.M. Palstra (vanaf 25 november 2016)
	Dr. W.D. Bult-Spiering
<b>FACULTEITSDECANEN</b>	
<b>Faculteit TNW</b>	Prof.dr.ir. J.W.M. Hilgenkamp
	Prof. M.J. IJzerman, pro-decaan “Health and Biomedical Technology”
<b>Faculteit CTW</b>	Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf
<b>Faculteit BMS</b>	Prof.dr. Th.A.J. Toonen
<b>Faculteit EWI</b>	Prof.dr. P.M.G. Apers
<b>Faculteit ITC</b>	Prof.dr.ir. A. Veldkamp
<b>WETENSCHAPPELIJK DIRECTEUREN ONDERZOEKSINSTITUTEN</b>	
<b>Onderzoeksinstituut CTIT</b>	Prof.dr.ir. M.R. van Steen
<b>Onderzoeksinstituut MIRA</b>	Prof.dr.ir. A. van den Berg
<b>Onderzoeksinstituut MESA+</b>	Prof.dr.ing. G. Rijnders, a.i. Prof.dr. J.J.L.M. Cornelissen, a.i.
<b>Onderzoeksinstituut IGS</b>	Prof.dr. Th.A.J. Toonen, a.i.
<b>OVERIGEN</b>	
<b>Secretaris van de Universiteit</b>	Mr. H.J. van Keulen (tot 31 december 2016)
<b>Decaan Onderwijsvernieuwing</b>	Prof.dr. R.A. Wessel

## BIJLAGE II 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 Chjjs***

Externe activiteiten gerelateerd aan de functie van voorzitter:

- Vice-voorzitter European Consortium of Innovative Universities
- Lid AB VSNU
- Lid VSNU SI
- Voorzitter 4TU.Federatie
- Lid bestuur Universiteitsfonds
- Lid Dagelijks bestuur Twente Board
- Lid Economic Board Zwolle

### ***Overige nevenfuncties:***

- Voorzitter Raad van Toezicht Kennisland
- Lid Raad van Commissarissen 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 BV

### ***Nevenfuncties prof. dr. H. Brinksma (tot 25 november 2016)***

Externe activiteiten gerelateerd aan functie Rector Magnificus:

- Lid Commissie Algemene Middelen Stichting Universiteitsfonds Twente
- Lid Rectorencollege VSNU
- Lid Stuurgroep Onderzoek VSNU
- Lid Algemeen Bestuur 4TU.Federatie
- Voorzitter Bestuurscommissie 4TU.Onderzoek
- Lid Bestuurscommissie 4TU.Onderwijs
- Lid Raad van Toezicht Wetsus
- Voorzitter Raad van Toezicht COMMIT
- Lid Supervisory Board NanoNextNL
- Lid Programmaraad Trendbureau Provincie Overijssel
- Lid Supervisory Board CMINEN
- Lid Bestuur NERA
- Lid Raad van Toezicht METC
- Lid Bestuur AcTI.nl
- Lid Strategische Adviesraad TNO Industry
- Lid Raad van Commissarissen SURF
- Lid van het Auswahlgremium des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von het Duitse Bundesministerium für Bildung und Forschung

### ***Nevenfuncties dr. T. Palstra (vanaf 25 november 2016)***

Nevenfunctie gerelateerd aan functie Rector Magnificus:

- Lid Commissie Algemene Middelen Stichting Universiteitsfonds Twente
- Lid Rectorencollege VSNU
- Lid Stuurgroep Onderzoek VSNU
- Lid Algemeen Bestuur 4TU.Federatie
- Lid Bestuurscommissie 4TU.Onderwijs
- Lid Bestuurscommissie 4TU.Onderzoek
- Lid Supervisory Board CMINEN
- Lid Bestuur NERA

### ***Overige nevenfuncties***

- Voorzitter KNAW Sectie Scheikunde
- Voorzitter Gordon Research Conference Multiferroic & Magnetoelectric Materials, 5-10 aug. 2018

### ***Nevenfuncties dr. W.D. Bult-Spiering***

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

- Lid Algemeen Bestuur SURF
- Lid Stuurgroep Governance & Financiën VSNU

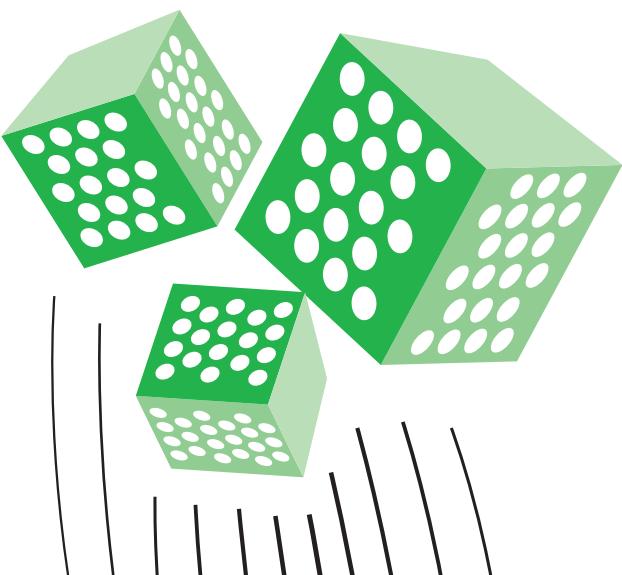
### ***Overige nevenfuncties:***

- Lid Raad van Toezicht Assink Lyceum
- Lid van de adviesraad van het expertisecentrum 'Tech your Future'
- Lid van de Raad van Advies De Maatschappij

### BIJLAGE III TRANSPARANTIE DECLARATIES EN DECLARATIEVOORSCHRIFTEN

In het overzicht zijn de persoons gerelateerde kosten van de collegeleden Conform 'Handreiking verantwoording declaraties bestuurders' van de VSNU zijn in onderstaand overzicht de bedragen opgenomen welke aan de individuele collegeleden zijn uitbetaald, naar aanleiding van de door hen ingediende declaraties. Naast declaraties worden ook facturen die rechtstreeks aan de instelling worden gezonden, credit card afschrijvingen en de vaste maandelijkse onkostenvergoeding meegenomen. Eventuele verzamelbedragen zijn in het overzicht naar rato van hun aanstelling toebedeeld aan de individuele bestuursleden.

BEDRAGEN IN €	MR. V. VAN DER CHIJS	PROF. DR. H. BRINKSMA	PROF. DR. T.T.M. PALSTRA	DR. W.D. BULT
	1-1-2016 tm 31-12-2016	1-1-2016 tm 31-12-2016	1-11-2016 tm 31-12-2016	1-1-2016 tm 31-12-2016
Representatiekosten	2.805	3.031	511	2.763
- Waarvan als vaste onkostenvergoeding	2.723	2.723	454	2.723
Reis- en verblijfkosten binnenland	66.390	65.508	1.842	19.959
Reis- en verblijfkosten buitenland	18.937	18.736	0	4.179
Overige kosten	4.983	0	2.275	1.210



## BIJLAGE IV LEDEN EN FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

### *Leden Raad van Toezicht*

- Ir. A.H. Schaaf (Voorzitter)
- Drs. E.J.F. Bos RA
- Mw. drs. C.I.J.M. Ross-van Dorp
- Ir. J. van Beurden
- Mw. prof.dr. E.M. Steg (vanaf 1 januari '17) ipv mevr. prof.dr. J.I. Stoker

### *Functies leden Raad van Toezicht 2016*

LEDEN	NEVENFUNCTIES
Drs. E.J.F. Bos RA <i>Voormalig CFO Koninklijke Ten Cate</i>	-
Ir. J. van Beurden <i>CEO Kendrion N.V.</i>	- Non-Executive Director Antenna Company - member of the Supervisory Board of Adyen
Mw. Prof.dr. E.M. Steg	-
Ir. A.H. Schaaf <i>CEO Océ Holding B.V.</i>	- Member of the Board of Directors of the Technology Foundation STW - Member of the Board of TKi HTSM
Mw. prof. dr. J.I. Stoker <i>hoogleraar 'leiderschap en organisatieverandering', Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen</i>	- Lid Wijze Raad RKSV Albertus Magnus - Voorzitter Aletta Jacobsprijs Rijksuniversiteit Groningen - Voorzitter RvC Economic Board Groningen - Lid bestuur Stichting Opzij
Mw. Drs. C.I.J.M. Ross-Van Dorp <i>Directeur Agorav</i>	- Lid WFC UEFA - Lid bestuur garantiefonds OSCA - Voorzitter Choices International Foundation

## BIJLAGE V STAKEHOLDERANALYSE

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders van de UT opgenomen en is beschreven welke dialoog of contact er met de desbetreffende stakeholder is.

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Medewerkers</b>	
Contacten met Raad van Toezicht	Het toezicht houden op het bestuur en beheer van de universiteit in haar geheel, het toezien op naleving van de geldende wettelijke voorschriften en het adviseren van het College van Bestuur.
URaad	Medezeggenschapsorgaan
OPUT	Staat voor het belang van de werknemers op deze universiteit en zorgt voor goede arbeidsvooraarden, veiligheid, gezondheid en gelijke behandeling.
Commissie wetenschappelijke integriteit	Een onafhankelijke commissie die zich buigt over klachten die binnengekomen zijn m.b.t. het schenden van de wetenschappelijke integriteit
Universitaire vertrouwenspersoon wetenschappelijke integriteit	Het eerste aanspreekpunt is voor wetenschappelijke integriteit (voor de klager)
Een aanspreekpunt voor iemand die een klacht tegen zich ontvangen heeft m.b.t. het schenden van wetenschappelijke integriteit (voor de beklaagde)	2 jaarlijks onderzoek naar de bevindingen van de medewerkers rondom hun werkbeleving
Medewerkersonderzoek	2 jaarlijks onderzoek naar de bevindingen van de medewerkers rondom hun werkbeleving
Create your future	Loopbaanwebsite voor medewerkers en leidinggevenden UT
Strategiebijeenkomsten	Evaluatie bestaand en totstandkoming nieuw strategisch plannen
Introductiebijeenkomsten	Een aantal keren per jaar worden bijeenkomsten georganiseerd voor nieuwe medewerkers op de UT om ze wegwijs te maken en bekend te maken met de organisatie en cultuur van de UT.
Medewerkersportal	Verstrekken van werkgerelateerde informatie aan medewerkers: zowel evenementen als nieuwsitems. Eveneens toegang tot applicaties.
UT NieuwsMail	Periodieke nieuws
Female Faculty Network Twente	Netwerk voor vrouwelijke academici op de UT: organisatie van themabijeenkomsten om diversiteit en vrouwelijk leiderschap te promoten
OBP vrouwennetwerk	Diverse activiteiten (workshops en lezingen) die een bijdrage leveren aan het verbeteren van de positie van de OBP-vrouw aan de UT.

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Studenten</b>	
Twente Academy / Wetenschapsknooppunt	Ondersteuning voor 3, 4, 5 en 6 vwo door het aanbieden van bijlesdagen, masterclasses, eindexamenkampen en profielwerkstukkenhulp. Daarnaast aanbod van lespakketten- en programma's en verdere docentprofessionalisering door het aanbieden van verscheidene handvaten voor het assisteren en professionaliseren van docenten in het middelbaar onderwijs
Science on Tour	Een verzameling kijk- en doe- experimenten, gebaseerd op verrassende of intrigerende natuur- en scheikundige verschijnselen. Dit initiatief van de Universiteit Twente is in het leven geroepen om jongeren in de leeftijd van 10 tot 18 jaar te interesseren voor techniek en natuurwetenschappen.
XperimentA	Maandelijkse onderzoeks middag voor kinderen van 7 tot en met 12 jaar (groep 5-8) waarbij ze op een leuke en interactieve manier in contact komen met de verrassende wereld van wetenschap en technologie.
Twents Meesterschap conferentie	Docenten kunnen verschillende workshops en lezingen volgen
LeerlingenLab	Docenten kunnen met hun scholieren langskomen in het LeerlingenLab om hier een workshop te volgen op het gebied van natuurwetenschappen

Voorlichtingsdagen / Open Dagen	Kennis en informatie delen met aankomende studenten
Meeloopdagen	Kennis en informatie delen met aankomende studenten
CuriousU	Combinatie van summerschool met een festival en biedt daardoor een unieke ervaring: academische cursussen, muziek, sport, theater, inspirerende sprekers.
Create Tomorrow	Competitieve denktank voor studenten uit heel Nederland (en UT-medewerkers)
Bedrijfendagen	Jaarlijks evenement waar samen met meer dan 100 bedrijven verschillende activiteiten worden georganiseerd waarmee naast oriëntatie op de arbeidsmarkt kansen worden geboden op het vinden van een stageplaats, afstudeerplek of een baan.
Career Service UT	Delen van carrière mogelijkheden voor studenten en bedrijven
KickIn	Introductiedagen voor nieuwe studenten op de UT om kennis te maken met elkaar, de UT en de omgeving

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Medezeggenschap</b>	<b>Studentenvertegenwoordiging in URaad, faculteitsraden en opleidingscommissies</b>
Student Union	Een studentenbestuur ingesteld t.b.v. de ter bevordering van de kwaliteit van onderwijs en de voorzieningen / faciliteiten op de UT.
Studieverenigingen	Delen van informatie over beleid en activiteiten
Organisatie van sport & cultuur	Batavierenrace, UT Triathlon, Broodje Cultuur, Studium Generale (voorstellingen, workshops, ed.)
Studentendecanen	Raadpleging voor o.a. studiefinanciering, financiële ondersteuning, veranderen van studierichting, overstapproblematiek, persoonlijke problemen
Studentenportal	Verstrekken van informatie aan studenten: zowel nieuwsitems, evenementen als studie gerelateerde informatie.

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Alumni</b>	
UT magazine	Kennis en informatie delen en betrokkenheid UT behouden
Digitale nieuwsbrief en website	Kennis en informatie delen (betrokkenheid UT behouden
Portal voor alumni	Contacten, ervaringen en inhoudelijke discussies delen
Regionale en (inter)nationale bijeenkomsten	Kennisuitwisseling, netwerkfunctie, betrokkenheid bij universiteit
Alumni Office	Vraagbaak
Alumniverenigingen	Per opleiding zijn er alumniverenigingen die periodiek activiteiten organiseren voor haar alumni.
Universiteitsfonds	Fondsenwerving voor o.a. financiering van onderzoeksprojecten en beurzen

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Overheden (regionaal en (inter)nationaal)</b>	
Topsectoren	Kwaliteit van onderzoek, gemeenschappelijke en maatschappelijke onderzoek-agenda
Direct overleg met ministeries	Praktische toepasbaarheid van kennis, doorstroming van kennis, specialisatie op specifieke kennisdomeinen
Regionale en lokale overheden	Versterken economische ontwikkeling van de regio, praktische oplossingen
VSNU	Collectief van alle 14 universiteiten, die de belangen behartigt van de universiteiten naar kabinet, politiek, overheid en maatschappelijke organisaties

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Bedrijven / kennispartners</b>	
Individuele samenwerking	Nieuwe samenwerking met de industrie op zowel onderzoeksterrein als in het curriculum van opleidingen.
Regeling Top Technology Twente	Het bieden van promotieplaatsen op onderzoeksprojecten die passen binnen vijf belangrijke thema's voor de industrie: advanced materials, advanced manufacturing & mechatronics, medical technology & devices, wireless & remote sensors en safety & security
Innovatievouchers	Het bedrijfsleven kan deze vouchers gebruiken voor faciliteiten, begeleiding, trainingen of onderzoek bij een van de Centres of Expertise van de universiteit.
Stages en afstudeeropdrachten	Het bedrijfsleven biedt stage- en afstudeerplekken voor onze studenten, hetgeen zowel voor de student, de opleiding en het bedrijf tot ontwikkeling van kennis en ervaring leidt.
Create Tomorrow	Competitieve denktank voor studenten uit heel Nederland (en UT-medewerkers), waarbij cases van bedrijven in 1 dag worden onderzocht.
Startup ondersteuning	Business development, financiële ondersteuning, juridisch adviespunt, bedrijfsruimte op de campus, Kennispark Twente, Powered by Twente
(Incompany) cursussen / opleidingen	Diverse cursusaanbod vanuit de opleidingen, bijv. procestechnologie, MBA, lerarenopleidingen
Bedrijfendagen	Jaarlijks evenement waar samen met meer dan 100 bedrijven verschillende activiteiten worden georganiseerd waarmee naast oriëntatie op de arbeidsmarkt kansen worden geboden op het vinden van een stageplaats, afstudeerplek of een baan.
ECIU	Toonaangevend internationaal consortium van onderzoeksintensieve universiteiten, met collectieve nadruk op innovatie, creativiteit en maatschappelijke impact, het besturen van de ontwikkeling van een kennisconomie.

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Regio</b>	
Kennispark	Een gezamenlijk initiatief van de Universiteit Twente, gemeente Enschede, Regio Twente, Provincie Overijssel en Saxion. Zij delen de missie om via Kennispark Twente 10.000 nieuwe, hoogwaardige arbeidsplaatsen te realiseren voor de regio en bij te dragen aan de regionale ontwikkeling.
Powered by Twente	Stimuleren van kennisintensieve bedrijvigheid in de regio Twente
Omwonen	
Open dagen	Kennis en informatie delen
Open Huis	Kennis en informatie delen
Protocol bij evenementen op campusterrein	Maatregelen om overlast voor omwonenden te beperken

STAKEHOLDER / MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
<b>Maatschappelijke organisaties</b>	
Designlab	Creatief en cross-disciplinair ecosysteem waarbij wetenschap en samenleving door design worden samengebracht. Faculteiten en studenten vanuit alle gebieden werken hierbij samen met bedrijven en overheden op actuele maatschappelijke design uitdagingen, geïnspireerd door nieuwe wetenschappelijke inzichten.
Wetenschapswinkel	Onderzoek en advies voor stichtingen, verenigingen, non-profitorganisaties en regio-onder nemers

## BIJLAGE VI BIJLAGE VI 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 instituutsraden, 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 instituutsraden daarentegen worden benoemd door de wetenschappelijk directeur op gezamenlijke voordracht van de bij het instituut betrokken faculteitsraden. De Universiteitsraad bestaat uit achttien leden, negen uit de personeelsgeleding en negen uit de studentengeleding. De zittingstermijn loopt in enig jaar van september tot en met augustus. De studenten worden jaarlijks herkozen en de personeelsleden tweejaarlijks.

In de URaad zijn per september 2016 vier fracties vertegenwoordigd: een personeelsfractie (de Campus Coalitie (CC)), twee studentenfracties (UReka en DAS) en een fractie waarin zowel studenten als personeelsleden zitting hebben (Partij van de UT). De URaad wordt ondersteund door de griffie.



URAAD

### *Samenstelling personeelsgeleding in 2016*

Tot 1 september 2016

Herbert Wormeester – vz (CC)  
Frank van den Berg (CC)  
Gert Brinkman (PvdUT)  
Jörgen Svensson (CC), per 11/9 eigen lijst  
Anton Stoorvogel (CC)  
Barend Köbben (CC)  
Dick Meijer (PvdUT)  
Herman Poorthuis (CC)  
Jan de Goeijen (CC)

Vanaf 1 september 2016

Herbert Wormeester – vz (CC)  
Efthymia Pavlidou (CC)  
Anton Stoorvogel (CC)  
Herman Poorthuis (CC)  
Laura Franco Garcia (CC)  
Hetty Bennink (CC)  
Gert Brinkman (PvdUT)  
Jörgen Svensson (PvdUT)  
Dick Meijer (PvdUT)

### *Samenstelling studentengeleding in 2016*

Tot 1 september 2016

Pleuni Verdijk (UReka)  
Tim Schuitema (UReka)  
Bas Hottenhuis (UReka)  
Julian Abbing (UReka)  
Janique Westerbeek (PvdUT)  
Steven Manders (DAS)  
Joep Kiewiet (DAS)  
Pim de Vente (DAS)  
Karim El Assal (DAS)

Vanaf 1 september 2016

Janique Westerbeek (PvdUT)  
Ivan Remijn (UReka)  
Maarten de Lange (UReka)  
Anne Hofman (UReka)  
Wouter Rietveld (UReka)  
Karlijn Bos (UReka)  
Heleen Kok (DAS)  
Harm Dijkstra (DAS)  
Melvin Angelovski (DAS)

## BIJLAGE VII OVERZIET BACHELOR- EN MASTEROPLEIDINGEN UT

	BACHELOROPLEIDINGEN	MASTEROPLEIDINGEN
BMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- European Public Administration (met joint-degree geaccrediteerd programma (track) Public Governance across Borders)</li> <li>- Technische Bedrijfskunde</li> <li>- International Business Administration</li> <li>- Psychologie</li> <li>- Communicatiewetenschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- European Studies</li> <li>- Public Administration</li> <li>- Industrial Engineering &amp; Management</li> <li>- Business Administration</li> <li>- Philosophy of Science, Technology and Society</li> <li>- Psychology</li> <li>- Educational Science &amp; Technology</li> <li>- Communication Studies</li> <li>- Science Education &amp; Communication (4TU)</li> <li>- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen</li> <li>- Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Zaakvakken</li> <li>- Environmental &amp; Energy Management (post-initieel)</li> <li>- Risicomanagement (post-initieel)</li> </ul>
CTW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrieel Ontwerpen (Industrial Design)</li> <li>- Civiele Techniek (Civil Engineering)</li> <li>- Werktuigbouwkunde (Mechanical Engineering)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mechanical Engineering</li> <li>- Industrial Design Engineering</li> <li>- Civil Engineering &amp; Management</li> <li>- Construction Management &amp; Engineering (4TU)</li> <li>- Sustainable Energy Technology (4TU)</li> </ul>
EWI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technische Informatica (Computer Science)</li> <li>- Technische Wiskunde (Applied Mathematics)</li> <li>- Electrical Engineering</li> <li>- Bedrijfsinformatietechnologie (Business &amp; IT)</li> <li>- Creative Technology</li> <li>- University College Twente-ATLAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applied Mathematics</li> <li>- Computer Science</li> <li>- Human Media Interaction</li> <li>- Internet Science and Technology</li> <li>- Electrical Engineering</li> <li>- Business Information Technology</li> <li>- Embedded Systems (4TU)</li> <li>- Systems and Control (4TU)</li> </ul>
TNW	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technische Natuurkunde</li> <li>- Advanced Technology</li> <li>- Technische Geneeskunde</li> <li>- Scheikundige Technologie</li> <li>- Biomedische Technologie</li> <li>- Gezondheidswetenschappen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applied Physics</li> <li>- Chemical Engineering</li> <li>- Biomedical Engineering</li> <li>- Technical Medicine</li> <li>- Nanotechnology</li> <li>- Health Sciences</li> <li>- Water Technology (joint-degree)</li> </ul>
ITC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geo-Information Sciences &amp; Earth Observation (post-initieel)</li> <li>- Applied Geoinformatics (postinitiële hbo master)</li> </ul>

## BIJLAGE VIII PRIJZEN, SUBSIDIES EN ONDERSCHEIDINGEN

MEDEWERKERS		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Bakx	Wan	Europees Kampioen EK Indooratletiek voor masters, onderdeel Vijfkamp
Bikker	Ingeborg	De Breed-Kreiken beurs
Brinksma	Ed	Officier in de Orde van Oranje Nassau
Dijk, van	Tim	De Breed-Kreiken-Innovatie-Award en -beurs
Dröge Wendel	Yvonne	Dr. A.H. Heinekenprijs voor de Kunst 2016
Ehrenhard	Michel	Best Paper Award 'Invisible/silent aspects of change' Track European Group for Organizational Studies (EGOS)
Loohuis	Raymond	
Evers	Vanessa	KIVI Academic Society Award
Fernandez Rivas	David	The StartupLaunch award 2016
Milovich	Lea	
Graaf, de	Maartje	NWO Rubicon beurs
Guo	Zhengchao	Student Union Culture Prize 2016
Yang	Mengdi	
Zhou	Yuxin	
Hilgenkamp	Hans	3e prijs 'UT in de Media 2015'
Hoef, van der	Martin	Centrale Onderwijsprijs - Docent van het Jaar 2016
Hulscher	Suzanne	Simon Stevin Meesterprijs 2016
Katsonis	Nathalie	Member of the Global Young Academy
Kramers-Pals	Henny	Koninklijke Onderscheiding: Ridder in de Orde van Oranje Nassau
Laarman	Alfons	NWO Veni grant
Lammertink	Rob	NWO Vici grant
Marin	Alvaro	ERC Starting Grant
Meij, van der	Hans	'Best conceptual communication award 2016' en 'Horace Hockley Award 2015' from the Institute of Scientific and Technical Communicators in the UK en 'Outstanding paper award 2015' from the American Society for Technical Communication.
Misra	Sarthak	NWO Vidi grant
Molen, van der	Walma	NIAS-fellowship
Noordermeer	Jacques	Lifetime Achievement Award
Oude Elberink	Sander	Centrale Onderwijsprijs - Docent van het Jaar 2016
Pelizza	Annalisa	ERC Starting Grant
Pras	Aiko	Salah Aidarov Award
Ruijter	Kees	Julianapenning
Sahakaro	Kannika	Thailand Rubber Technologist Award 2016
Schermers	Bram	Amsterdam Science & Innovation Award 2016
Siesling	Sabine	1e prijs 'UT in de Media 2015'
Stevens	Richard	NWO Vidi grant
Torenvlied	René	Mediaprijs Buitencategorie
Trzaskus	Krzysztof	Twente Water Centre Best PhD paper of the year 2016

Vellekoop	Ivo	ERC Starting Grant en NWO VIDI beurs
Visser	Claas Willem	Meest succesvolle promovendus in de Media en NWO Rubicon beurs
Vos, de	Wiebe	NWO Vidi beurs en ERC Starting Grant
Vries, de	Rianne	Prof.dr. G.P. Vooijs Award
Wiel, van der	Wilfred	2e prijs 'UT in de Media 2015'
Willemse	Pim	De Breed-Kreiken beurs
Witvliet	Ben	Vederprijs 2016

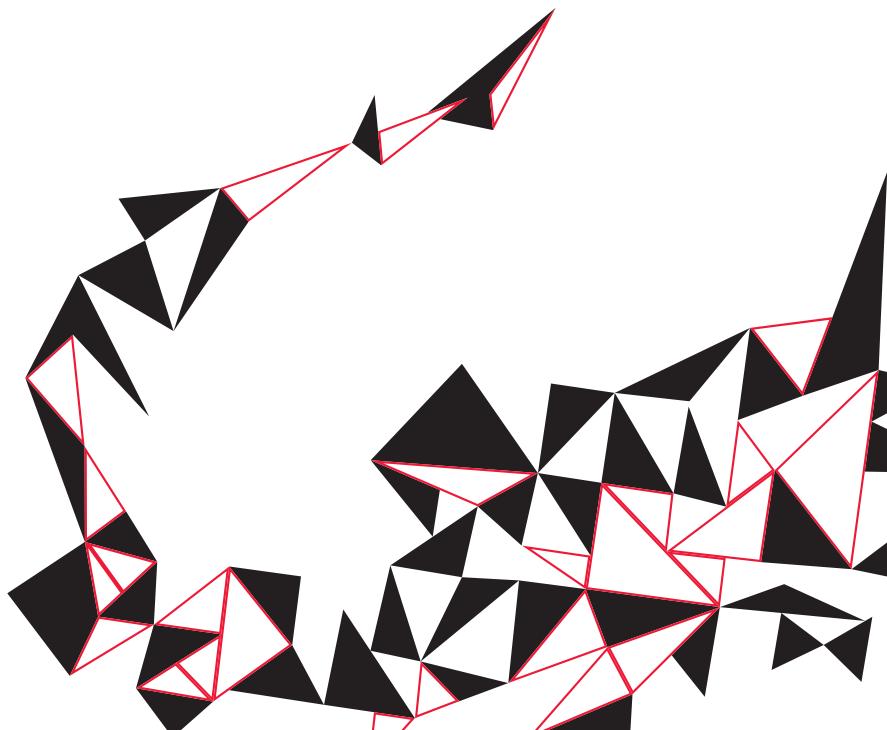
STUDENTEN		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Aa, van der	Lars	Student-in-de-media-prijs 2015 en de Rode Loper van Twente 2015
Biesheuvel	Julian	
Haandrikman	Robin	
Hartjes	Coen	
Hillerström	Fieke	
Hof, van den	Irene	
Kaal	Stan	
Laméris	Mark	
Lohuis	Robin	
Mulder	Erwin	
Nannings	Elise	
Oosterwijk	Koen	
Poppelen, van	Maarten	
Put	Wouter	
Rolff	Gijs	
Schokkin	Marije	
Teoh	Timothy	
Wolters	Justine	
Wouda	Jelle	
Aanstoot	Dennis	Student Union 'beste commissie' award 2016
Hartvelt	Sytse	
Heuver	Rien	
Koridon	Matthijs	
Kortstra	Wybren	
Nauta	Meike	
Anand	Ankit	Jong Talentprijs Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen 2015
Bruyn, de	Tom	
Fix	Mathijs	
Fokkema	Wouter	
Horst	Rens	
Kölling	Sofie	
Man, de	Remco	
Santing	Janine	

Arias	Pedro	The StartupLaunch award 2016
Tucholka	Merle	
Dijkshoorn	Alexander	Student Union 'part time board' award 2016
Lageveen	Jornt	
Minnema	Jeroen	
Rijntalder	Mark	
Rouwenhorst	Kevin	
Vermeer	Matthias	
Vogel	Dave	
Berg, van den	Mieke	Sustain-a-battle 2016
Breuer	Ruth	
Ferla	Romano	
Fitski	Matthijs	
Geraats	Renee	
Heckel	Anna	
Hoefsloot	Stijn	
Jacobsen	Niels	
Lettink	Stan	
Nies	Saskia	
Smit	Shannon	
Sytsma	Menno	
Vries, de	Jorik	
Bergado	John	Afstudeerprijs ITC
Bloemen	Vincent	Afstudeerprijs EWI
Jansen	Philip	Afstudeerprijs BMS
Veldhuizen, van	Evert	Afstudeerprijs CTW
Wildeboer	Rogier	Afstudeerprijs TNW en KHMW Philips afstudeerprijs 2016
Been	Mayke	1e prijs iLumen European Solar Challenge en de Student Union 'Full time board' award 2016
Berghuis	Olivier	
Dekker	Julian	
Evert	Edward	
Evertzen	Luc	
Kalter	Rémon	
Kiel	Arne	
Klein	Lars	
Langerak	Sam	
Lenssen	Jan	
Noteboom	Gearte Nynke	
Oude Vrielink	Job	
Peters	Maxim	
Screever	Devon	
Straat, van de	Menno	
Stuurman	Aart	
Veldhuis	Nicole	
Wildeboer	Jochem	

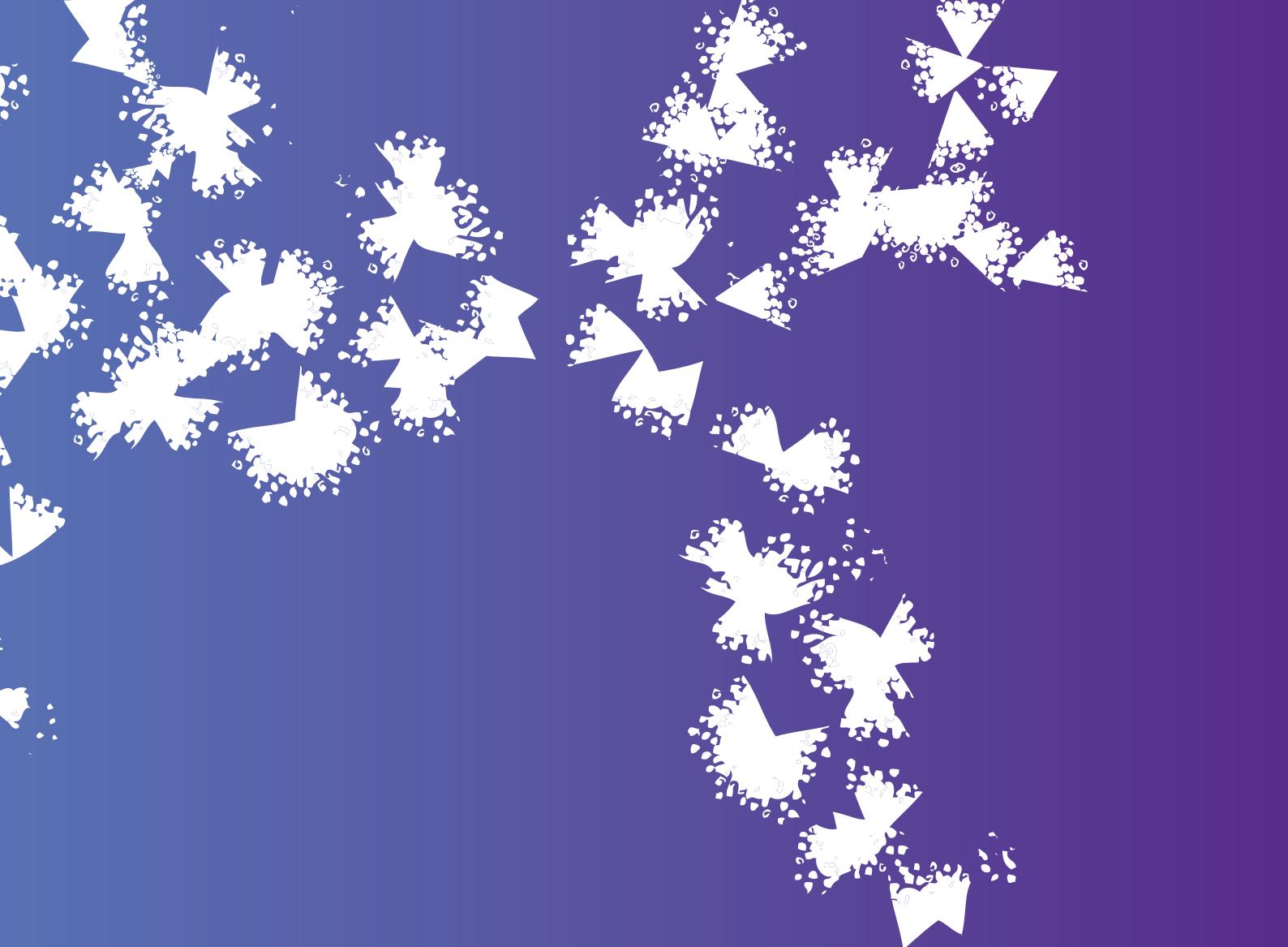
Berkhout	Linde	Design- en Ontwerpprijs EducEco
Bierma	Hessel	
Blaauw	Jurjen	
Boom, van den	Friso	
Cornelissen	Robin	
Derkx	Mickey	
Groot, de	Kristel	
Hof, van 't	Jos	
Jeuring	Wouter	
Jonkers	Heime	
Koning Gans, de	Tessa	
Mes	Dirk	
Raben	Koen	
Sietsma	Mante	
Wanders	Dirk	
Zanden, van der	Ymiel	
Bomers	Anouk	KNW Waternetwerk Scriptieprijs 2016
Ginkel, van	Kees	
Brar	Jagvir	'Best conceptual communication award 2016' from the Institute of Scientific and Technical Communicators - UK
Firet	Nienke	Unilever Research Prijs 2015
Harmsen	Sangitha	Jong Talentprijs Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen 2016
Hulst	Naomi	
Jongh, de	Maike	
Korpershoek	Jan-Jaap	
Lieverse	Thijs	
Smink	Jan Siemen	
Smook	Leon	
Somhorst	Frank	
Heus, de	Vincent	Waterbeurs Topsector Water 2016
Heuvel, van den	Daniel	
Middendorp, van	Danielle	
Hove, ten	Petra	Outstanding paper award 2015 from the American Society for Technical Communication.
Hofmeijer	Jeannette	Prof. De Winterprijs 2016
Krämer	Erik	1e prijs SAMPE Europe student competition op het gebied van overmolding
Negash	Yonas	Henk Zijm Award
Postma	Rolf	TGS Research Honours PHD Award
Mencke	Valerie	Vakjuryprijs ontwerpwedstrijd kampeerbeurs Caravana
Wewer	Jessica	SeederDeBoer Scriptieprijs 2016
Vermeer	Sanne	Gouden medaille Europese kampioenschappen judo junioren onder 21 jaar
Christenhuz	Anke	Medische Inspirator prijs ZonMW

Ren	Qiao	Student Union Culture Prize 2016
Song	Jia	
Xiang	Ye	
Zhou	Yitong	
Vries, de	Roos	Student Union '1e jaars activisme award' 2016
Witteveen	Jorn	Student Union 'ouderejaars activisme award' 2016

ALUMNI		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Ataoglu	Berza	Marina van Damme-beurs 2016
Bosch	Jeroen	KHMW Shell afstudeerprijs voor Natuurkunde 2016
Dun, van	Desiree	Emerald en EFMD Beste Proefschrift 2016 en Overijssel Phd-Award 2016
Eikel, van den	Gerard	Van den Kroonenbergprijs 2016
Klein Schaarsberg	Martin	KHMW Shell afstudeerprijs voor Natuurkunde 2015
Müller	Moritz	KHMW Internetscriptieprijs
Strikwerda	Litska	Stichting Praemium Erasmianum Dissertation Award







# FINANCIËEL JAARVERSLAG 2016





## INHOUDSOPGAVE

<b>FINANCIËEL VERSLAG</b>	<b>105</b>
Resultaatontwikkeling	106
Ontwikkeling kengetallen	106
Bestemming van het resultaat	107
Ontwikkeling baten en lasten	107
Financieringsstructuur	109
Deelnemingen	110
Geen financiering private activiteiten met publieke middelen	110
Financiering vastgoed / Treasury statuut	111
Begroting 2017 (enkelvoudig)	113
Vijf jaren Universiteit Twente 2012-2016 (geconsolideerd)	114
<b>HOOFDSTUK 1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2016</b>	<b>117</b>
1.1 Geconsolideerde Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	118
1.2 Geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2016	119
1.3 Geconsolideerd Kasstroomoverzicht over 2016	120
1.4 Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2016	122
1.5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2016	123
1.6 Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2016	135
1.7 Toelichting op de geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2016	147
<b>HOOFDSTUK 2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016</b>	<b>151</b>
2.1 Enkelvoudige Balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)	152
2.2 Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2016	153
2.3 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2016	153
2.4 Toelichting op de enkelvoudige Balans per 31 december 2016	154
2.5 Toelichting op de enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2016	163
2.6 Deelnemingen en verbonden partijen	166
2.7 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	168
2.8 Voorstel resultaatbestemming	172
2.9 Gebeurtenissen na balansdatum	172
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>175</b>
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	175



# FINANCIËEL VERSLAG

---

## RESULTAATONTWIKKELING

De Universiteit Twente heeft over het jaar 2016 een positief resultaat gerealiseerd van € 5,9 miljoen. Over 2015 bedroeg het resultaat nog € 6,7 miljoen positief. Deze daling van € 0,8 miljoen in het resultaat is toe te rekenen aan de deelneming in Holding Technopolis Twente B.V. In boekjaar 2016 werd een verlies van € 0,8 miljoen op de deelneming Holding Technopolis Twente B.V. gerealiseerd tegen een kleine winst van € 0,1 miljoen in boekjaar 2015 op de deelnemingen Holding Technopolis Twente B.V. en Drienerbeek Onroerend Goed exploitatiemaatschappij B.V.

Het gerealiseerde resultaat 2016 van de universiteit laat zich als volgt opsplitsen:

SALDO VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Faculteiten	1,8	-1,1	3,6
Onderzoekinstituten	-2,8	-3,1	-0,3
<b>Totaal primair proces</b>	<b>-1,0</b>	<b>-4,2</b>	<b>3,3</b>
Ondersteunende diensten	-0,3	0,0	-0,6
Centrale UT-eenheid	8,0	1,7	3,9
Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen	-0,8	0,0	0,1
<b>Totaal resultaat</b>	<b>5,9</b>	<b>-2,5</b>	<b>6,7</b>

Het positieve resultaat over 2016 wordt in de komende jaren onder andere ingezet voor de voorinvesteringen in het kader van de invoering van de Wet Studievoorschot, zoals dit in VSNU-verband is afgesproken met de Minister, en om uitvoering te gaan geven aan UT2020, de strategische visie van de universiteit die gericht is op het versterkt inzetten op innovatief combineren in onderzoek en onderwijs in internationale context.

## ONTWIKKELING KENGETALLEN

De financiële kengetallen geven het volgende beeld:

FINANCIËLE KENGETALLEN	GECONSOLIDEERD		ENKELVOUDIG	
	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
Solvabiliteit 1	0,37	0,35	0,38	0,36
Solvabiliteit 2	0,40	0,38	0,41	0,39
Liquiditeit (current ratio)	1,26	1,14	1,27	1,17
Liquiditeit (quick ratio)	1,26	1,14	1,27	1,17
Rentabiliteit	1,71	2,02	2,11	2,11

*Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen*

*Solvabiliteit 2 = (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen*

*Liquiditeit (current ratio) = vlottende activa / kortlopende schulden*

*Liquiditeit (quick ratio) = (vlottende activa - voorraden) / kortlopende schulden*

*Rentabiliteit = (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten gewone bedrijfsvoering) x 100%*

### Solvabiliteit

Voor de solvabiliteit is intern een bandbreedte vastgesteld van 0,30 tot 0,40 met een streefwaarde van 0,35. De solvabiliteit 1 ligt met 0,37 iets boven de streefwaarde, terwijl de solvabiliteit 2 met 0,40 op de bovenste waarde van de bandbreedte uit komt. Het Ministerie van OCW en de Algemene Rekenkamer hanteren de solvabiliteit 2 als sturingsgetal.

### Liquiditeit

Voor de liquiditeitsratio's is een bandbreedte aangehouden van 0,5 tot 1,5 met een streefwaarde van 1,0. Zowel de current ratio als de quick ratio voldoen eind 2016 ruimschoots aan deze streefwaarde. Verder hanteert de universiteit een liquiditeitsgrens van minimaal M€ 25. In de enkelvoudige balans blijft de universiteit daar ruimschoots boven met een saldo liquide middelen van M€ 118,3.

### Rentabiliteit

Gezien de doelstelling om een kostendekkende exploitatie te realiseren is de streefwaarde 0,00. De rentabiliteit is in 2016 in vergelijking met 2015 gedaald, maar blijft ruim boven de streefwaarde.

De begrippen solvabiliteit 2 en current ratio spelen een belangrijke rol in de beoordeling van het weerstandsvermogen van de universiteit.

## BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Ingevolge artikel 2.9 lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het positieve resultaat over het boekjaar 2016 toegevoegd aan de reserves.

## ONTWIKKELING BATEN EN LASTEN

### BATEN

ONTWIKKELING BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Rijksbijdrage	200,1	192,7	193,5
Collegegelden	22,1	20,6	21,3
Omzet Werk voor Derden	80,1	82,6	83,2
Overige baten	18,6	13,5	18,3
<b>Totaal van de baten</b>	<b>320,9</b>	<b>309,4</b>	<b>316,3</b>

### Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage is in 2016 met € 6,6 miljoen gestegen ten opzichte van 2015. In deze stijging is inbegrepen de vrijval van eind 2015 onder de overlopende passiva geparkeerde gelden in het kader van 4TU. Sectorplan Techniek (€ 2,8 miljoen) en ontwikkeling Nieuw Onderwijs Model (€ 0,6 miljoen).

### Collegegelden

De inkomsten uit collegegelden zijn in 2016 uitgekomen op € 22,1 miljoen. Dit is een stijging van € 0,8 miljoen ten opzichte van 2015. Naast een geringe stijging in de collegegeldtarieven is de stijging het gevolg van een toename in het aantal studenten.

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

UITSPLITSING COLLEGEGELDEN (M€)	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
Wettelijk tarief collegegelden	16,0	15,9
Instellingstarief collegegelden	6,1	5,4
<b>Totaal collegegelden</b>	<b>22,1</b>	<b>21,3</b>

### Omzet Werk voor Derden

De omzet 2e en 3e geldstroom laat in 2016 in vergelijking met 2015 een daling zien van € 3,1 miljoen tot een omzet van € 80,1 miljoen. Ook dit jaar is deze daling voornamelijk toe te rekenen aan lagere bijdragen van de nationale overheid. Het beëindigen van onderzoeksfinanciering met FES-middelen speelt hierin een belangrijke rol. Als antwoord op – onder meer – deze dalende inkomsten uit tweede en derde geldstroom en steeds groter wordende competitie op (inter)nationale onderzoeksmiddelen, heeft de universiteit in lijn met de ambities in Vision 2020 uitgangspunten voor een nieuwe organisatie van de Universiteit Twente vastgesteld. Wetenschappers moeten hierdoor sneller en flexibeler in kunnen spelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's door innovatieve programma's die over een periode van vijf tot tien jaar een duidelijke maatschappelijke impact hebben.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de universiteit de ontwikkeling begroot van de omzet Werk voor Derden in relatie tot de totale baten voor de komende jaren 2017-2019. Tevens is weergegeven hoe de dekkingsbijdrage van de universiteit zich in die jaren verhoudt tot de omzet Werk voor Derden.

WERK VOOR DERDEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015	BEGROTING 2016	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019
Totale baten	312,4	309,4	317,8	315,8	312,9	311,7
Omzet Werk voor Derden	83,2	82,6	80,1	81,3	81,0	81,5
% Totale baten	27%	27%	25%	26%	26%	26%
Dekkingsbijdrage	17,6	17,4	17,3	16,7	16,1	16,4
% Omzet Werk voor Derden	21%	21%	22%	21%	20%	20%

### Overige baten

De overige opbrengsten laten in 2016 een lichte stijging zien tot een bedrag van € 18,6 miljoen (2015: € 18,3 miljoen).

In onderstaande tabel wordt een nadere specificatie gegeven:

OVERIGE BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016		REALISATIE 2015
Verhuur onroerend goed		7,4	7,5
Detachering personeel		1,0	1,0
Overige		10,2	9,8
- Cateringactiviteiten	0,5		0,6
- Subsidieregelingen, cursussen en congressen	1,4		1,3
- Bijdrage aan studentenvoorzieningen	0,7		0,6
- Doorberekende energie	0,8		0,9
- Dienstverlening, doelsubsidie, leermiddelen	6,8		6,4
<b>Totaal overige baten</b>		<b>18,6</b>	<b>18,3</b>

De stijging is toe te rekenen aan de aanwending in 2016 van € 1,2 miljoen aan ontvangen gelden voor Stimulering Europees Onderzoek. Hier tegenover staat een daling van € 0,7 miljoen doordat de vrijval van een gebouw gebonden investeringssubsidie bij HTF B.V. met ingang van 2016 niet langer via de exploitatie verantwoord wordt, maar direct via de balans.

## LASTEN

ONTWIKKELING LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Personele lasten	201,0	208,9	198,6
Afschrijvingen	23,5	20,6	24,3
Huisvestingslasten	22,2	22,2	22,2
Overige lasten	68,1	59,4	63,6
<b>Totaal van de lasten</b>	<b>314,8</b>	<b>311,2</b>	<b>308,7</b>

### Personele lasten

De stijging in de personele lasten vindt zijn oorsprong in een stijging van de salarislasten en de bijbehorende sociale lasten (€ 4,2 miljoen). Daar tegenover staan vooral een vrijval uit de personele voorzieningen (€ 1,8 miljoen) en een afname in de te betalen pensioenpremies door lagere tarieven (0,4 miljoen).

### Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in 2016 € 0,8 miljoen lager dan in 2015. Deze daling is vooral een gevolg van lagere afschrijvingen voor apparatuur en inventaris ad € 1,5 miljoen, doordat de laatste jaren minder apparatuur en inventaris ten laste van de balans is aangeschaft. Hier tegenover staan hogere afschrijvingslasten voor gebouwen, voornamelijk door versnelde afschrijving van het gebouw Citadel in verband met aanstaande sloop (€ 0,5 miljoen).

### Huisvesting

De huisvestingslasten zijn gelijk aan de realisatie 2015 en begroting 2016. Hogere uitgaven voor onderhoud en schoonmaak worden opgevangen door lagere uitgaven aan huur, energie en water en overige huisvestingslasten.

### Overige lasten

De overige lasten vallen € 4,5 miljoen hoger uit dan vorig boekjaar het geval was. De uitgaven voor aanschaf van inventaris en apparatuur zijn gestegen van € 7,1 miljoen in 2015 naar € 13,4 miljoen in 2016. In het Werk voor Derden is voor € 3,2 miljoen extra aan inventaris en apparatuur aangeschaft, in de reguliere 1<sup>e</sup> geldstroom is € 3,1 miljoen extra uitgegeven. Deze toename wordt enigszins opgevangen door per saldo een vrijval uit de overige voorzieningen van € 1,6 miljoen (2015: per saldo dotatie van € 1,8 miljoen).

## FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

ONTWIKKELING RENTE (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
Rentebaten	0,2	0,0	0,2
Rentelasten	-0,8	-0,7	-1,4
<b>Saldo rente</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,2</b>

## FINANCIERINGSSTRUCTUUR

FINANCIERINGSSTRUCTUUR (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
Eigen vermogen	161,3	37%	155,6
Voorzieningen	13,1	3%	15,7
Schulden *)	262,6	60%	275,1
<b>Totaal financieringsstructuur</b>	<b>437,0</b>	<b>100%</b>	<b>446,4</b>
			<b>100%</b>

\*) realisatie 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft schuld aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor leges ad € 0,3 miljoen die onder de Vorderingen waren gepresenteerd.

De Staat van Baten en Lasten sluit met een overschat van € 5,9 miljoen. Dit overschat is toegevoegd aan het eigen vermogen. Ultimo 2016 bedroeg het eigen vermogen € 161,3 miljoen, waarvan € 7,0 miljoen betrekking heeft op de geconsolideerde rechtspersoon HTT B.V. De voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor personeelsaangelegenheden en milieurisico's in verband met renovatie van vastgoed.

## DEELNEMINGEN

De universiteit heeft in totaal 61 deelnemingen, waarvan er 55 worden beheerd door Holding Technopolis Twente B.V. (verder HTT B.V.). HTT B.V. is voor het begeleiden van de valoriserende activiteiten het verlengstuk van de universiteit. HTT B.V. heeft hiervoor geen eigen valorisatiebeleid, maar beheert de bestaande eigendommen namens de universiteit en wordt als valorisatie-instrument gebruikt. Uitgangspunt daarbij is dat vooral in de regio mogelijkheden worden gecreëerd voor het kunnen starten van ondernemingen en het creëren van groei van de werkgelegenheid.

De activiteiten binnen de deelnemingen onder voornamelijk HTT kunnen worden onderscheiden in een aantal categorieën, waarbij de oudste grotendeels het beheer en de exploitatie van vastgoed betreft. Het vastgoed betreft per heden vooral panden die een belangrijke rol spelen in het valorisatiebeleid van de UT. Soms is er ook sprake van een publiek-private samenwerking.

Tevens worden deelnemingen beheerd die zijn ontstaan op basis van inbreng en overdracht van intellectueel eigendom of andere waarden. Het voorproject gaat in nauwe samenwerking met het business development team. Na oprichting wordt de onderneming in zijn ontwikkeling gevuld en gestimuleerd, waarbij HTT haar rol vormt als valoriserende actor met als doel een verdere uitbouw van de business case en vergroting van het aantal arbeidsplaatsen. Dit betreft veelal zeer langdurige ontwikkelingsprocessen. Ten aanzien van deze deelnemingen wordt geen winststrategie gehanteerd, maar is vooral sprake van betrokkenheid om spin offs te laten groeien. Het beleidsuitgangspunt is dat HTT niet investeert in financieringsrondes.

Daarnaast worden investeringen in fondsen beheerd die risicokapitaal verschaffen aan starters en groeiers vanuit de UT en de regio. Deze fondsen zijn te onderscheiden in preseed en seed fondsen en zij vormen een integraal element van de valorisatiestrategie. In de preseed fase die door HTT wordt ondersteund gaat het om middelen ten behoeve van leningen die door de overheid beschikbaar zijn gesteld. Deze leningen helpen een stroom van spin-offs en startups te creëren en ze vormen de opstap naar verdere financiering. HTT verbindt zich aan deze preseed fondsen om daarmee publieke partijen aan te trekken die voor alle preseed situaties een passend aanbod genereren.

Sinds enkele jaren wordt ook geïnvesteerd in de seed fase, waarbij het gaat om het verbinden van HTT aan seed fondsen die de hele gang van eerste investering tot verdere groei en exit kunnen vormen en stimuleren. HTT verbindt zich hier mede aan, omdat bij een dergelijk fonds tevens de private investeerders de casus dragen. Daarmee gaat de kwaliteit van de ondernemingen omhoog. Daar komt bij dat op deze wijze professioneel vorm wordt gegeven aan de verdere groei van het bedrijf. HTT verbindt zich overigens alleen aan seed fondsen die voor een groot deel investeren in de regio en in spin offs van de UT. Het beleid is dat de terugkerende middelen uit deze fondsen in principe opnieuw worden geïnvesteerd ten behoeve van valorisatie.

Een overzicht van de deelnemingen is in paragraaf 2.6 opgenomen.

## GEEN FINANCIERING PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Als private activiteiten worden aangemerkt die activiteiten die geen rechtstreekse relatie hebben met de kernactiviteiten van een universiteit. Tot de kernactiviteiten van een universiteit behoren onderwijs en onderzoek en kennisvalorisatie. In het jaar 2016 was er binnen de Universiteit Twente geen sprake van private activiteiten die uit publieke middelen gefinancierd werden.

## FINANCIERING VASTGOED / TREASURY STATUUT

De universiteit heeft voor de financiering van het vastgoed een financieringsovereenkomst met het Ministerie van Financiën afgesloten. De faciliteit bestaat oorspronkelijk uit een 30-jarige lening ad € 150 miljoen en een rekening-courant krediet ad € 21 miljoen. De restant hoofdsom van de lening, opgenomen in drie tranches, bedroeg eind 2016 € 123,6 miljoen, waarvan € 5,3 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is.

De vastrentende lening bij de ASN bank met een restant hoofdsom van € 0,6 miljoen ultimo 2015 is in 2016 volledig afgelost. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2016 € 3,0 miljoen (2015 € 3,1 miljoen).

OPGENOMEN LENINGEN KREDIETINSTELLINGEN PER 31 DECEMBER (M€) TOTAAL LANG- EN KORTLOPEND	2016	2015
Ministerie van Financiën	123,6	128,9
ASN	0,0	0,6
Bank Nederlandse Gemeenten	3,0	3,1
<b>Totaal leningen kredietinstellingen</b>	<b>126,6</b>	<b>132,6</b>

## BELEID EN UITVOERING

De randvoorwaarden voor het beleid en de processen van sturen, beheersen en bewaken van de financiële positie en geldstromen van de Universiteit Twente zijn vastgelegd in een door het College van Bestuur op 10 juni 2014 vastgestelde en door de Raad van Toezicht goedgekeurde treasury statuut. Dit statuut is in overeenstemming met de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010". Medio 2016 heeft het Ministerie van OCW de bestaande regelgeving gewijzigd en daarvoor in de plaats de "Regeling beleggen, lenen en derivaten 2016" vastgesteld. Het treasury statuut van de universiteit wordt daarop in het voorjaar van 2017 aangepast.

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 bepaald en gehanteerd en ten aanzien van de lange termijn risicopositie wordt een renterisiconorm bepaald en gehanteerd.

## KASGELDLIMIET 2016

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 toegestane omvang, is er sprake van ruimte. Indien de werkelijke omvang hoger is, dan is er sprake van overschrijding.

De vloottende kort gefinancierde schuld is in 2016 als volgt bepaald:

KORTLOOPENDE VARIABEL RENTENDE LENINGEN 2016 (M€)		STAND ULTIMO			
		Q1-2016	02-2016	Q3-2016	Q4-2016
MinFin - variabel 3 maands Euribor	a				
Swaps	b				
Vlottende kort gefinancierde schuld	c=a-b	0	0	0	0
Kasgeldlimiet 2016 (M€)					
Omvang begroting 2016	d	309	309	309	309
Toegestane kasgeldlimiet: % grondslag	e	20%	20%	20%	20%
Toegestane kasgeldlimiet: bedrag	f=d*e	62	62	62	62
Vlottende kort gefinancierde schuld	c	0	0	0	0
Tegoeden in rekening courant	g	102	124	115	118
Overige uitstaande middelen	h	5	0	0	0
<b>Totale netto vloottende schuld</b>	<b>i=c-g-h</b>	<b>-107</b>	<b>-124</b>	<b>-115</b>	<b>-118</b>
Toegestane kasgeldlimiet	f	62	62	62	62
<b>Ruimte</b>	<b>j=f-i</b>	<b>169</b>	<b>186</b>	<b>177</b>	<b>180</b>

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

## RENTERISICONORM 2016

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€)			2015	2016	2017	2018
1a	Renteherziening op vaste schuld o/g	a				
1b	Renteherziening op vaste schuld u/g	b				
2	Renteherziening op vaste schuld	c=a-b	0,0	0,0	0,0	0,0
3a	Nieuw aangetrokken schuld	d				
3b	Nieuw uitgezette lange leningen	e	0,0	4,0	0,0	4,9
4	Netto nieuw aangetrokken vaste schuld	f=d-e	0,0	-4,0	0,0	-4,9
5	Betaalde aflossingen	g	7,1	5,9	5,3	5,3
6	Herfinanciering	h=laagste f/g	0,0	-4,0	0,0	-4,9
7	Renterisico op de vaste schuld	i=c+h	0,0	-4,0	0,0	-4,9
8	Vaste schuld per 1 januari	j	2,4	129,4	123,6	118,4
9	Vastgesteld %	k	20%	20%	20%	20%
<b>10</b>	<b>Renterisiconorm</b>	<b>l=j*k</b>	<b>0,5</b>	<b>25,9</b>	<b>24,7</b>	<b>23,7</b>
	<b>Renterisico op de vaste schuld</b>	<b>m=i</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-4,9</b>
	<b>Ruimte</b>	<b>n=l-m</b>	<b>0,5</b>	<b>29,9</b>	<b>24,7</b>	<b>28,6</b>

De berekende renterisiconorm en ruimte zijn een afgeleide van de vaste schuld per 1 januari. Door de omzetting in 2015 van de variabel rentende leningen in leningen met een vaste rente stijgt de vaste schuld vanaf 1 januari 2016. Uit bovenstaande opstelling blijkt dat in 2016 is voldaan aan de vastgestelde renterisiconorm.

## BEGROTING 2017 (ENKELVOUDIG)

Voor het begrotingsjaar 2017 wordt een tekort van € 2,4 miljoen voorzien. In onderstaande tabel is weergegeven hoe de enkelvoudige begroting 2017 zich verhoudt tot de enkelvoudige realisatie van de jaren 2015 en 2016.

RESULTAAT NA BELASTINGEN (M€) ENKELVOUDIG	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
Rijksbijdragen	198,5	200,1	193,5
College, cursus, les- en examengelden	22,6	22,1	21,3
Baten werk in opdracht van derden	81,3	80,1	83,2
Overige baten	13,3	15,5	14,4
<b>Totaal baten</b>	<b>315,8</b>	<b>317,8</b>	<b>312,4</b>
Personeelslasten	212,7	199,8	197,6
Afschrijvingen	20,9	22,4	22,3
Huisvestingslasten	20,5	20,3	22,2
Overige lasten	63,0	68,0	63,3
<b>Totaal lasten</b>	<b>317,1</b>	<b>310,5</b>	<b>305,4</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-1,4</b>	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>
Saldo financiële baten en lasten	-0,7	-0,6	-0,4
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-2,1</b>	<b>6,7</b>	<b>6,6</b>
Belastingen			
Resultaat deelnemingen	-0,3	-0,8	0,1
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-2,4</b>	<b>5,9</b>	<b>6,7</b>

De begroting 2017 is opgesteld *inclusief* de gelieerde instelling HTT B.V.

Het begrote negatieve resultaat 2017 van € 2,4 miljoen zal volledig ten laste van de algemene bedrijfsreserve worden gebracht.

## VIJF JAREN UNIVERSITEIT TWENTE 2012-2016 (GECONSOLIDEERD)

FINANCIËLE KENGETALLEN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD		2016	2015	2014	2013	2012
Rijksbijdragen		200,1	193,5	190,8	188,6	182,3
College-, cursus, les- en examengelden		22,1	21,3	19,9	19,2	18,4
Baten werk in opdracht van derden		80,1	83,2	86,0	92,0	91,1
Overige baten		18,6	18,3	17,8	22,6	19,7
<b>Baten</b>		<b>320,9</b>	<b>316,3</b>	<b>314,5</b>	<b>322,4</b>	<b>311,5</b>
Personele lasten		201,0	198,6	193,0	202,0	197,1
Afschrijvingen		23,5	24,3	27,6	24,9	24,0
Huisvestingslasten		22,2	22,2	23,2	20,8	20,8
Overige lasten		68,1	63,6	61,0	72,6	68,5
<b>Lasten</b>		<b>314,8</b>	<b>308,7</b>	<b>304,8</b>	<b>320,3</b>	<b>310,4</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>6,1</b>	<b>7,6</b>	<b>9,7</b>	<b>2,1</b>	<b>1,1</b>
Saldo financiële baten en lasten		-0,6	-1,2	-10,7	-4,6	-5,3
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>		<b>5,5</b>	<b>6,4</b>	<b>-1,0</b>	<b>-2,5</b>	<b>-4,2</b>
Resultaat deelnemingen		0,3	0,0	0,1	0,2	-0,2
<b>Resultaat</b>		<b>5,8</b>	<b>6,4</b>	<b>-0,9</b>	<b>-2,3</b>	<b>-4,4</b>
Aandeel derden in resultaat		0,1	0,3	0,4	0,3	0,4
<b>Nettoresultaat</b>		<b>5,9</b>	<b>6,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2,0</b>	<b>-4,0</b>

FINANCIËLE KENGETALLEN BALANS (M€) GECONSOLIDEERD		2016	2015	2014	2013	2012
Vaste activa		258,5	276,4	289,4	311,2	319,4
Voorraden		0,4	0,4	0,3	0,3	0,4
Overige v lottende activa		178,1	169,6	155,0	159,1	155,9
<b>Activa</b>		<b>437,0</b>	<b>446,4</b>	<b>444,7</b>	<b>470,6</b>	<b>475,7</b>
Eigen vermogen		161,3	155,6	148,9	149,8	151,3
Voorzieningen		13,1	15,7	14,8	20,5	15,1
Vreemd vermogen lang		121,1	126,5	132,6	139,9	143,6
Vreemd vermogen kort		141,5	148,6	148,4	160,4	165,7
<b>Passiva</b>		<b>437,0</b>	<b>446,4</b>	<b>444,7</b>	<b>470,6</b>	<b>475,7</b>
Werkkapitaal		37,0	21,4	6,9	-1,0	-9,4
Solvabiliteit 1		0,37	0,35	0,33	0,32	0,32
Solvabiliteit 2		0,40	0,38	0,37	0,36	0,35
Current ratio		1,26	1,14	1,05	0,99	0,94
Quick ratio		1,26	1,14	1,04	0,99	0,94
Rentabiliteit		1,71	2,02	-0,32	-0,78	-1,35

Werkkapitaal = v lottende activa - vreemd vermogen kort

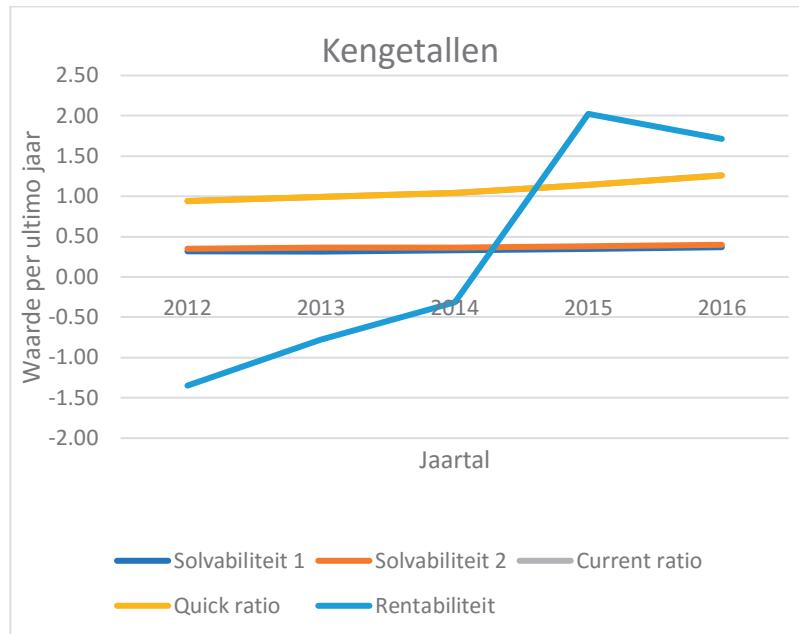
Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen

Solvabiliteit 2 = (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen

Liquiditeit (current ratio) = v lottende activa / kortlopende schulden

Liquiditeit (quick ratio) = (v lottende activa - voorraden) / kortlopende schulden

Rentabiliteit = (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten gewone bedrijfsvoering) \*100%



KENGETALLEN PERSONEEL EN STUDENTEN		2016	2015	2014	2013	2012
Aantal personeelsleden per 31 dec. (fte's)						
- Geconsolideerd		2.642	2.623	2.629	2.718	2.837
- Enkelvoudig		2.610	2.591	2.605	2.689	2.813
Gemiddeld aantal personeelsleden (fte's)						
- Geconsolideerd		2.609	2.622	2.646	2.777	2.858
- Enkelvoudig		2.589	2.602	2.625	2.751	2.834
Aantal studenten *)		10.026	9.818	9.978	10.024	9.813

\*) Bron: 1cHO 2016 + SIS + OSIRIS, peildatum 1 oktober



# **HOOFDSTUK 1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2016**

---

## 1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (NA RESULTAATBESTEMMING)

	BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMING GECONSOLIDEERD	2016	2015
1.2	Materiële vaste activa	246,1	264,2
1.3	Financiële vaste activa	12,4	12,2
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>258,5</b>	<b>276,4</b>
1.4	Voorraden	0,4	0,4
1.5	Vorderingen *)	51,2	59,0
1.7	Liquide middelen	126,9	110,6
	<b>Totaal vloottende activa</b>	<b>178,5</b>	<b>170,0</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>437,0</b>	<b>446,4</b>
2.1	Eigen vermogen	161,3	155,6
2.2	Voorzieningen	13,1	15,7
2.3	Langlopende schulden	121,1	126,5
2.4	Kortlopende schulden *)	141,5	148,6
	<b>Totaal passiva</b>	<b>437,0</b>	<b>446,4</b>

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

## 1.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
3.1	Rijksbijdragen	200,1	192,7	193,5
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	22,1	20,6	21,3
3.4	Baten werk in opdracht van derden	80,1	82,6	83,2
3.5	Overige baten	18,6	13,5	18,3
	<b>Totaal baten</b>	<b>320,9</b>	<b>309,4</b>	<b>316,3</b>
4.1	Personeelslasten	201,0	208,9	198,6
4.2	Afschrijvingen	23,5	20,6	24,3
4.3	Huisvestingslasten	22,2	22,2	22,2
4.4	Overige lasten	68,1	59,4	63,6
	<b>Totaal lasten</b>	<b>314,8</b>	<b>311,2</b>	<b>308,7</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6,1</b>	<b>-1,8</b>	<b>7,6</b>
5.	Saldo financiële baten en lasten	-0,6	-0,7	-1,2
	<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>5,5</b>	<b>-2,5</b>	<b>6,4</b>
6.	Belastingen			
7.	Resultaat deelnemingen	0,3	0,0	0,0
	Resultaat na belastingen	5,8	-2,5	6,4
8.	Aandeel derden in resultaat	-0,1	0,0	-0,3
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>5,9</b>	<b>-2,5</b>	<b>6,7</b>

## 1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2016

KASSTROOMOVERZICHT (M€) GECONSOLIDEERD		2016	2015
	Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en –lasten)	6,1	7,6
	Aanpassingen voor:		
4.2	- Afschrijvingen	23,5	24,3
2.2	- Mutaties voorzieningen	-2,6	0,9
		20,9	25,2
	Veranderingen in vlottende middelen:		
1.4	- Voorraden	0,0	0,1
1.5	- Vorderingen	7,8	6,2
2.4	- Kortlopende schulden	-7,3	-0,1
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	0,5	6,2
5.	Ontvangen interest	0,2	0,2
5.	Betaalde interest	-0,8	-1,4
		-0,6	-1,2
	<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>26,9</b>	<b>37,8</b>
1.2	Investeringen in materiële vaste activa	-5,4	-16,7
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	0,0	6,1
1.3	Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	-0,6	-1,2
1.3	Mutaties leningen	0,1	-0,3
1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	0,7	0,9
	<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-5,2</b>	<b>-11,2</b>
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflissingen langlopende schulden	-5,4	-6,1
	<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-5,4</b>	<b>-6,1</b>
	Mutatie liquide middelen (M€)	16,3	20,5
1.7	<b>Saldo liquide middelen 01 januari</b>	<b>110,6</b>	<b>90,1</b>
1.7	<b>Saldo liquide middelen 31 december</b>	<b>126,9</b>	<b>110,6</b>

## TOELICHTING OP GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door het resultaat exclusief rentebaten en -lasten (€ 6,1 miljoen), de afschrijvingen op materiële vaste activa (€ 23,5 miljoen), mutatie in de voorzieningen (- € 2,6 miljoen), een afname van de vorderingen (€ 7,8 miljoen), een afname van de schulden (€ 7,3 miljoen), alsmede door de kasstroom uit het saldo rente van - € 0,6 miljoen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten komt voor € 3,7 miljoen uit investeringen in gebouwen en voor € 1,7 miljoen uit investeringen in inventaris en apparatuur. Het saldo van investeringen en desinvesteringen in financieel vaste activa bedraagt € 0,2 miljoen door ontvangen aflossingen en overheveling van vorderingen < 1 jaar van de financieel vaste activa naar de v lottende activa.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is volledig toe te rekenen aan aflossingen op langlopende schulden, te weten € 5,2 miljoen uit de overeenkomst met het Ministerie van Financiën en € 0,2 miljoen op een lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten."

## 1.4 GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT OVER 2016

GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT (M€)		2016	2015
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon		5,9	6,7
Herwaardering materiële vaste activa	0,0		0,0
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	0,0		0,0
	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0,0		0,0
Totaal van de rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen van de rechtspersoon		0,0	0,0
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon</b>	<b>5,9</b>		<b>6,7</b>

## 1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2016

### 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. De universiteit is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 50130536.

#### VERSLAGGEVINGSPERIODE

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2016, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2016.

#### 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 Onderwijs (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduid uitzonderingen.

#### CONTINUÏTEIT

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### GRONDSLAGEN VAN DE CONSOLIDATIE

In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar 100% dochtermaatschappij HTT Holding Technopolis Twente B.V., gevestigd te Enschede en met eigen mee geconsolideerde dochterondernemingen, volledig geconsolideerd opgenomen. In de mee geconsolideerde dochtermaatschappij UT International Ventures Holding B.V. wordt door HTT een 60%-belang gehouden.

De dochtermaatschappij Drienerbeek Onroerend Goed exploitatiemaatschappij B.V. is in boekjaar 2016 opgeheven.

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming 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 betrokken die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend waardoor ze de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

Belangen die uitsluitend worden aangehouden om ze te vervreemden worden niet geconsolideerd indien bij verwerving al het voornemen bestaat om het belang af te stoten, de verkoop binnen een jaar waarschijnlijk is en aan de andere indicatoren daartoe wordt voldaan. Deze belangen worden opgenomen onder de vloottende activa, onder effecten (slechts aangehouden om te vervreemden).

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep.

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 aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst- en verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

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

## GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

Activa en passiva worden tegen de nominale waarde opgenomen, tenzij anders vermeld in de grondslagen.

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.

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.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting.

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

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.

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in miljoenen euro's, wat tevens de functionele valuta is van de onderneming.

## GEBRUIK VAN 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Waardering materiële vaste activa,
- Waardering werk voor derden,
- Waardering voorzieningen.

## 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. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst- en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen, met uitzondering van koersverschillen op monetaire posten die deel uitmaken van de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland.

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.

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.

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de staat van baten en lasten.

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

### Verstrekte leningen en overige vorderingen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen gemaartiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingenverliezen. 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 gemaartiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Indien er geen sprake is van agio of disago of transactiekosten, is de gemaartiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

## IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur, die is bepaald op 5 jaar.

## MATERIËLE VASTE ACTIVA

De gebouwen en –terreinen, inventaris en apparatuur, materiële vaste activa in uitvoering, vooruitbetalingen op materiële vaste activa en niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Investeringssubsidies 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 terreinen, materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Voor gebouwen worden de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

- 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.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Als activeringsgrens voor apparatuur en inventaris wordt € 2.500 aangehouden.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

### Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de universiteit gehanteerd. Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de

vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. 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. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de universiteit echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de universiteit ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair gevormd ten laste van langlopende vorderingen op de deelneming die feitelijk moeten worden gezien als een onderdeel van de netto-investering, en wordt voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

### **Deelnemingen zonder invloed van betekenis**

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstotting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien een rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

Leningen aan niet-consolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen gemaartiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingenverliezen.

### **Samenwerkingsverbanden**

Deelnemingen waarin de universiteit de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten waarbij iedere deelnemer zelf de uitsluitende zeggenschap over die activa houdt, verwerkt de universiteit de activa waar zij zeggenschap over heeft evenals de zelf aangegane verplichtingen, zelf gemaakte kosten en het aandeel in het resultaat op verkopen en/of dienstverlening door de joint venture.

In geval van samenwerking door het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten gebruik makend van activa waarover de deelnemers gezamenlijk zeggenschap hebben, verwerkt de universiteit de gemeenschappelijke activa, verplichtingen, kosten en opbrengsten proportioneel.

Bij inbreng in of verkoop van activa door de universiteit aan een joint venture, verantwoordt de universiteit dat deel van het resultaat in de winst- en-verliesrekening dat correspondeert met het relatieve belang van de andere deelnemers in de joint venture. Er wordt geen resultaat verantwoord als de door de deelnemers ingebrachte niet-monetaire activa ongeveer aan elkaar gelijk zijn wat betreft aard, gebruik (in dezelfde bedrijfsactiviteit) en reële waarde. Eventuele niet verantwoorde resultaten worden in mindering gebracht op de nettovermogenswaarde van de joint venture. Eventuele verliezen op vlottende activa of bijzondere waardeverminderingen van vaste activa verantwoordt de universiteit daarentegen direct en volledig.

Bij verkoop van activa door de joint venture aan de universiteit, verantwoordt de universiteit het aandeel in de winst of verlies van de joint venture op die verkoop pas in de winst- en-verliesrekening als het betreffende actief is (door)verkocht aan een derde. Als echter sprake is van een verlies op vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa, neemt de universiteit haar aandeel in dit verlies direct.

### **Overige financiële vaste activa**

Vorderingen op niet-consolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen gemaartiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingenverliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoord als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten in de periode waarin de dividenden betaalbaar worden gesteld).

De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd) die niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd, worden gewaardeerd op de gecorrecteerde kostprijs.

## BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VASTE ACTIVA

Voor materiële, immateriële en financiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingenverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingenverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingenverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingenverlies 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 waardeverminderingenverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingenverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardeverminderingenverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardeverminderingenverlies 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 eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

## WERK VOOR DERDEN

Het werk in opdracht van derden heeft betrekking op 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom projecten. De 2<sup>e</sup> geldstroom projecten zijn gewaardeerd tegen integrale kosten, verminderd met de eventuele eigen bijdrage voor zover de kosten niet bij de opdrachtgever in rekening gebracht kunnen worden. De 3<sup>e</sup> geldstroom projecten zijn gewaardeerd tegen de direct aan het project toe te rekenen kosten en een toegerekend deel van de project gerelateerde kosten die initieel aan de 1<sup>e</sup>

geldstroom waren toegerekend. De gedeclareerde termijnen in relatie tot het werk in opdracht van derden worden hierop 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.

De stand eind 2015 van de overige vorderingen is aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

## LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

In vreemde valuta luidende liquide middelen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Verwezen wordt verder naar de prijsgrondslagen voor vreemde valuta.

## 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 proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de universiteit.

## VOORZIENINGEN

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.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

Voorzieningen worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. 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 voornamelijk betrekking op milieurisico's in verband met de renovatie van vastgoed en op mogelijke financiële aanspraken vanuit contracten gesloten met derden.

Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorziening.

### **Reorganisatievoorziening.**

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de universiteit.

### **Voorziening wachtgeld.**

De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidssuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening wordt bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van RAET.

### **Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen.**

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat de instelling in een procedure zal worden veroordeeld. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld en omvat tevens de proceskosten.

### **Jubileumvoorziening.**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

### **EU-voorziening.**

De voorziening EU wordt gevormd ter dekking van de mogelijke financiële correcties die doorgevoerd moeten worden op EU-projecten. Waardering van deze voorziening vindt plaats op basis van de doorrekening van uit een audit voortvloeiende correcties, aangevuld met een inschatting voor externe accountantskosten en eventuele bijkomende kosten.

### **Voorziening verlieslatende contracten.**

De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de instelling na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die tenminste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

## **LANGLOPENDE EN KORTLOPENDE SCHULDEN**

De waardering van de langlopende en kortlopende schulden is toegelicht onder het hoofd Financiële instrumenten.

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstrekken 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.

De stand eind 2015 van de kortlopende schulden is aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

## **OPBRENGSTVERANTWOORDING**

### **RIJKSBIJDRAGEN, OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN –SUBSIDIES**

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsides 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.

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening van het jaar gebracht ten laste waarvan de gesubsidieerde bestedingen komen of waarin de opbrengsten zijn gederfd of het exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Investeringssubsidies worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen en worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

## COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

College-, cursus-, les- en examengelden worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij ervan uitgegaan is dat reguliere onderwijs- en onderzoekstaken gelijkmatig over het collegejaar zijn gespreid.

## BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) hebben betrekking op 2e en 3e geldstroom projecten. De opbrengsten inzake 2e geldstroom projecten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de kosten indien zeker is dat deze kosten declarabel zijn. De opbrengsten inzake 3e geldstroom projecten worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een bedrag gelijk aan de direct aan het project toe te rekenen kosten en een toegerekend deel van de project gerelateerde kosten in de 1e geldstroom. Een eventueel positief resultaat uit hoofde van werk in opdracht van derden wordt opgenomen na voltooiing van de gehele transactie (de zogeheten 'completed contract' methode). Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die in mindering wordt gebracht op de balanspost vooruit gefactureerde en ontvangen termijnen werk in opdracht van derden.

## 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 detachingswerkzaamheden.

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.

## AANDEEL IN HET RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. 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.

## LASTEN

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

## PERSOENELSBELONINGEN EN PENSIOENEN

### Personelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, winstdelingen en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van winstdelingen en bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichting kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Voor arbeidsongeschiktheidsrisico's die zijn verzekerd wordt een voorziening getroffen voor het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremie dat rechtstreeks toe te rekenen is aan het individuele schadeverleden van de instelling. Indien geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de universiteit, wordt geen voorziening opgenomen.

### Nederlandse pensioenregeling

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 actiepost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met de in de toekomst verschuldigde premies.

Op balansdatum wordt 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 2016 hanteert het pensioenfonds ABP conform de pensioenregels een beleidsdekkingsgraad van 128%, maar ultimo 2016 bedroeg de actuele dekkingsgraad 96,6%. Deze ligt onder de minimaal vereiste grens van 104,2%.

## ONSLAGVERGOEDINGEN

Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de universiteit zich aantoonbaar heeft verbonden tot beëindiging van het dienstverband van één of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. De universiteit heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of regeling) is opgesteld en intrekking daarvan redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan / de regeling zijn de betrokken locaties benoemd, alsmede de functie en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemoeid is met de uitvoering van het plan. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan.

De ontslaguitkeringen die over meer dan 12 maanden na balansdatum betaalbaar worden gesteld worden tegen contante waarde gewaardeerd. De disconteringsvoet betreft de marktrente (effectief rendement) van hoogwaardige ondernemingsobligaties op balansdatum.

## 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.

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij behoren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de staat van baten en lasten wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de staat van baten en lasten verwerkte bedragen van het agio en de al in de staat van baten en lasten verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de winst- en-verliesrekening verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

De meerkosten verbonden aan het gebruik van meer dan gebruikelijk leverancierskrediet worden als rentelast verantwoord.

## BELASTINGEN

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen.

Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en –verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirekte 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 kasstroom hedges, 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.

## 1.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

### ACTIVA

#### MATERIËLE VASTE ACTIVA

1.2	1.2.1	1.2.2	1.2.4	1.2.5	TOTAAL	
MATERIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD	GEBOUWEN EN TERREINEN	INVENTARIS EN APPARATUUR	IN UITVOERING EN VOORUIT BETAALD	NIET AAN HET PROCES DIENSTBARE MVA		
Aanschafprijs 1-1-2016	a	493,9	64,9	1,8	26,7 587,3	
Afschrijving cumulatief 1-1-2016	b	-253,7	-53,7	0,0	-15,7 -323,1	
<b>Boekwaarde 1-1-2016</b>	<b>c=a+b</b>	<b>240,2</b>	<b>11,2</b>	<b>1,8</b>	<b>11,0 264,2</b>	
Investeringen 2016	d	3,7	1,8	-0,5	0,4 5,4	
Aanschafwaarde desinvesteringen 2016	e	-1,1	-2,0	0,0		-3,1
Afschrijvingen 2016	f	-18,7	-3,7	0,0	-1,1	-23,5
Afschrijvingen desinvesteringen 2016	g	1,1	2,0	0,0		3,1
<b>Aanschafprijs 31-12-2016</b>	<b>h=a+d+e</b>	<b>496,5</b>	<b>64,7</b>	<b>1,3</b>	<b>27,1 589,6</b>	
<b>Afschrijving cumulatief 31-12-2016</b>	<b>i=b+f+g</b>	<b>-271,3</b>	<b>-55,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-16,8 -343,5</b>	
<b>Boekwaarde 31-12-2016</b>	<b>j=h+i</b>	<b>225,2</b>	<b>9,3</b>	<b>1,3</b>	<b>10,3 246,1</b>	

#### Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1e hypothek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.
- Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een eerste 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 hoofd van de huisvesting.

WOZ EN VERZEKERDE WAARDE GEBOUWEN EN TERREINEN (M€) GECONSOLIDEERD	2016
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	217,6
Verzekerde waarde gebouwen	629,8

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2016.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD	1.3.2 ANDERE DEELNEMINGEN	1.3.4 VORDERING OP ANDERE DEELNEMINGEN	1.3.5 VORDERING OP OCW	1.3.7 OVERIGE VORDERINGEN	TOTAAL
<b>Boekwaarde 1-1-2016</b>	<b>5,3</b>	<b>0,9</b>	<b>3,8</b>	<b>2,2</b>	<b>12,2</b>
Investeringen en leningen	0,6	0,0	0,0	0,8	1,4
Desinvesteringen en aflossingen		-0,1	-0,6	-0,9	-1,6
Resultaat deelnemingen	0,4				0,4
<b>Boekwaarde 31-12-2016</b>	<b>6,3</b>	<b>0,8</b>	<b>3,2</b>	<b>2,1</b>	<b>12,4</b>

### 1.3.4 Vordering op andere deelnemingen

Onder de vordering op andere deelnemingen is opgenomen:

- Lening The Gallery B.V. € 0,7 miljoen (a)
- Lening U-Needle Holding B.V. € 0,2 miljoen (b)

- (a) Op 1 april 2012 heeft de Universiteit Twente een lening van € 739 duizend uitgegeven aan The Gallery B.V. Over de hoofdsom of het onafgeloste gedeelte daarvan is The Gallery B.V. verplicht een rente te vergoeden van driemaand EURIBOR plus 1,5% per jaar. De rente wordt ieder kwartaal herzien en op de eerste werkdag van het betreffende kwartaal vastgesteld. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd. The Gallery B.V. is verplicht af te lossen op de lening over een periode van 50 jaar. De jaarlijkse aflossing bedraagt derhalve 2% van de hoofdsom.
- (b) De leningsovereenkomst met U-Needle Holding B.V. is getekend op 2 april 2009. De rentevergoeding bedraagt 5,5% op jaerbasis. De hoofdsom van de lening per 1 januari 2012 bedroeg € 167 duizend. Aan UT International Ventures Holding B.V. is een optierecht toegekend tot het nemen van aandelen B in het kapitaal van U-Needle Holding B.V. tot ten hoogste een zodanig aantal aandelen als waarvan de totale nominale waarde overeenkomt met het opeisbare bedrag van de hoofdsom van de geldlening of het restant daarvan en indien de onmiddellijke opeisbaarheid van de geldlening tussen UT International Ventures Holding B.V. en U-Needle Holding B.V. haar grond vindt in hetgeen is bepaald in de akte van geldlening in artikel 4 lid 2.

### 1.3.7 Overige vorderingen

De overige vorderingen bestaan voornamelijk uit uitgegeven leningen aan Proof of Concept (€ 1,8 miljoen), het Thermoplastic composites research center (TPRC, € 0,8 miljoen), in het kader van de TOP-regeling (TOP = tijdelijke ondernemersplaatsen, € 0,3 miljoen) en in het kader van pc-prive leningen voor studenten (€ 0,1 miljoen). Tevens is een voorziening voor oninbare vorderingen van € 0,2 miljoen gevormd.

Het kortlopende deel van voornoemde vorderingen (<1 jaar) is gereclassificeerd onder de vlottende activa.

De leningenduur bij Proof of Concept bedraagt 8 jaar en de rente over de uitstaande leningen is 11%. Aflossing vindt plaats na vijf jaar, in de jaren zes, zeven en acht. Als zekerheid is een pand- en hypothekrecht gesteld. Per 31 december 2016 is verstrekt aan leningen een bedrag van € 1,7 miljoen (2015: € 1,3 miljoen) en de rentevordering daarop is € 167,7 duizend (2015: k€ 69,9 duizend).

De verstrekte leningen aan het TPRC en in het kader van de TOP-regeling zijn verstrekt uit het private vermogen van de universiteit."

## VLOTTENDE ACTIVA

### VOORRADEN

1.4	VOORRADEN (M€) GECONSOLIDEERD	31/12/2016	31/12/2015
1.4.1	Gebruiksgoederen	0,4	0,4

### VORDERINGEN

1.5	VORDERINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	2016	2015
1.5.1	Debiteuren	14,9	20,5
1.5.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.5.4	Vorderingen op andere deelnemingen	0,0	0,1
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	0,6	0,2
1.5.6	Overige overheden	4,9	6,8
1.5.7	Overige vorderingen:	1,2	0,7
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	1,0	0,4
	Overige vorderingen * *	0,2	0,3
1.5.8	Overlopende activa:		
	Werk in opdracht van derden	21,9	27,7
	Saldo projecten met een debetstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-72,9	-76,0
	Kosten Werk in opdracht van Derden	110,1	116,2
	Saldo projecten met een creditstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-55,9	-55,2
	Kosten Werk in opdracht van Derden	40,6	42,7
	Vooruitbetaalde kosten	6,9	2,2
	Nog te ontvangen bedragen	1,1	1,6
	Totaal overlopende activa	52,2	60,5
1.5.9	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,0	-1,5
	<b>Totaal</b>	<b>51,2</b>	<b>59,0</b>

1) Het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt gepresenteerd onder Financiële Vaste Activa.

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Overige vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Overige kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

In bovenstaand overzicht van vorderingen zijn geen posten opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

1.5.9	VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) GECONSOLIDEERD	2016		2015
1.5.9.1	Saldo per 1 januari		-1,5	-1,9
1.5.9.2	Onttrekking	0,6		0,7
1.5.9.3	Dotatie	-0,1		-0,3
	Stand per 31 december		-1,0	-1,5

## LIQUIDE MIDDELEN

1.7	LIQUIDE MIDDELEN (M€) GECONSOLIDEERD	31/12/2016		31/12/2015
1.7.1	Kasmiddelen	0,0		0,0
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	121,7		80,2
1.7.3	Deposito's	5,2		30,4
	Totaal liquide middelen	126,9		110,6

Onder liquide middelen zijn uitsluitend deposito's opgenomen die direct of vervroegd opvraagbaar zijn.

## PASSIVA

### EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) GECONSOLIDEERD	STAND PER 1-1-2016	RESULTAAT		OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2016
2.1.1	Algemene reserve	143,2	5,1	0,6		148,9
	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,3	0,1	-0,4		1,0
	Bestemmingsreserve 4TU Sectorplan	0,0	2,8	0,0		2,8
	Bestemmingsreserve: EWI	1,5	-1,3	0,0		0,2
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9	0,0	0,0		0,9
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek):					
	Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	0,2	0,0	-0,2		0,0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):					
	Holding Technopolis Twente B.V.	8,7	-0,8	-0,9		7,0
2.1.9	Minderheidsbelang derden	-0,2	0,1	0,6		0,5
	Totaal Eigen Vermogen	155,6	6,0	-0,3		161,3

Ingevolge artikel 2.9 lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het positieve resultaat over het boekjaar 2016 toegevoegd aan de reserves.

- De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds van de universiteit geldt als een egalisatiereserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen.
- De bestemmingsreserve 4TU-middelen betreft nog niet aangewende gelden uit het Sectorplan Techniek die de universiteit in 4TU-verband in de jaren 2014 t/m 2016 heeft mogen ontvangen van het Ministerie van OCW. Deze middelen zijn voor de komende jaren expliciet gereserveerd voor activiteiten in het kader van het 4TU.Sectorplan Techniek.
- De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit.
- Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, contractueel vastgelegd herinvesteringsfonds, waarin jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur wordt gereserveerd voor toekomstige investeringen.
- De per 31 december 2016 gevormde bestemmingsreserve voor de gelieerde instelling Holding Technopolis Twente B.V. geeft de vermogenspositie van deze instelling weer en is bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van de instelling, alsmede om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

## VOORZIENINGEN

2.2 VOORZIENINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	2.2.1 PERSONEELS- VOORZIENINGEN	2.2.3 OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL VOORZIENINGEN
<b>Stand per 1-1-2016</b>	<b>9,0</b>	<b>6,7</b>	<b>15,7</b>
Dotaties	3,3	2,1	5,4
Onttrekkingen	-1,7	-0,8	-2,5
Vrijval	-1,8	-3,7	-5,5
<b>Stand per 31-12-2016</b>	<b>8,8</b>	<b>4,3</b>	<b>13,1</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2016:			
< 1 jaar	2,5	2,8	5,3
> 1 jaar	6,3	1,5	7,8

### Personelsvoorzieningen

- De voorziening reorganisatie en wachtgeld van € 5,2 miljoen (2015 € 6,5 miljoen) heeft tot doel verplichtingen uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening reorganisatie is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen (bijvoorbeeld outplacement en afvloeiing) met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van RAET.
- De voorziening uitgestelde personeelsbeloning ad € 2,3 miljoen (2015 € 1,6 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea en non-activiteiten.
- De universiteit is eigen risicodrager voor de WAO en WIA. De WAO-uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van de universiteit. De voorziening WIA ad € 1,3 miljoen (2015 € 0,9 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodrager voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar het eigen-risicodragerschap 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 € 0,3 miljoen (2015 € 3,1 miljoen) is gevormd in verband met de renovatie van vastgoed en meer specifiek de asbestosanering. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geïndexeerd en is gebaseerd op een rapport van deskundigen.
- De voorziening ondersteuning studenten ad € 0,6 miljoen (2015 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken.
- De voorziening EU bedraagt eind 2016 € 1,5 miljoen (2015 € 0,6 miljoen) en 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 7<sup>e</sup> kader. Waardering van deze voorziening heeft plaats gevonden op basis van de doorrekening van de uit de audit voortvloeiende correcties, aangevuld met een inschatting voor externe accountantskosten en eventuele bijkomende kosten.
- De UT heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. Op basis van de huidige ontwikkelingen binnen The Gallery heeft de universiteit een voorziening getroffen van € 0,7 miljoen (2015 € 1,6 miljoen).
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 1,1 miljoen (2015 € 0,5 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.
- Ten behoeve van een groepsmaatschappij is een voorziening opgenomen voor het negatieve eigen vermogen van € 0,1 miljoen (2015 € 0,3 miljoen).

## LANGLOPENDE SCHULDEN

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD	2.3.3 KREDIET- INSTELLINGEN	2.3.5 S-RIJKS SCHATKIST	2.3.5 BNG	TOTAAL
<b>Stand per 1-1-2016</b>	<b>0,0</b>	<b>123,6</b>	<b>2,9</b>	<b>126,5</b>
Aangegane leningen	0,0	0,0		0,0
Aflossingen	0,0	-5,2	-0,2	-5,4
<b>Stand per 31-12-2016</b>	<b>0,0</b>	<b>118,4</b>	<b>2,7</b>	<b>121,1</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2016:				
Looptijd 1-5 jaar		21,1	0,8	21,9
Looptijd > 5 jaar		97,3	1,9	99,2
Rentepercentage	5,25%	vast	3,70%	

Onderstaande tabel geeft een weergave van de aangegane leningen, jaarlijkse aflossingen en te betalen rente:

LENING (M€) GECONSOLIDEERD	EINDDATUM	AFLOSSING PER JAAR	RENTE	RENTEVAST T/M JAAR
Ministerie van Financiën lening 1	3/01/39	€ 3,2 miljoen	0,71%	2025
Ministerie van Financiën lening 2	3/01/39	€ 0,9 miljoen	0,16%	2021
Ministerie van Financiën lening 3	2/01/41	€ 1,2 miljoen	0,14%	2021
Bank Nederlandse Gemeenten	24/12/28	€ 0,2 miljoen	3,70%	2028

### Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1<sup>e</sup> hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.
- Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een eerste 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 hoofd van de huisvesting.

## KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD		31/12/2016	31/12/2015
2.4.1	Kredietinstellingen 1)	5,5	6,1
2.4.3	Crediteuren	19,2	12,5
2.4.6	Schulden aan andere deelnemingen	0,1	0,0
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	8,8	9,2
2.4.7.1	Loonheffing	7,2	7,8
2.4.7.2	Omzetbelasting	-0,4	-0,6
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	2,0	2,0
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	2,0	2,4
2.4.9	Overige kortlopende schulden	76,2	90,3
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	33,1	32,1
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,5	2,9
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	35,8	51,5
	Verbonden partijen	0,5	0,4
	Diversen *	4,1	3,2
2.4.10	Overlopende passiva	29,7	28,1
	Vakantiedagen/-geld	15,3	14,2
	Vooruit ontvangen collegegelden	9,7	9,2
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,1	0,3
	Transitoria	4,6	4,4
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>141,5</b>	<b>148,6</b>

1) Bij kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (< 1 jaar) opgenomen van de langlopende schulden

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Overige vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Overige kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

In bovenstaand overzicht van kortlopende schulden zijn geen posten opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

MODEL G1.B VERANTWOORDING SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE (BEDRAGEN IN €)												
PROJECT OMSCHRIJ- VING	TOEWIJ- -ZING KENMERK	TOEWIJ- -ZING DATUM	BEDRAG TOEWIJ- -ZING	ONTVANGEN T/M 2015	LASTEN T/M 2015	SALDO 1 JAN 2016	ONTVANGEN SUBSIDIE IN 2016	LASTEN IN JAAR 2016	VRIJVAL NIET BESTEED BEDRAG IN 2016	SALDO 31 DEC 2016	PRESTATIE AF- GEROND?	
Sketchlab, een digitaal platform voor het leren van schets- vaardigheden voor ingenieurs	865447	4/04/16	48.750	0	0	0	39.000	10.748		28.252	Nee	
Flipping research methods education	865435	4/04/16	61.637	0	0	0	49.310	17.758		31.552	Nee	
<b>Totaal subsidies</b>			<b>110.387</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>88.310</b>	<b>28.506</b>	<b>0</b>	<b>59.804</b>		

MODEL G2.B VERANTWOORDING SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE (BEDRAGEN IN €)												
PROJECT OMSCHRIJ- VING	TOEWIJ- -ZING KENMERK	TOEWIJ- -ZING DATUM	BEDRAG TOEWIJ- -ZING	ONTVANGEN T/M 2015	LASTEN T/M 2015	SALDO 1 JAN 2016	ONTVANGEN SUBSIDIE IN 2016	LASTEN IN JAAR 2016	STAND 31 DEC 2016	SALDO NOG TE BESTEDEN PER 31 DEC 2016		
Pilots voor de ontwikkeling van professionele leergemeen- schappen	804AO- 45775	18/11/13	304.800	228.600	115.100	113.500	76.200	91.400	98.300		98.300	
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 06	2/12/13	800.000	600.000	337.600	262.400	200.000	197.383	265.017		265.017	
Ontwikkeling professionele leergemeen- schappen - Leerlingen als onderzoekers	PLG 2013 09	2/12/13	200.000	150.000	56.200	93.800	50.000	18.776	125.024		125.024	
Ontwikkeling professionele leergemeen- schappen - Nieuwe lesvormen met moderne ICT	PLG 2013 10	2/12/13	200.000	150.000	63.100	86.900	50.000	50.679	86.221		86.221	
Versterking vakdidaktiek in de bètaweten- schappen	900569	25/02/16	250.000	0	0	0	100.000	24.604	75.396		225.396	
<b>Totaal subsidies</b>			<b>1.754.800</b>	<b>1.128.600</b>	<b>572.000</b>	<b>556.600</b>	<b>476.200</b>	<b>382.842</b>	<b>649.958</b>		<b>799.958</b>	

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN (RISICO'S)

### ALGEMEEN

De universiteit maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling een beleid opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming 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 € 51,2 miljoen (2015: € 59,0 miljoen). Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beoordeeld en indien nodig is er een voorziening getroffen. De uitstaande vorderingen betreffen vooral subsidiegelden die betaald worden door de EU, Nederlandse overheid of onderzoeksinstellingen. Het kredietrisico is over het geheel genomen beperkt.

### REENTERISICO EN KASSTROOMRISICO

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de opgenomen leningen is sprake van een vast rentepercentage. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd.

### 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 opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

## NIET IN DE GECONSOLIDEERDE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

### FISCALE POSITIES

#### Omzetbelasting

Voor de heffing van de omzetbelasting is Holding Technopolis Twente B.V. met Technopolis Twente Onroerend Goed B.V. en Congres- en StudieCentrum Twente B.V. opgenomen in de fiscale eenheid Holding Technopolis Twente B.V. Op grond van de standaardvoorwaarden is Holding Technopolis Twente B.V. en de met haar gevoegde ondernemingen ieder hoofdzakelijk aansprakelijk voor de door de combinatie verschuldigde omzetbelasting.

#### Vennootschapsbelasting

Samen vormen de ondernemingen Holding Technopolis BV, Technopolis Twente Onroerend Goed B.V., Congres- en Studiecentrum Twente B.V., High Tech Factory B.V., High Tech Facilities B.V., High Tech Fund B.V., United Twente Innovation B.V., ITC International Hotel B.V., De Hogekamp B.V. en VVI B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De moedermaatschappij Holding Technopolis Twente B.V. neemt op grond van RJ 272.803d de belastinglasten respectievelijk

belastingbaten van de gehele fiscale eenheid voor eigen rekening. Dit gezien het feit dat de vennootschapsbelasting met ingang van 1 januari 2016 is ingevoerd.

Er wordt door Holding Technopolis Twente B.V. niet met de deelnemers binnen de fiscale eenheid afgerekend. Naar verwachting betreft het fiscale resultaat een verlies. Gelet op een aantal onzekerheden is de omvang hiervan nog niet adequaat in te schatten.

UT International Ventures B.V. vormt per 1 juni 2009 voor de omzetbelasting een fiscale eenheid met UT International Ventures Holding B.V.

UT International Ventures Holding B.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met:

- UT International Ventures B.V. per 1 januari 2009
- UTIVH-MN Holding B.V. en UTIVH-AD Holding B.V. per 6 januari 2011
- UTIVH-VC Holding B.V. per 1 januari 2013

De vennootschapsbelasting is in elk van de vennootschappen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende vennootschap als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten.

Het effectieve belastingpercentage wijkt af van het nominale belastingpercentage als gevolg van het niet verantwoorden van een actieve belastinglatentie. Het totaal compensabele verlies van de fiscale eenheid per 31 december 2015 bedraagt € 2,0 miljoen. Eventueel verlies of winst over latere jaren zal toegevoegd worden aan dit compensabele verlies, zodat een betrouwbare inschatting ervan gemaakt kan worden.

## ALGEMEEN

### Congres- en StudieCentrum Twente B.V.

Per 1 juni 2014 is de exploitatie van Logica door UT teruggenomen. Huurtoeslagen zijn op nihil gesteld.

### United Twente Innovation B.V.

United Twente Innovation B.V. heeft ultimo 2013 een toekenning van € 1,0 miljoen ontvangen van de Provincie Overijssel. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft akkoord gegeven om € 1,0 miljoen vanuit het subsidieprogramma Koploper aan de A1 onder te brengen bij United Twente B.V. voor de uitvoering van het Proof of Concept fonds.

Regio Twente heeft in december 2016 besloten akkoord te gaan met het verlagen van de oorspronkelijke subsidie van € 750.000 tot maximaal € 250.000 voor de TOP-light regeling. Tegelijkertijd heeft de Regio Twente goedkeuring gegeven voor het wijzigen van de activiteiten voor 2017. Deze activiteiten zullen met name bestaan uit het hulp bieden aan startende ondernemers in de hele vroege fase op het gebied van opstellen van businessplannen, communicatie, netwerk en juridische zaken, aangevuld met kleinere geldleningen.

Provincie Overijssel heeft op 25 juli 2016 besloten om het aantal te verstrekken MKB-leningen te verlagen van 10 naar 8 MKB-leningen. Deze leningen zijn tot en met 2016 verstrekt. De overige subsidievooraarden blijven van kracht.

### UT International Ventures Holding B.V.

Per 3 juli 2008 is een winstbewijs in Sparkxis B.V. verkregen. Deze geeft recht op 5% van de winst na belasting van de onderneming dan wel op 5% van de exitwinst. De waarde van het winstbewijs per 31 december 2016 kan niet op een betrouwbare wijze worden vast gesteld. Derhalve heeft UT International Ventures Holding B.V. dit recht niet opgenomen in de balans.

## HUURVORDERING

Voor de duur van zes jaren is per 1 januari 2011 door de Holding Technopolis Twente B.V. een huurovereenkomst aangegaan met Human Capital Care voor verhuur van gebouw Linde aan de Calslaan 17 te Enschede. Voor 2016 heeft de Holding een met BTW belaste huurprijs van € 0,1 miljoen ontvangen. Indexering van de huurprijs vindt jaarlijks op 1 januari plaats.

Ultimo 2015 is de huurovereenkomst pro forma opgezegd per 31 december 2016 in afwachting van de uitkomst van een Arbo-tender van de Universiteit Twente.

## 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. Het hoger beroep tegen deze uitspraak loopt nog bij het Hof Arnhem. De comparitie is op 12 april 2017 geweest en behandeling van de zaak zal worden voort gezet. De financiële effecten van de uitspraak in 2012 zijn niet in de jaarcijfers verwerkt en de ontvangen gelden zijn op de balans gesparkeerd.

De universiteit heeft op 7 april 2011 een claim van € 2,5 miljoen ontvangen met betrekking tot een vermeende overeenkomst van erfpacht- en opstalrecht. Op 25 april 2012 heeft de Rechtbank te Almelo in deze zaak uitspraak gedaan en de universiteit veroordeeld tot betaling van een bedrag van k€ 124 ter grootte van de gemaakte kosten en aan de tegenpartij geen verdere vergoeding toegewezen voor vermeende winstderving. Deze k€ 124 is reeds in 2012 ten laste van de exploitatie van de universiteit gebracht. De tegenpartij heeft tegen de uitspraak hoger beroep aangetekend en naar aanleiding van de uitkomst van dit hoger beroep de zaak voorgelegd aan de Hoge Raad bij het Hof in Den Bosch.

De universiteit heeft een schikkingsvoorstel gedaan aan de tegenpartij om het opstalrecht van het gebouw over te nemen voor de marktwaarde in verhuurde staat, te weten k€ 465 kosten koper. Met de eerder toegekende schadevergoeding van k€ 124 zijn de destijds voor het oorspronkelijke project gemaakte kosten vergoed. De nu nog te maken kosten voor tegenpartij behoren tot de gebruikelijke ontwikkelingskosten die voor ieder ander project ook gemaakt zouden moeten worden. De universiteit is bereid om in het kader van deze minnelijke regeling de krachtens het (vernietigde) arrest van het hof al betaalde k€ 124 aan tegenpartij te laten.

In afwachting van een officiële reactie van de tegenpartij is de zaak voorlopig geschorst.

## AANSPRAKELIJKHEDEN EN GARANTIES

### Garantstellingen

- Aan de Gallery B.V. te Enschede is door de universiteit op 12 april 2012 voor een periode van 10 jaar een garantstelling afgegeven ter nakoming van de huur- en serviceverplichtingen van VVI BV (v/h CMI B.V.) te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.
- Inzake de door The Gallery B.V. aangegane rekening courant krediet en lening van in totaal € 8,8 miljoen voor de financiering van haar bedrijfsverzamegebouw alsmede financiering van het werk kapitaal, heeft de universiteit samen met de zes andere aandeelhouders een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank. De universiteit staat garant voor een aflossingsdeel van circa € 1,25 miljoen, alsmede de te betalen variabele rente plus opslag door The Gallery B.V.

### Borgstellingen

Ten behoeve van High Tech Factory B.V. is een borgstelling aan de Bank Nederlandse Gemeenten afgegeven. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2016 € 3,0 miljoen (2015 € 3,2 miljoen).

## MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

### Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2016 in het kader van de bouwactiviteiten bedragen circa € 0,3 miljoen.

### Huurverplichtingen

- Ten behoeve van studentenhuisvesting heeft de universiteit in 2014 een overeenkomst gesloten met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting voor de huur van het pand Stadsweide. Per 31 december 2016 bedraagt de huurprijs € 0,4 miljoen voor de periode van één jaar. De aangegane overeenkomst eindigt op 30 juni 2022.
- Eveneens is met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting per 1 augustus 2014 een overeenkomst gesloten voor de huur van het pand Capitool 40 ten behoeve van permanente tentamenruimte. Het huurbedrag bedraagt € 0,1 miljoen per jaar. Deze overeenkomst eindigt vooralsnog eind 2018 wanneer de oplevering van het gebouw Technohal wordt verwacht.
- VVI BV (v/h Center for Medical Imaging Twente B.V.) heeft in september 2012 een huurovereenkomst afgesloten met The Gallery B.V. voor cascoruimte in The Gallery. Het totale jaarbedrag voor huur en bijkomende kosten bedraagt € 1,1 miljoen.

### Erfpachtverplichtingen

Begin jaren negentig zijn woningen belast met erfpacht verkocht aan personeelsleden van de universiteit. De erfpachter van de woningen heeft de bevoegdheid het erfpachtrecht en de opstellen bij aangetekend schrijven aan de onroerend goed vennootschap aan te bieden. In dat geval is de vennootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstellen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erfrecht dat is verworven bij de verkoop van de woningen is destijds gewaardeerd tegen de contante waarde. Deze waarde werd jaarlijks verminderd met de gefactureerde erfpachtgelden met betrekking tot de verkochte woningen. Uiteindelijk werd zodoende in boekjaar 2013 de financiële waarde nihil bereikt. Het recht van erfpacht – hoewel geen financiële vaste activa van waarde meer – blijft echter voortdurend van kracht ondanks eventueel einde looptijd van de canontermijnen op woningen.

## VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

### Inkoop

In het kader van de inkoop van goederen en diensten zijn door de universiteit ultimo 2016 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 5,6 miljoen. Het volledige bedrag aan verplichtingen vervalt binnen één jaar.

### Onderhoud

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2016 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 0,8 miljoen.

### Auteursrechten readers / reprerecht

De universiteit stelt readers samen, waarin gedeelten zijn overgenomen uit auteursrechtelijk beschermd werken. Bij overnames worden aan uitgevers auteursrechten betaald. Daarnaast is de universiteit reprerecht verschuldigd in verband met het maken van kopieën uit auteursrechtelijk beschermd werken. De Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) heeft namens de universiteiten met de Stichting Reporecht een overeenkomst gesloten waarin de omvang van de verschuldigde rechten is vastgelegd.

## 1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

### BATEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) BATEN GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2016			REALISATIE 2015	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW		200,1			193,5
3.3.4	Collegegelden sector WO		22,1			21,3
3.4	Baten werk in opdracht van derden		80,1			83,2
3.4.1	Contractonderwijs	1,9			1,6	
3.4.2	Contractonderzoek	76,6			77,7	
3.4.2.1	Internationale organisaties	21,3			21,3	
3.4.2.2	Nationale overheden	12,8			15,7	
3.4.2.3	NWO *)	25,5			24,9	
3.4.2.4	KNAW	0,1			0,2	
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	5,8			5,5	
3.4.2.6	Bedrijven *)	11,1			10,1	
3.4.3	Overige baten werk i.o.v. derden *)	1,6			3,9	
3.5	Overige baten		18,6			18,3
3.5.1	Verhuur	7,4			7,5	
	UT	3,0			3,3	
	HTT B.V.	4,4			4,2	
3.5.2	Detachering personeel	1,0			1,0	
3.5.3	Overige baten - overig	10,2			9,8	
<b>Totaal baten</b>		<b>320,9</b>				<b>316,3</b>

\*) De vergelijkende cijfers over boekjaar 2015 zijn gewijzigd. Door de onder 'Overige baten werk i.o.v. derden' gepresenteerde omzet op een lager aggregatienniveau nader te aanschouwen is het mogelijk een deel van deze omzet toe te rekenen aan de opdrachtcategorie 'NWO' of 'Bedrijven'. Deze werkwijze is ook reeds toegepast voor de cijfers over boekjaar 2016.

OVERIGE BATEN - OVERIG (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2016			REALISATIE 2015	
	Verkoop catering		0,5			0,6
	Subsidieregelingen, cursussen en congressen		1,4			1,3
	Bijdrage aan studentenvoorzieningen		0,7			0,6
	Doorberekende energie		0,8			0,9
	Onderwijsmateriaal, kennisvalorisatie, etc.		6,8			6,4
	<b>Totaal overige baten</b>		<b>10,2</b>			<b>9,8</b>

## LASTEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€)		REALISATIE 2016		REALISATIE 2015	
LASTEN GECONSOLIDEERD					
4.1	Personelelasten		201,0		198,6
4.1.1	Lonen en salarissen	184,4		180,6	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	147,3		144,1	
4.1.1.2	Sociale lasten	19,2		18,2	
4.1.1.3	Pensioenpremies	17,9		18,3	
4.1.2	Overige personele lasten	16,6		18,0	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1,5		2,5	
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	5,9		5,6	
4.1.2.3	Overige	9,2		9,9	
4.2	Afschrijvingen materiële activa	23,5		24,3	
4.3	Huisvestingslasten	22,2		22,2	
4.3.1	Huur	2,0		2,4	
4.3.2	Verzekeringen	0,5		0,5	
4.3.3	Onderhoud	5,4		4,9	
4.3.4	Energie en water	4,3		4,5	
4.3.5	Schoonmaakkosten	4,0		3,5	
4.3.6	Heffingen	1,7		1,8	
4.3.7	Overige	4,3		4,6	
4.4	Overige lasten	68,1		63,6	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	15,6		15,4	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	13,4		7,1	
4.4.3	Dotaties overige voorzieningen	-1,4		1,5	
4.4.4	Overige lasten - overig	40,5		39,6	
<b>Totaal lasten</b>		<b>314,8</b>			<b>308,7</b>

GEMIDDELDE PERSONEELSGEFORMATIE (FTE) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	WP	1.513	1.528
	OBP	1.096	1.094
	<b>Totaal formatie</b>	<b>2.609</b>	<b>2.622</b>

4.4.1	SPECIFICATIE ACCOUNTANTSKOSTEN (K€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	Honorarium onderzoek jaarrekening	87,0	177,0
	Honorarium andere controleopdrachten	97,0	110,0
	Honorarium fiscale adviezen	386,0	257,0
	Honorarium andere niet-controlediensten	92,0	4,0
	<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>662,0</b>	<b>548,0</b>

4.4.4	OVERIGE LASTEN - OVERIG (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	Boeken en tijdschriften	3,2	3,2
	Technische materialen, drukwerk, etc.	8,8	9,0
	Grondstoffen	0,5	0,6
	Overige kosten gelieerde ondernemingen	0,1	0,2
	Reis- en verblijfkosten	8,5	8,3
	Uitbesteed werk	15,0	12,4
	Beurzen	0,9	1,7
	Huur, onderhoud apparatuur, etc.	3,5	4,2
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>40,5</b>	<b>39,6</b>

	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	Rentebaten	0,2	0,2
	Rentelasten	-0,8	-1,4
<b>5</b>	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,2</b>
<b>7</b>	<b>Resultaat op deelnemingen</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>
<b>8</b>	<b>Aandeel derden in het resultaat</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,3</b>

## TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

De universiteit heeft per 31-12-2016 een bedrag van € 7,2 miljoen aan leningen uitstaan bij deelneming Holding Technopolis Twente B.V (saldo eind 2015: € 2,0 miljoen). Het gaat om de volgende leningen:

- Lening voor deelname TTF	€ 2,2 miljoen (a)
- Lening voor deelname NDIX	€ 0,1 miljoen (b)
- Lening voor deelname GIS	€ 0,1 miljoen (c)
- Lening voor herontwikkeling De Hogekamp	€ 4,0 miljoen (d)
- Lening voor High Tech Factory	€ 0,8 miljoen (e)

- (a)/(b) De verplichte aflossingstermijnen en te betalen rente worden gefinancierd uit de uitkeringen (dividend of andere inkomsten) die uit de deelneming worden ontvangen. De looptijden van deze leningen zijn variabel en kennen geen einddatum. De afgesproken te betalen rente bedraagt het cumulatieve dividend + 1%.
- (c) Ter financiering van de deelneming in GreenInsight B.V. (GIS) is een openstaande schuld van haar dochter Blue4Green B.V. aan Universiteit Twente overgenomen en als kapitaal ingebracht door HTT. Hierdoor is een schuld ontstaan aan de UT. Aflossing vindt plaats vanuit dividendinkomsten of andere inkomsten die worden ontvangen. De aflostermijnen zijn gelijk aan de ontvangen bedragen. Het te betalen rentepercentage bedraagt 4,5% en de looptijd van de lening is variabel.
- (d) 1 December 2016 is voor financiering van activiteiten met betrekking tot herontwikkeling van gebouw De Hogekamp een overeenkomst van geldlening afgesloten met Universiteit Twente. Van de hoofdsom ad € 8,85 miljoen is € 4,0 miljoen opgenomen om een aanbetaling op de koopsom (met verrekenbare BTW) te doen. De Hogekamp B.V. (DHK) heeft geen zekerheden hiervoor verstrekt. De overeengekomen rente bedraagt 2,0% per jaar over het opgenomen deel. Deze geldt voor een periode van 25 jaar en wordt per kwartaal achteraf gefactureerd. De eerstvolgende renteherziening vindt plaats op 1 december 2041. De aflossing is vastgesteld op gelijke termijnen in 40 jaren vanaf 31 december 2019. Een eventuele verplichting voor het eerstvolgende boekjaar zal worden opgenomen onder kortlopende schulden.
- (e) De lening is afgesloten op 11 juli 2016 met een rentepercentage gelijk aan driemaands EURIBOR plus 1,5% per jaar. De rente wordt ieder kwartaal herzien. De aflossing bedraagt € 44,1 duizend per kwartaal en is ingegaan per 31 december 2016.



# HOOFDSTUK 2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

---

## 2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016 (NA RESULTAATBESTEMMING)

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMING ENKELVOUDIG		2016	2015
1.2	Materiële vaste activa	235,8	253,2
1.3	Financiële vaste activa	20,6	17,8
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>256,4</b>	<b>271,0</b>
1.4	Voorraden	0,4	0,4
1.5	Vorderingen *)	48,1	60,2
1.7	Liquide middelen	118,3	102,7
	<b>Totaal v lottende activa</b>	<b>166,8</b>	<b>163,3</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>423,2</b>	<b>434,3</b>
2.1	Eigen vermogen	160,8	155,8
2.2	Voorzieningen	13,0	15,4
2.3	Langlopende schulden	118,4	123,6
2.4	Kortlopende schulden *)	131,0	139,5
	<b>Totaal passiva</b>	<b>423,2</b>	<b>434,3</b>
	Solvabiliteit 1	0,38	0,36
	Solvabiliteit 2	0,41	0,39
	Liquiditeit (current ratio)	1,27	1,17
	Liquiditeit (quick ratio)	1,27	1,17
	Rentabiliteit	2,11	2,11

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

## 2.2 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015
3.1	Rijksbijdragen	200,1	192,7	193,5
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	22,1	20,6	21,3
3.4	Baten werk in opdracht van derden	80,1	82,6	83,2
3.5	Overige baten	15,5	13,5	14,4
	<b>Totaal baten</b>	<b>317,8</b>	<b>309,4</b>	<b>312,4</b>
4.1	Personelelasten	199,8	208,9	197,6
4.2	Afschrijvingen	22,4	20,6	22,3
4.3	Huisvestingslasten	20,3	22,2	22,2
4.4	Overige lasten	68,0	59,4	63,3
	<b>Totaal lasten</b>	<b>310,5</b>	<b>311,2</b>	<b>305,4</b>
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7,3</b>	<b>-1,8</b>	<b>7,0</b>
5.	Saldo financiële baten en lasten	-0,6	-0,7	-0,4
	<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>6,7</b>	<b>-2,5</b>	<b>6,6</b>
6.	Belastingen			
7.	Resultaat deelnemingen	-0,8		0,1
	<b>Nettoresultaat</b>	<b>5,9</b>	<b>-2,5</b>	<b>6,7</b>
	Rentabiliteit	2,11	-0,80	2,11

## 2.3 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2016

### ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2016 van de universiteit.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige 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 de hierna genoemde grondslag:

### 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 geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

## 2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2016

### ACTIVA

#### MATERIËLE VASTE ACTIVA

1.2		1.2.1	1.2.2.	1.2.4	
MATERIËLE VASTE ACTIVA (M€) ENKELVOUDIG		GEBOUWEN EN TERREINEN	INVENTARIS EN APPARATUUR	IN UITVOERING EN VOORUIT- BETALINGEN	TOTAAL
Aanschafprijs 1-1-2016	a	493,9	64,9	1,8	560,6
Afschrijving cumulatief 1-1-2016	b	-253,7	-53,7		-307,4
<b>Boekwaarde 1-1-2016</b>	<b>c=a+b</b>	<b>240,2</b>	<b>11,2</b>	<b>1,8</b>	<b>253,2</b>
Investeringen 2016	d	3,7	1,8	-0,5	5,0
Aanschafwaarde desinvesteringen 2016	e	-1,1	-2,0		-3,1
Afschrijvingen 2016	f	-18,7	-3,7		-22,4
Afschrijvingen desinvesteringen 2016	g	1,1	2,0		3,1
<b>Aanschafprijs 31-12-2016</b>	<b>h=a+d+e</b>	<b>496,5</b>	<b>64,7</b>	<b>1,3</b>	<b>562,5</b>
<b>Afschrijving cumulatief 31-12-2016</b>	<b>i=b+f+g</b>	<b>-271,3</b>	<b>-55,4</b>	<b>0,0</b>	<b>-326,7</b>
<b>Boekwaarde 31-12-2016</b>	<b>j=h+i</b>	<b>225,2</b>	<b>9,3</b>	<b>1,3</b>	<b>235,8</b>

#### Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1e hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.
- Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een eerste 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 hoofd van de huisvesting.

WOZ EN VERZEKERDE WAARDE GEBOUWEN EN TERREINEN (M€) ENKELVOUDIG	2016
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	209,4
Verzekerde waarde gebouwen	611,2

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2016.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.3	FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) ENKELVOLDIG	BOEKWAARDE 01-01-2016	INVES- TERINGEN EN VERSTREKTE LENINGEN	DESINVES- TERINGEN EN AFLOSSINGEN	RESULTAAT 2016	MUTATIE RECLASSIFI- CATIE	BOEKWAARDE 31-12-2016
	Holding Technopolis Twente	7,8	-0,2	0,2	-0,8		7,0
	Drienerbeek Onroerend Goed	0,2		-0,2			0,0
1.3.1	Groepsmaatschappijen	8,0	-0,2	0,0	-0,8	0,0	7,0
	BTC B.V.	0,6					0,6
	Participatiemaatschappij Oost Nederland B.V.	1,4					1,4
	The Gallery B.V.	0,5					0,5
	TSM Business School	0,2					0,2
1.3.2	Andere deelnemingen	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7
	Drienerbeek Onroerend Goed	0,0					0,0
	Holding Technopolis Twente	2,0	6,2				8,2
	Reclassificatie 2)	0,0				-1,1	-1,1
1.3.3	Vorderingen op groepsmaatschappijen	2,0	6,2	0,0	0,0	-1,1	7,1
	The Gallery B.V.	0,7					0,7
1.3.4	Vorderingen op andere deelnemingen	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
	Vorderingen op OCW 1)	4,5		-0,6			3,9
	Reclassificatie 2)	-0,7					-0,7
1.3.5	Vorderingen op OCW	3,8	0,0	-0,6	0,0	0,0	3,2
	Auditoren / Studenten	0,1		-0,1			0,0
	TOP-leningen	0,0					0,0
	TPRC	0,8					0,8
	PC's, diversen (studenten)	0,1	0,1	-0,1			0,1
	Studiereis commissie	0,0	0,2	-0,2			0,0
	Reclassificatie 2)	-0,4				-0,6	-1,0
1.3.7	Overige vorderingen	0,6	0,3	-0,4	0,0	-0,6	-0,1
	Totaal financiële vaste activa	17,8	6,3	-1,0	-0,8	-1,7	20,6

- 1) Het langlopende deel van de vordering (> 1 jaar) wordt gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa. Er zijn geen afspraken inzake aflossing overeengekomen. De rentevergoeding is variabel afhankelijk van het rendement van de lening.
- 2) De reclassificatie betreft het herrubriceren van de overige vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar naar de vlottende activa.

## VLOTTENDE ACTIVA

### VOORRADEN

1.4	VOORRADEN (M€) ENKELVOUDIG	31/12/2016	31/12/2015
1.4.1	Gebruiksgoederen	0,4	0,4

### VORDERINGEN

1.5	VORDERINGEN (M€) ENKELVOUDIG	31/12/2016	31/12/2015
1.5.1	Debiteuren	14,4	20,2
1.5.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.5.3	Groepsmaatschappijen	1,2	1,7
	Holding Technopolis Twente B.V.	0,1	1,7
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	1,1	0,0
1.5.4	Andere deelnemingen	0,0	0,1
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	0,6	0,2
1.5.6	Overige overheden	4,9	6,8
1.5.7	Overige vorderingen:	1,2	0,7
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	1,0	0,4
	Overige vorderingen *	0,2	0,3
1.5.8	Overlopende activa:		
	Werk in opdracht van derden	21,9	27,7
	Saldo projecten met een debetstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-72,9	-76,0
	Kosten Werk in opdracht van Derden	110,1	116,2
	Saldo projecten met een creditstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-55,9	-55,2
	Kosten Werk in opdracht van Derden	40,6	42,7
	Vooruitbetaalde kosten		
	Nog te ontvangen bedragen	3,4	2,2
	Totaal overlopende posten	0,8	1,4
		49,1	61,7
1.5.9	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,0	-1,5
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>48,1</b>	<b>60,2</b>

1) Het langlopende deel van de vordering op OCW (>1 jaar) wordt gepresenteerd onder Financiële Vaste Activa

In bovenstaand overzicht van vorderingen zijn geen posten opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Overige vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Overige kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

1.5.9 VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) ENKELVOUDIG		2016	2015
1.5.9.1	Saldo per 1 januari	-1,5	-1,9
1.5.9.2	Onttrekking	0,6	0,7
1.5.9.3	Dotatie	-0,1	-0,3
	Stand per 31 december	-1,0	-1,5

## LIQUIDE MIDDELEN

1.7 LIQUIDE MIDDELEN (M€) ENKELVOUDIG		31/12/2016	31/12/2015
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	118,3	77,7
1.7.3	Deposito's	0,0	25,0
	Totaal liquide middelen	118,3	102,7

## PASSIVA

### EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) ENKELVOUDIG	STAND PER 1-1-2016	RESULTAAT	OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2016
2.1.1	Algemene reserve	143,2	5,1	0,6	148,9
	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,3	0,1	-0,4	1,0
	Bestemmingsreserve: 4TU-middelen	0,0	2,8		2,8
	Bestemmingsreserve: EWI	1,5	-1,3		0,2
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9			0,9
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek):				
	Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	0,2		-0,2	0,0
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):				
	Holding Technopolis Twente B.V.	8,7	-0,8	-0,9	7,0
	Totaal Eigen Vermogen	155,8	5,9	-0,9	160,8

### Bestemmingsreserves

- De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds van de universiteit geldt als een egalisatiereserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen.
- De bestemmingsreserve 4TU-middelen betreft nog niet aangewende gelden uit het Sectorplan Techniek die de universiteit in 4TU-verband in de jaren 2014 t/m 2016 heeft mogen ontvangen van het Ministerie van OCW. Deze middelen zijn voor de komende jaren explicet gereserveerd voor activiteiten in het kader van het 4TU.Sectorplan Techniek.
- De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit.

- Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, contractueel vastgelegd herinvesteringsfonds, waarin jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur wordt gereserveerd voor toekomstige investeringen.
- De per 31 december 2016 gevormde bestemmingsreserve voor de gelieerde instelling Holding Technopolis Twente B.V. geeft de vermogenspositie van deze instelling weer en is bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van de instelling, alsmede om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

## VOORZIENINGEN

2.2	2.2.1	2.2.3	TOTAAL VOORZIENINGEN
VOORZIENINGEN (M€) ENKELVOUDIG	PERSONEELSVOORZIENINGEN	OVERIGE VOORZIENINGEN	
<b>Stand per 1-1-2016</b>	<b>9,0</b>	<b>6,4</b>	<b>15,4</b>
Dotaties	3,3	2,0	5,3
Onttrekkingen	-1,7	-0,8	-2,5
Vrijval	-1,8	-3,4	-5,2
<b>Stand per 31-12-2016</b>	<b>8,8</b>	<b>4,2</b>	<b>13,0</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2016:			
< 1 jaar	2,5	2,8	5,3
> 1 jaar	6,3	1,4	7,7

### Personele voorzieningen

- De voorziening reorganisatie en wachtgeld van € 5,2 miljoen (2015 € 6,5 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening reorganisatie is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen (bijvoorbeeld outplacement en afvloeiing) met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van Raet.
- De voorziening uitgestelde personeelsbeloning van € 2,3 miljoen (2015 € 1,6 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea en non-activiteiten.
- De universiteit is eigen risicodrager voor de WAO en WIA. De WAO-uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van de universiteit. De voorziening WIA ad € 1,3 miljoen (2015 € 0,9 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodrager voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.

### Overige voorzieningen

- De voorziening milieurisico's ad € 0,3 miljoen (2015 € 3,1 miljoen) is gevormd in verband met de renovatie van vastgoed, met name voor asbestosanering. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks geïndexeerd en is gebaseerd op een rapport van deskundigen.
- De voorziening ondersteuning studenten van € 0,6 miljoen (2015 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken.
- De voorziening EU bedraagt eind 2016 € 1,5 miljoen (2015 € 0,6 miljoen) en 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 7e kader. Waardering van deze voorziening heeft plaats gevonden op basis van de doorrekening van de uit de audit voortvloeiende correcties, aangevuld met een inschatting voor externe accountantskosten en eventuele bijkomende kosten.
- De UT heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. Op basis van de huidige ontwikkelingen binnen The Gallery heeft de universiteit een voorziening getroffen van € 0,7 miljoen (2015 € 1,6 miljoen).
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 1,1 miljoen (2015 € 0,5 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.

## LANGLOPENDE SCHULDEN

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG	2.3.3 KREDIETINSTELLINGEN	2.3.5 'S-RIJKS SCHATKIST	TOTAAL
<b>Stand per 1-1-2016</b>	<b>0,0</b>	<b>123,6</b>	<b>123,6</b>
Aangegane leningen	0,0	0,0	0,0
Aflossingen	0,0	-5,2	-5,2
<b>Stand per 31-12-2016</b>	<b>0,0</b>	<b>118,4</b>	<b>118,4</b>
Onderverdeling saldo 31-12-2016:			
Looptijd 1-5 jaar		21,1	21,1
Looptijd > 5 jaar		97,3	97,3
Rentepercentage	5,25%	vast	

Onderstaande tabel geeft een weergave van de aangegane leningen, jaarlijkse aflossingen en te betalen rente:

LENING (M€) ENKELVOUDIG	EINDDATUM	AFLOSSING PER JAAR	RENTE	RENTEVAST T/M JAAR
Ministerie van Financiën lening 1	3/01/39	€ 3,2 miljoen	0,71%	2025
Ministerie van Financiën lening 2	3/01/39	€ 0,9 miljoen	0,16%	2021
Ministerie van Financiën lening 3	2/01/41	€ 1,2 miljoen	0,14%	2021

### Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1<sup>e</sup> hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.
- Ten behoeve van het gebouw Hengelosestraat 99 een eerste 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 hoofd van de huisvesting.

## KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4 KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG		31/12/2016	31/12/2015
2.4.1	Kredietinstellingen 1)	5,3	5,9
2.4.3	Crediteuren	19,0	12,2
2.4.5	Schulden aan groepsmaatschappijen	0,1	0,0
2.4.6	Schulden aan andere deelnemingen	0,1	0,0
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	9,5	10,0
2.4.7.1	Loonheffing	7,2	7,8
2.4.7.2	Omzetbelasting	0,3	0,2
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	2,0	2,0
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	2,0	2,4
2.4.9	Overige kortlopende schulden	65,6	81,0
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	22,5	22,8
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,5	2,9
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	35,8	51,5
	Verbonden partijen	0,5	0,4
	Diversen *	4,1	3,2
2.4.10	Overlopende passiva:	29,4	28,0
	Vakantiedagen/-geld	15,3	14,2
	Vooruit ontvangen collegegelden	9,7	9,2
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,1	0,3
	Transitoria	4,3	4,3
<b>Totaal kortlopende schulden (enkelvoudig)</b>		<b>131,0</b>	<b>139,5</b>

1) Bij kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (< 1 jaar) opgenomen van de langlopende schulden

\*) cijfers 2015 aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Betreft verschuiving van schuld per 31-12-2015 aan Immigratie- en Naturalisatiedienst voor legeskosten ad € 0,3 miljoen. Deze schuld was in de jaarrekening 2015 opgenomen onder de Overige vorderingen en is bij de totstandkoming jaarrekening 2016 verschoven naar de Overige kortlopende schulden. Verantwoording van deze schuld per eind 2016 en per eind 2015 ligt nu met elkaar in lijn.

In bovenstaand overzicht van kortlopende schulden zijn geen posten opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## NIET IN DE ENKELVOUDIGE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

### 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. Het hoger beroep tegen deze uitspraak loopt nog bij het Hof Arnhem. De comparitie is op 12 april 2017 geweest en behandeling van de zaak zal worden voort gezet. De financiële effecten van de uitspraak in 2012 zijn niet in de jaarcijfers verwerkt en de ontvangen gelden zijn op de balans geparkeerd.

De universiteit heeft op 7 april 2011 een claim van € 2,5 miljoen ontvangen met betrekking tot een vermeende overeenkomst van erfpacht- en opstalrecht. Op 25 april 2012 heeft de Rechtbank te Almelo in deze zaak uitspraak gedaan en de universiteit veroordeeld tot betaling van een bedrag van k€ 124 ter grootte van de gemaakte kosten en aan de tegenpartij geen verdere vergoeding toegewezen voor vermeende winstderving. Deze k€ 124 is reeds in 2012 ten laste van de exploitatie van de universiteit gebracht. De tegenpartij heeft tegen de uitspraak hoger beroep aangetekend en naar aanleiding van de uitkomst van dit hoger beroep de zaak voorgelegd aan de Hoge Raad bij het Hof in Den Bosch.

De universiteit heeft een schikkingsvoorstel gedaan aan de tegenpartij om het opstalrecht van het gebouw over te nemen voor de marktwaarde in verhuurde staat, te weten k€ 465 kosten koper. Met de eerder toegekende schadevergoeding van k€ 124 zijn de destijds voor het oorspronkelijke project gemaakte kosten vergoed. De nu nog te maken kosten voor tegenpartij behoren tot de gebruikelijke ontwikkelingskosten die voor ieder ander project ook gemaakt zouden moeten worden. De universiteit is bereid om in het kader van deze minnelijke regeling de krachtens het (vernietigde) arrest van het hof al betaalde k€ 124 aan tegenpartij te laten.

In afwachting van een officiële reactie van de tegenpartij is de zaak voorlopig geschorst.

## AANSPRAKELIJKHEDEN EN GARANTIES

### Garantstellingen

- Aan de Gallery B.V. te Enschede is door de universiteit op 12 april 2012 voor een periode van 10 jaar een garantstelling afgegeven ter nakoming van de huur- en serviceverplichtingen van VVI BV (v/h CMI B.V.) te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.
- Inzake de door The Gallery B.V. aangegane rekening courant krediet en lening van in totaal € 8,8 miljoen voor de financiering van haar bedrijfsverzamelgebouw alsmede financiering van het werk kapitaal, heeft de universiteit samen met de zes andere aandeelhouders een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank. De universiteit staat garant voor een aflossingsdeel van circa € 1,25 miljoen, alsmede de te betalen variabele rente plus opslag door The Gallery B.V.

### Borgstellingen

Ten behoeve van High Tech Factory B.V. is een borgstelling aan de Bank Nederlandse Gemeenten afgegeven. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2016 € 3,0 miljoen (2015 € 3,2 miljoen).

## MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

### Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2016 in het kader van de bouwactiviteiten bedragen circa € 0,3 miljoen.

### Huurverplichtingen

- Ten behoeve van studentenhuisvesting heeft de universiteit in 2014 een overeenkomst gesloten met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting voor de huur van het pand Stadsweide. Per 31 december 2016 bedraagt de huurprijs € 0,4 miljoen voor de periode van één jaar. De aangegeven overeenkomst eindigt op 30 juni 2022.

- Eveneens is met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting per 1 augustus 2014 een overeenkomst gesloten voor de huur van het pand Capitool 40 ten behoeve van permanente tentamenruimte. Het huurbedrag bedraagt € 0,1 miljoen per jaar. Deze overeenkomst eindigt vooralsnog eind 2018 wanneer de oplevering van het gebouw Technohal wordt verwacht.
- Ten behoeve van het Designlab huurt de universiteit ruimtes van The Gallery B.V. ten bedrage van € 0,9 miljoen per jaar (prijspeil 2016).

### Erfpachtverplichtingen

Begin jaren negentig zijn woningen belast met erfpacht verkocht aan personeelsleden van de universiteit. De erfpachter van de woningen heeft de bevoegdheid het erfpachtrecht en de opstellen bij aangetekend schrijven aan de onroerend goed vennootschap aan te bieden. In dat geval is de vennootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstellen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erfrecht dat is verworven bij de verkoop van de woningen is destijds gewaardeerd tegen de contante waarde. Deze waarde werd jaarlijks verminderd met de gefactureerde erfpachtgelden met betrekking tot de verkochte woningen. Uiteindelijk werd zodoende in boekjaar 2013 de financiële waarde nihil bereikt. Het recht van erfpacht – hoewel geen financiële vaste activa van waarde meer – blijft echter voortdurend van kracht ondanks eventueel einde looptijd van de canontermijnen op woningen.

## VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

### Inkoop

In het kader van de inkoop van goederen en diensten zijn door de universiteit ultimo 2016 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 5,6 miljoen. Het volledige bedrag aan verplichtingen vervalt binnen één jaar.

### Onderhoud

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2016 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 0,8 miljoen.

### Auteursrechten readers / reprorecht

De universiteit stelt readers samen, waarin gedeelten zijn overgenomen uit auteursrechtelijk beschermd werken. Bij overnames worden aan uitgevers auteursrechten betaald. Daarnaast is de universiteit reprorecht verschuldigd in verband met het maken van kopieën uit auteursrechtelijk beschermd 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.

## 2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2016

### BATEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) BATEN ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016			REALISATIE 2015	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			200,1		193,5
3.3.4	Collegegelden sector WO			22,1		21,3
3.4	Baten werk in opdracht van derden			80,1		83,2
3.4.1	Contractonderwijs		1,9		1,6	
3.4.2	Contractonderzoek		76,6		77,7	
3.4.2.1	Internationale organisaties	21,3		21,3		
3.4.2.2	Nationale overheden	12,8		15,7		
3.4.2.3	NWO *)	25,5		24,9		
3.4.2.4	KNAW	0,1		0,2		
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	5,8		5,5		
3.4.2.6	Bedrijven *)	11,1		10,1		
3.4.3	Overige baten werk i.o.v. derden *)		1,6		3,9	
3.5	Overige baten			15,5		14,4
3.5.1	Verhuur	3,7			4,1	
3.5.2	Detachering personeel		1,2		1,2	
3.5.3	Overige baten - overig		10,6		9,1	
<b>Totaal baten</b>			<b>317,8</b>			<b>312,4</b>

\*) De vergelijkende cijfers over boekjaar 2015 zijn gewijzigd. Door de onder 'Overige baten werk i.o.v. derden' gepresenteerde omzet op een lager aggregatieniveau nader te aanschouwen is het mogelijk een deel van deze omzet toe te rekenen aan de opdrachtcategorie 'NWO' of 'Bedrijven'. Deze werkwijze is reeds toegepast voor de cijfers over boekjaar 2016.

OVERIGE BATEN - OVERIG (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016		REALISATIE 2015	
	Verkoop catering		0,5		0,6
	Subsidieregelingen, cursussen en congressen		1,4		1,3
	Bijdrage aan studentenvoorzieningen		0,7		0,6
	Doorberekende energie		0,8		0,9
	Onderwijsmateriaal, kennisvalorisatie, etc.		7,2		5,7
<b>Totaal overige baten</b>			<b>10,6</b>		<b>9,1</b>

**LASTEN**

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) LASTEN ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016		REALISATIE 2015	
4.1	Personelelasten		199,8		197,6
4.1.1	Lonen en salarissen	183,5		179,6	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	146,6		143,2	
4.1.1.2	Sociale lasten	19,1		18,1	
4.1.1.3	Pensioenpremies	17,8		18,3	
4.1.2	Overige personele lasten	16,3		18,0	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1,5		2,4	
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	5,6		5,4	
4.1.2.3	Overige	9,2		10,2	
4.2	Afschrijvingen materiële activa	22,4		22,3	
4.3	Huisvestingslasten	20,3		22,2	
4.3.1	Huur	1,7		3,5	
4.3.2	Verzekeringen	0,5		0,5	
4.3.3	Onderhoud	4,5		4,7	
4.3.4	Energie en water	4,0		4,2	
4.3.5	Schoonmaakkosten	3,6		3,4	
4.3.6	Heffingen	1,6		1,6	
4.3.8	Overige	4,4		4,3	
4.4	Overige lasten	68,0		63,3	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	16,0		15,9	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	13,3		6,9	
4.4.3	Dotaties overige voorzieningen	-1,4		1,5	
4.4.4	Overige lasten - overig	40,1		39,0	
<b>Totaal lasten</b>		<b>310,5</b>			<b>305,4</b>

4.1 GEMIDDELDE PERSONEELSFORMATIE (FTE) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	WP	1.513	1.528
	OBP	1.076	1.074
	<b>Totaal formatie</b>	<b>2.588</b>	<b>2.602</b>

4.4.4 OVERIGE LASTEN - OVERIG (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	Boeken en tijdschriften	3,2	3,2
	Technische materialen, drukwerk, etc.	8,8	9,0
	Grondstoffen	0,3	0,5
	Reis- en verblijfkosten	8,8	8,7
	Uitbesteed werk	14,5	11,7
	Beurzen	0,9	1,7
	Huur, onderhoud apparatuur, etc.	3,6	4,2
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>40,1</b>	<b>39,0</b>

## FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

5 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
5.1	Rentebaten	0,0	0,3
5.5	Rentelasten	-0,6	-0,7
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,4</b>

## RESULTAAT DEELNEMINGEN

7 RESULTAAT DEELNEMINGEN (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2016	REALISATIE 2015
	Holding Technopolis Twente	-0,8	0,2
	Drienerbeek Onroerend Goed	0,0	-0,1
	<b>Totaal deelnemingen</b>	<b>-0,8</b>	<b>0,1</b>

De deelneming in Drienerbeek Onroerend Goed is in 2016 komen te vervallen.

## 2.6 DEELNEMINGEN EN VERBONDEN PARTIJEN

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN VOLLEDIG OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE		% DEELNAME	(M€) EIGEN VERM.	(M€) EXPL. RES.	(M€) OMZET	VERKLARING ART. 2:403 BW
Naam	Holding Technopolis Twente	100%	7,5	-0,8	5,7	nee
Juridisch vorm	B.V.					
Statutaire zetel	Enschede					
Activiteit	Overige					

### MINDERHEIDSBELANGEN UNIVERSITEIT TWENTE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Bedrijfs Technologisch Centrum Twente	B.V.	Enschede	Overig	36%
52° North	GmbH	Münster	Contractonderzoek	26%
The Gallery	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	14%
Participatiemij Oost Nederland	B.V.	Arnhem	Overig	3%
TSM Business School	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	20%

### VERBONDEN PARTIJEN HOLDING TECHNOPOLIS TWENTE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Technopolis Twente Onroerend Goed	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	100%
United Twente Innovation	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
De Hogekamp	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	100%
Congres- en Studiecentrum Twente	B.V.	Enschede	Overig	100%
ITC International Hotel	B.V.	Enschede	Overig	100%
VVI (tot 2014: Center Medical Imaging)	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
High Tech Factory	B.V.	Enschede	Overig	100%
- High Tech Facilities	B.V.	Enschede	Overig	100%
- High Tech Fund	B.V.	Enschede	Overig	100%
UT International Ventures Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UT International Ventures	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Micronext Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Aerotech Development	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Vycap	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- PA Imaging Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- PA Imaging R&D	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- Ostendum Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- Ostendum R&D	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- U-Needle Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%

**OVERIGE BELANGEN HOLDING TECHNOPOLIS TWENTE**

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Stippt	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
LipoCoat	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
Nocitrack	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	53%
Screvo Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	48%
Hy2Care	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	45%
Mosaic Systems	B.V.	Breda	Contractonderzoek	43%
PA Imaging Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	35%
MyLife Technologies	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	32%
IX	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
NanoMed Diagnostics	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
Integris Biotech	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
Nederlandse Duitse Internet Exchange	B.V.	Enschede	Overig	25%
Panthera Group (v/h Lionix)	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	23%
Mercury Lab	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	22%
4Silence	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	20%
Twente Technology Fund	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	19%
20 Med Therapeutics	B.V.	Hengelo	Contractonderzoek	18%
Dutch Student Investment Fund	B.V.	Enschede	Overig	17%
Micronit Microfluidic	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%
GreenInsight	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%
Smarttip	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	15%
Materionomics	B.V.	Bilthoven	Contractonderzoek	15%
Gable Systems	B.V.	Hengelo	Contractonderzoek	15%
Ramani	B.V.	Soerendonk	Overig	15%
SoundInsight	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	11%
SenzAir	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
Smart Signs Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
Sensor Imprint Technology	B.V.	Doorn	Contractonderzoek	10%
HC@Home	B.V.	Zwolle	Contractonderzoek	7%
Dipper	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
TerraTeq	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
Recore Systems	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	2%
NX Filtration Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	1%
Screvo	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	0%

**COMMANDITAIRE VENNOOTSCHAPPEN**

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Clear Flight Solutions	C.V.	Enschede	Contractonderzoek	26%
Eurokite	C.V.	Enschede	Contractonderzoek	21%

## 2.7 BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De sectorgebonden inkomensnorm voor het Wetenschappelijk Onderwijs inzake de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector bedraagt voor 2016 € 179.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

De bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en niet-topfunctionarissen was als volgt en in lijn met de verantwoordingsplicht uit hoofde van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

<b>LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN (COLLEGE VAN BESTUUR)</b>			
<b>Bedragen €</b>	<b>Dhr. V. van der Chijs</b>	<b>Mw. M. Bult - Spiering</b>	<b>Dhr . K.J. van Ast</b>
<b>Functie</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vice-Voorzitter</b>	<b>Vice-Voorzitter</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)	1,0	1,0	
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echte	echte	
Individueel WNT-maximum	179.000	179.000	
<b>Bezoldiging 2016</b>			
Beloning	190.871	155.100	
Belastbare onkostenvergoedingen	2.722	2.722	
Beloningen betaalbaar op termijn	16.430	15.601	
Subtotaal	210.023	173.423	0
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>210.023</b>	<b>173.423</b>	<b>0</b>
Motivatie overschrijding	zie 1)	n.v.t	
<b>Gegevens 2015</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/1 - 30/9
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2015</b>			
Beloning	190.654	48.938	150.806
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.500	5.341	13.115
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>208.154</b>	<b>54.279</b>	<b>163.921</b>
Motivatie:			
1) Er is geen sprake van een overschrijding, doordat de overeengekomen bezoldiging onder het overgangsrecht WO valt			

<b>Bedragen €</b>	<b>Dhr. K.J. van Ast</b>	<b>Dhr. E. Brinksma</b>	<b>Dhr. T.T.M. Palstra</b>
<b>Functie</b>	<b>Directeur Holding Technopolis Twente B.V.</b>	<b>Rector Magnificus</b>	<b>Rector Magnificus</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016		1/1 - 31/12	1/11 - 31/12
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)		1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?		nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?		echte	echte
Individueel WNT-maximum		179.000	29.833
<b>Bezoldiging 2016</b>			
Beloning		185.180	24.650
Belastbare onkostenvergoedingen		2.722	453
Beloningen betaalbaar op termijn		16.287	2.631
Subtotaal	0	204.189	27.734
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>0</b>	<b>204.189</b>	<b>27.734</b>
Motivatie overschrijding		zie 2)	n.v.t
<b>Gegevens 2015</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/10 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	
<b>Bezoldiging 2015</b>			
Beloning	34.098	184.970	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	3.901	17.306	
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>37.999</b>	<b>202.276</b>	<b>0</b>
Motivatie:			
2) Er is geen sprake van een overschrijding, doordat de overeengekomen bezoldiging onder het overgangsrecht WO valt.			

**TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN (RAAD VAN TOEZICHT)**

<b>Bedragen €</b>	<b>Dhr. A.H. Schaaf</b>	<b>Dhr. C. J. van der Graaf</b>	<b>Mw. J.I. Stoker</b>	<b>Mw. C.I.J.M. Ross-van Dorp</b>
<b>Functie</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12		1/1 - 31/08	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	26.850		11.933	17.900
<b>Bezoldiging 2016</b>				
Beloning	18.750		8.333	12.500
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal	18.750		8.333	12.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>18.750</b>	<b>0</b>	<b>8.333</b>	<b>12.500</b>
Motivatie overschrijding	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2015</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/4 - 31/12	1/1 - 31/3	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging 2015</b>				
Beloning	14.063	3.750	12.500	12.500
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>14.063</b>	<b>3.750</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>

<b>Bedragen €</b>	<b>Dhr. E.J.F. Bos</b>	<b>Dhr. J. van Beurden</b>	<b>Dhr. A.H. Schaaf</b>	<b>Dhr. E.T.A. de Boer</b>
<b>Functie</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		
Individueel WNT-maximum	17.900	17.900		
<b>Bezoldiging 2016</b>				
Beloning	12.500	12.500		
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal	12.500	12.500		
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Motivatie overschrijding	n.v.t.	n.v.t.		
<b>Gegevens 2015</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/10 - 31/12		1/1 - 31/3	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging 2015</b>				
Beloning	3.125		3.125	12.500
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>3.125</b>	<b>0</b>	<b>3.125</b>	<b>12.500</b>

**BEZOLDIGING OF ONTSLAGUITKERING NIET-TOPFUNCTIONARISSEN**

<b>Bedragen €</b>			
<b>Functie</b>	<b>Hoogleraar</b>	<b>Hoogleraar</b>	<b>Hoogleraar</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 -31/12	1/1 -31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	179.000
<b>Bezoldiging 2016</b>			
Beloning	224.304	175.950	178.159
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.660	15.612	15.611
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>240.964</b>	<b>191.562</b>	<b>193.770</b>
Motivatie overschrijding	zie 1)	zie 2)	zie 3)
<b>Gegevens 2015</b>			
Functie(s) in 2015	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2015</b>			
Beloning	198.504	165.495	155.240
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.858	16.419	16.501
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>216.362</b>	<b>181.914</b>	<b>171.741</b>
Motivatie:			
1) De beloning is overeengekomen met een meer dan excellente wetenschapper om internationaal te kunnen concurreren en deze wetenschapper voor onze universiteit te kunnen behouden.			
2) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016			
3) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016 + reguliere CAO verhoging			

<b>Bedragen €</b>			
<b>Functie</b>	<b>Hoogleraar</b>	<b>Hoogleraar</b>	<b>Hoogleraar</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 -31/12	1/1 -31/12	
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)	1,0	1,0	
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	
<b>Bezoldiging 2016</b>			
Beloning	179.848	169.301	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.760	15.523	
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>195.608</b>	<b>184.824</b>	
Motivatie overschrijding	zie 4)	zie 5)	
<b>Gegevens 2015</b>			
Functie(s) in 2015	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2015</b>			
Beloning	161.070	153.009	89.515
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.403	16.316	11.963
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>177.473</b>	<b>169.325</b>	<b>101.478</b>
Motivatie:			
4) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016 + reguliere CAO verhoging			
5) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016 + reguliere CAO verhoging			

<b>Bedragen €</b>			
<b>Functie</b>	<b>Decaan</b>	<b>Decaan</b>	<b>Decaan</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 -30/09	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
WNT-drempelbedrag bezoldiging	179.000	179.000	179.000
<b>Bezoldiging 2016</b>			
Beloning	188.679	200.040	179.047
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.522	16.059	15.613
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>204.201</b>	<b>216.099</b>	<b>194.660</b>
Motivatie overschrijding	zie 6)	zie 7)	zie 8)
<b>Gegevens 2015</b>			
Functie(s) in 2015	Decaan	Decaan	Decaan
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>Bezoldiging 2015</b>			
Beloning	172.522	129.590	161.228
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16.322	12.250	16.420
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>188.844</b>	<b>141.840</b>	<b>177.648</b>
Motivatie:			
6) Overschrijding door overeengekomen bezoldiging voor de invoering ministeriële regeling WNT/OCW en door pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016			
7) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016 + reguliere CAO verhoging + extra toelage i.v.m. tijdelijk wetenschappelijk directeur instituut			
8) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over de jaren 2015 en 2016 + reguliere CAO verhoging			

## 2.8 VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

Ingevolge artikel 2.9, lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserve van de instelling. Het positieve resultaat over het verslagjaar 2016 van € 5,9 miljoen wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

## 2.9 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.

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente op 14 juni 2017 te Enschede.



# OVERIGE GEGEVENS

---

## CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN: DE RAAD VAN TOEZICHT EN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING

#### ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2016 van de Universiteit Twente (hierna 'de UT') te Enschede (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de UT per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmäßig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlesstandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de UT zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### MATERIALITEIT

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 6,4 miljoen (2015: EUR 6,3 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de totale baten (2%), hetgeen een gebruikelijke benchmark is voor onderwijsinstellingen. De materialiteit voor de financiële rechtmäßigheid is bepaald op EUR 6,5 miljoen (2015: EUR 6,9 miljoen), deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016. Wij zijn met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan hen de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,3 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

## REIKWIJDTE VAN DE GROEPSCONTROLE

De UT staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van de UT.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. De UT is een significant onderdeel en daar hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij Holding Technopolis Twente B.V. hebben wij beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de UT en Holding Technopolis Twente B.V., gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

## REIKWIJDTE VAN DE SAMENWERKING MET DE AFDELING FINANCIAL AUDIT

In het kader van onze controle maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Financial Audit (hierna: FA) van de Universiteit Twente. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen, hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van FA. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en objectiviteit van FA geëvalueerd. Verder hebben we de geplande werkzaamheden van FA, evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden, met het hoofd FA besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van FA en het herhalen van de werkzaamheden van FA vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door FA toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

## DE KERNPUNTEN VAN ONZE CONTROLE

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### Werk in opdracht van derden (projecten)

De UT heeft over 2016 EUR 80,1 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2016 sprake van EUR 21,9 miljoen onderhanden projecten (EUR 150,7 miljoen kosten en EUR 128,8 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de UT. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen, die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen, geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten tussentijds worden geanalyseerd, alsmede dat voor- en na-calculaties worden uitgevoerd. Daarnaast zijn aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van de juiste waardering van onderhanden projecten ultimo 2016 door middel van steekproeven. Daarbij hebben wij door inspectie van relevante documentatie getoetst dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met de projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voor zover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor specifiek geselecteerde onderhanden projecten op basis van omvang getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden toegelicht onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

### Waardering van de materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 246,1 miljoen (56% van het balanstotaal) per 31 december 2016 is belangrijk voor onze controle, aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De UT beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De UT maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de UT heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- het op basis van woz- en verzekeringswaarden evalueren dat de marktwaarde van het actief niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht;
- op basis van managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studentenaantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed, hebben voorgedaan of zich zullen gaan voordoen in de nabije toekomst die een nadelig effect hebben op de UT.

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlevaarderheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

## BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETrekking tot de JAARREKENING

### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

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

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de UT.

### ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Enschede, 14 juni 2017  
KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

## BIJLAGE BIJ DE CONTROLEVERKLARING

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de UT;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerende twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



