

JAARVERSLAG 2015

UNIVERSITY OF TWENTE.



JAARVERSLAG 2015

Colofon

+31 (0) 53 48 91 111
info@utwente.nl
Postbus 217
7500 AE Enschede

www.utwente.nl
Jaarverslag Universiteit Twente 2015

© 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

Bericht van de Raad van Toezicht	7
Voorwoord van het College van Bestuur	9
Summary: headlines of 2015	12
Hoofdstuk 1 Inleiding	18
Hoofdstuk 2 Missiestatement, profiel en strategische visie	24
Hoofdstuk 3 Onderwijs	30
Hoofdstuk 4 Onderzoek	44
Hoofdstuk 5 Valorisatie	54
Hoofdstuk 6 Campus en vastgoedontwikkelingen	64
Hoofdstuk 7 Sociaal jaarverslag	68
Hoofdstuk 8 Continuïteitsparagraaf	80
Bijlagen	90
Bijlage I Strategisch Beraad	90
Bijlage II Nevenfuncties College van Bestuur	91
Bijlage III Transparantie declaraties en declaratievoorschriften	92
Bijlage IV Leden en functies Raad van Toezicht	93
Bijlage V Stake-holderanalyse	94
Bijlage VI Prestatie-afspraken OCW	97
Bijlage VII Medezeggenschap	108
Bijlage VIII Prijzen, subsidies en onderscheidingen	109
Financieel Jaarverslag (inclusief overige bijlage)	116
Hoofdstuk 1 Financieel verslag	118
Hoofdstuk 2 Geconsolideerde jaarrekening 2015	128
Hoofdstuk 3 Enkelvoudige jaarrekening 2015	154
Hoofdstuk 4 Overige gegevens	176



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 raad bij.

De RvT heeft in het verslagjaar 2015 vijf keer met het College van Bestuur vergaderd. In alle gevallen werd dit voorafgegaan door een intern overleg. Tijdens haar vergaderingen heeft de RvT zich gebogen over uiteenlopende onderwerpen met betrekking tot ontwikkelingen binnen en in de omgeving van de Universiteit Twente. De RvT heeft kennis gekomen van de gemaakte beleidskeuzes, de uitvoering van beleid en de financiële gevolgen daarvan. Bijzondere aandacht is bij de RvT in 2015 uitgegaan naar het Twents onderwijsmodel, de mastervernieuwing en de implementatie van het strategieplan Vision 2020.

De RvT heeft zijn goedkeuring verleend aan de ontwerpbegroting 2016, het financieel meerjarenkader 2016, het jaarverslag, het financieel jaarverslag over 2014 en het bestuurs- en beheersreglement. De RvT heeft het College van Bestuur decharge verleend voor het in 2014 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 ververvening en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen verkregen op grond van artikelen 2.5 en 2.6 WHW j° art. 9.8, lid 1, sub f WHW.

De Remuneratiecommissie uit de RvT heeft zich in 2015 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.

Op voordracht van de remuneratiecommissie is door de Raad van Toezicht een nieuwe vice-voorzitter van het College van Bestuur benoemd. Dit betreft mw.dr. M. Bult-Spiering. Zij is met ingang van 1 oktober 2015 benoemd voor een periode van vier jaren. Alvorens tot dit besluit te komen zijn zowel de Universiteitsraad als het Strategisch Beraad gehoord.

Bij de beloning van de leden van het College van Bestuur worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens in acht genomen. Conform de 'Code Goed Bestuur Universiteiten', art. 2.1.9 verleent de RvT haar goedkeuring aan nevenwerkzaamheden van het CvB.

De Auditcommissie uit de RvT is in 2015 vier keer bijeen gekomen. In het bijzonder is in deze overleggen gesproken over de voorbereiding op de besluitvorming in de RvT over het jaarverslag en de jaarrekening van 2014, de ontwerpbegroting 2016, daarnaast de besprekning van de jaarlijkse management letter en accountantsverslag van KPMG. Tevens is in de Auditcommissie met bijzondere aandacht gesproken over de operationalisering en financiering van Vision 2020 en het plan van aanpak optimalisatie projectbeheersing.

De RvT 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, laten verdiepen in de relatie tussen het College van Bestuur en het genoemde gremium. Met inachtneming van de toezichtthoudende en onafhankelijke rol, is de RvT steeds aanspreekbaar geweest voor betrokkenen in en buiten de Universiteit en heeft hij zoveel mogelijk openheid betracht over zijn werkzaamheden.

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

De Raad van Toezicht spreekt zijn dank en waardering uit voor de inzet en inspanning van het College van Bestuur, decanen en wetenschappelijk directeuren, medezeggenschapsraden en de rest van de UT-gemeenschap in het afgelopen jaar.

Enschede, juni 2016

De Raad van Toezicht,
Ir. A. H. Schaaf (voorzitter)
Prof.dr. J.I. Stoker
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 2015 legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van zijn plannen in 2015. (cf code 2.1.1 en code 5.1 Code goed bestuur universiteiten 2013) De inhoud van het jaarverslag 2015 omvat de ontwikkelingen in en rondom de Universiteit, wat betreft de faculteiten, instituten en ondersteunende diensten.

VISION 2020

Vision 2020 is ons richtinggevende document met strategische kaders voor de ontwikkeling van de UT, waarin onze ambities voor het jaar 2015 en de komende jaren zijn vastgelegd. Met Vision 2020 onderscheidt de Universiteit Twente zich sterker van andere universiteiten. Ze maakt vaart, legt de komende jaren de lat nog hoger en stelt de ambities opwaarts bij. De UT is dé ondernemende universiteit die voortdurend anticipiert en snel en adequaat reageert op veranderingen in haar omgeving.

Onze medewerkers zijn toonaangevend. We schakelen continu met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren. Onze studenten en afgestudeerden blinken uit door hun vermogen hoogwaardige kennis te combineren om zo oplossingen voor de vragen van de toekomst te ontwerpen, samen met bedrijven en overheden in binnen- en buitenland. Als internationaal leidende universiteit zijn wij bepalend voor de innovatiekracht van onze regio.

Vision 2020 wordt natuurlijk vertaald in strategische initiatieven. De internationaliseringsvisie en de digitaliseringsvisie die in 2015 zijn vastgesteld, maar ook de ontwikkeling van het Designlab en Living Smart Campus zijn hier tastbare en concrete uitwerkingen van. Daarnaast is in 2015 een implementatieplan opgesteld ('Operationalisering en Financiering Vision 2020') voor de verschillende initiatieven die binnen Vision 2020 worden ontplooid.

ONDERWIJS

Op onderwijsgebied is in september 2015 gestart met het derde en dus laatste jaar van het curriculum van onze bacheloropleidingen in het nieuwe Twente Onderwijsmodel (TOM) en het University College Twente - ATLAS. De UT opleidingsprogramma's binnen TOM geven naast inhoudelijke kennis nadrukkelijk en in de breedte aandacht aan de ontwikkeling van

persoonlijke vaardigheden op de drie terreinen ondernemen, onderzoeken en ontwerpen. We zetten zwaar in op blended learning, de combinatie van e-learning en persoonlijk onderwijs op de campus als community voor inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

De invoering van een nieuw onderwijsmodel is een meerjarig proces waarbij de ervaringen van eerdere jaren als lessen dienen voor de verdere optimalisatie. Gegeven het feit dat de latere lichtingen studenten over de volle breedte positiever zijn dan de eerste lichting kunnen we stellen dat we in de ontwikkeling van ons nieuwe model op de goede weg zijn. Hoewel de verwachting is dat na het derde jaar van invoering van TOM de werkdruk onder docenten zal afnemen, blijft dit wel onze bijzondere aandacht houden.

Voor ons masteronderwijs zijn we reeds in 2014 gestart de opleidingen inhoudelijk meer onderscheidend en aantrekkelijk te maken. Dit is voortgezet in 2015. 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. Verhoging van de (internationale) instroom in de masteropleidingen is een van onze belangrijke speerpunten in de eerder genoemde internationalisering visie, naast 'internationaal maken' van de opleidingen waaronder Engelstaligheid.

Een geslaagd initiatief om meer internationale studenten voor ons opleidingsaanbod te interesseren is onze summerschool CuriousU die in de zomer van 2015 voor de eerste maal is georganiseerd. Dit unieke onderscheidende evenement in festivalvorm trok ruim 150 buitenlandse studenten.

ONDERZOEK & VALORISATIE

Om invulling te geven aan onze verdere versterking van ondernemendheid is in 2014 binnen het Strategisch Business Development (SBD) een directeur SBD aangesteld. Een programma is opgesteld, gericht op het versterken van de banden met het bedrijfsleven en de overheid met als doel alternatieve financieringsfondsen te acquireren. In 2015 zijn hiermee de eerste resultaten bereikt met externe financiering van ons onderzoek via het Impulsprogramma. Daarnaast is een aantal trajecten gestart dat moet resulteren in intensieve samenwerking met gerenommeerde instellingen. Zo gaan de UT en Fraunhofer een langdurige samenwerking aan op het vlak van toegepaste, technologische wetenschap. De eerste

stap is de oprichting 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.

Met DesignThinking komt onze unieke onderscheidende aanpak in onderwijs, onderzoek en valorisatie naar voren. In 2014 hebben we ons DesignLab geopend als platform voor de verankering van deze aanpak binnen de UT. Het DesignLab zetten we in bij de samenwerking met bedrijven en overheden om op een creatieve ondernemende wijze oplossingen voor de maatschappelijke problemen van morgen te ontwerpen. Het DesignLab heeft zich in 2015 doorontwikkeld en is erin geslaagd meer opleidingen en onderzoek te laten aansluiten bij het DesignLab en meer samenwerking met bedrijven en overheden te realiseren.

Het DesignLab is een icoonproject van de UT: hiermee illustreren we onze strategie. Een ander icoonproject is: 'The Living Smart Campus'. Dit is een programma gericht op campusontwikkeling dat bestaat uit een verzameling projecten waarbij de Campus wordt gebruikt als living lab. Hierin komen onze speerpunttechnologieën in toepassingen naar voren en zijn onze studenten, medewerkers en partners buiten de universiteit nadrukkelijk betrokken.

ONTWIKKELINGEN IN HET MANAGEMENT

Het Centre for Telematics and Information Technology (CTIT) heeft per 1 januari 2015 een nieuwe wetenschappelijk directeur in de persoon van Maarten van Steen. Theo Toonen werd per 1 april 2015 decaan van Gedrags-, Management- en Maatschappijwetenschappen (BMS). Daarnaast is per 1 juni 2015 Maarten IJzerman benoemd tot pro-decaan "Health and Biomedical Technology" binnen de Faculteit Technische Natuurwetenschappen. Deze benoeming volgt uit de strategische keuzes van de Universiteit Twente om de profiling van het medisch-technologische onderzoek te versterken en uit te bouwen. Guus Rijnders en Jeroen Cornelissen zijn tijdelijk benoemd tot wetenschappelijk directeur van ons instituut MESA+. Dave Blank heeft in september 2015 de functie van Chief Scientific Ambassador (CSA) van de UT aanvaard. In deze nieuwe functie zet hij zich in om de reputatie van de UT verder te versterken conform de ambities uit Vision 2020.

In oktober 2015 ten slotte is de vice-voorzitter van het CvB, Kees van Ast, opgevolgd door Mirjam Bult-

Spiering. Zij is naast werkzaamheden in het hoger onderwijs, waaronder secretaris van 3TU., en het bedrijfsleven ook alumna van de UT (gepromoveerd op het gebied van publiek-private samenwerking).

Binnen de diensten werd Hans Oeloff in oktober 2015 de nieuwe directeur van het Centre for Educational Support (CES). David Korringa werd waarnemend directeur bedrijfsvoering bij de faculteit CTW na acht jaren gewerkt te hebben als directeur Facilitair Bedrijf. Hij werd opgevolgd door Pim Fij, die sinds oktober 2015 de functie van waarnemend directeur Facilitair Bedrijf op zich heeft genomen.

Verdere ontwikkelingen

De UT wil naar een slagvaardigere en flexibeler organisatie van het onderzoek met een eenvoudigere financieringssystematiek. In de tweede helft van 2015 is hierover uitvoerig gesproken met de Senaat en binnen het Strategisch Beraad. Dit heeft geresulteerd in een aantal uitgangspunten voor een nieuwe organisatie van ons onderzoek:

- Integrale en eenduidige aansturing van onderwijs, onderzoek en ondersteuning via de lijn van de faculteiten;
- 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.

Het Strategisch Beraad is begin 2016 gestart om in gezamenlijkheid deze uitgangspunten voor de nieuwe organisatie verder uit te werken. De uitgewerkte 'organisatieprincipes' worden voor de zomer van 2016 aan de Universiteitsraad voor advies voorgelegd.

Uit oogpunten van financieel beheer ondervindt de UT als relatief jonge en kleine universiteit de nadelen van de financiële verdeelsystematiek van het ministerie van OCW. Hierdoor zijn wij niet in staat om structureel 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 komt zo onder druk te staan. Daarom zijn wij in 2015 samen met de provincie Overijssel een traject gestart om additionele financiering vanuit de rijksoverheid te verkrijgen.

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) in 2015 een nieuwe 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.

Op basis van de verantwoording in dit jaarverslag zal de Reviewcommissie Hoger Onderwijs (RCHO) de minister adviseren over het behalen van de prestatieafspraken. Uit onze resultaten (opgenomen in bijlage VI) blijkt dat we erin geslaagd zijn alle afspraken te realiseren.

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 2015 – vanuit een ondersteunende functie, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs of valorisatie dan wel vanuit de medezeggenschapsorganen – hebben bijgedragen aan deze resultaten.

Enschede, juni 2016
Het College van Bestuur,
Mr. V. van der Chijs, voorzitter
Prof. dr. H. Brinksma, rector magnificus
Dr. W.D. Bult-Spiering, vice-voorzitter



SUMMARY: HEADLINES OF 2015

INTRODUCTION

The core values of Vision 2020 remained equally relevant in 2015 for the University of Twente (UT). Focused on society, whereby we remain excellent at creating combinations. It is our relevance and impact that truly distinguish us from other universities. As the most entrepreneurial university we are pioneers with an international focus. We train the global citizens of tomorrow. CuriousU, High Tech Human Touch, the Twente Educational Model (TEM) and University College Twente are all examples of our cutting-edge approach.

The University of Twente has made major progress on all fronts with regard to the performance agreements made with the Dutch Ministry of Education, and we have more than achieved our targets in this area.

EDUCATION

The UT is pursuing its performance goals with great energy. In a highly dynamic education sector, the university is striving to further improve the quality of its education and its performance rates, is taking the corresponding measures and is further refining its profile. The University of Twente is determined to continue this course in the coming years. Moreover, the Twente Educational Model was further developed in 2015. The main focus within education is now on increased digitalization and internationalization. To this end, in 2015 the university issued the vision on digitalization "learning 2020" for online learning. The university also launched its first Massive Open Online Course (MOOC), Ultrasound Imaging, in October 2015, with more than 6,300 participants. At the same time, the preparations for three other MOOCs are underway, and these will commence in early 2016 (Supply Chain Innovation and eHealth) and in late 2016 (Nanotechnology).

In internationalization, the focus was on increasing the number of international students and staff and enabling UT students to conduct part of their programme abroad. To this end, we developed various initiatives, such as admission, international experience, six English-language programmes and CuriousU: a summer school combined with a festival that in its first edition attracted 170 participants from 28 countries. Besides this, much attention has been devoted to developing the Master's portfolio. The university aims to further increase the Master's intake and is thus promoting innovative specializations within the Master's

programmes, flexible routes and possible collaborations. And finally, our University College Twente has been further developed with the characteristic competency-driven educational model and remains an outstanding institute thanks to the integration of technological and social sciences. This approach is in line with the core values of Vision 2020. The total number of enrolled students has grown slightly, especially in the Master's phase.

RESEARCH

With 234 doctoral degrees this year, the level of doctoral degrees stabilized at a high level. In 2015, the UT improved its position significantly in the two most important international rankings. Since the start of 2015, the university has been collaborating with the business community and the top sector High Tech Systems & Materials, working under the title "Top Technology Twente", to increase the number of new doctoral candidates. This involves research projects that achieve a match with five important themes for the industry.

The development of new technologies is chiefly financed with funds awarded to the institutes, but also by means of funds for the icon project Living Smart Campus, an innovative location where technological prototypes can be tested.

Moreover, plans have been drawn up for a European Technological Medical Center (ETMC), a clustering of all health-related activities on the UT that includes a simulation centre for training doctors and surgeons in the use of the latest high-tech equipment.

Both the quality and the relevance/societal impact of the UT research in Information Science are rated as excellent. The quality of the MESA+ research and infrastructure have received praise as well. The institute is enterprising, as reflected in the large number of spin-off companies, and the institute enjoys an outstanding reputation.

In 2015, the affiliation of Wageningen University & Research centre (WUR) to the Federation of Universities of Technology (3TU) was in preparation.

KNOWLEDGE TRANSFER

In 2015, the UT once again achieved first place in the Elsevier ranking for the most innovative universities in the Netherlands.

The university feels responsible for making a contribution to society. New features in 2015 are the entrepreneur workshops for secondary school pupils, Science Café, the Pupils' Lab, Enactus, *Scoren in de wijk* and

Science on Tour. In coming years, knowledge-intensive industry sectors and the University of Twente will together be investing over 40 million euros to create 100 PhD-positions in research. June 2015 saw the launch of the Dutch Student Investment Fund, a fund created by and for students of the UT and Saxion. This is the first European fund set up under the leadership of students and which focuses fully on student entrepreneurs. Kennispark, which in 2015 was the subject of a discussion on the future organization, continues to bring together the Dutch investor community, even more so now that the new incubator The Gallery (located on the campus) is boosting the provision of a challenging and rich environment for beginning and growing companies in the Startup Delta. In addition to spin-offs and many forms of intellectual property, the university also gave rise to 25 new start-ups in 2015. The UT is also seeking more intensive collaboration with the SME sector. The university is making available a total of 50 innovation vouchers with a total value of € 500,000; these vouchers can be used by the business community for facilities, guidance and support, training or research at one of the university's Centres of Expertise.

CAMPUS

By 2020, the campus will have developed further into an inspiring, international learning environment in which theory is put into practice with state-of-the-art learning facilities. The campus is an asset, and is instrumental to the realization of the university's ambitions. In 2015, the OUT Foundation (UT open-air theatre) was set up, managed by students and intended to open up the university's open-air theatre to amateur arts from the university and the region. In addition, major events such as the BATA festival and CuriousU were organized, film shoots took place on the campus as part of the Passion 2015 in Enschede and the UTrack and Outdoor Fitness facility were created.

STAFF

In 2015, the UT achieved several goals relating to its HR policy. The performance agreements made with the Ministry of Education have all been fulfilled. A maximum percentage of generic overheads of 19% has been achieved (realization: 18%) and the percentage of lecturers who have gained a basic teaching qualification (BKO) is with 55% well above the norm of 45%.

In order to promote the recruitment and career progress of talented women, we are investing in their development by means of career training, mentorship and the

individual grant scheme of the UT Promotion Fund. The Female Faculty Network Twente and the OBP women's network were highly active in 2015.

Besides this, in 2015, a possible merger of the Library & Archive Service Centre and ICT Services was explored. This ultimately led to the merger of the two services in a new service known as Library, ICT Services & Archive (LISA). Consideration of a possible Campus Service has not yet been completed, but at the end of 2015 this process resulted in a shift of focus to planning for campus development, intended ultimately to lead to an inspiring international learning environment with state-of-the-art learning facilities.

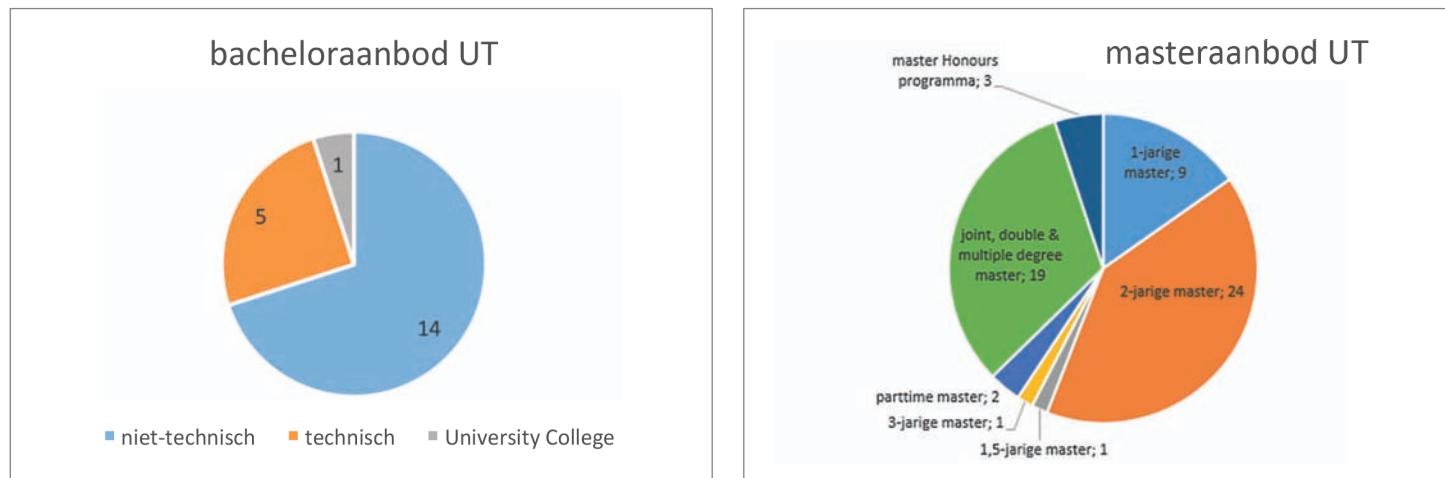
As part of the focus on professionalization of recruitment of international staff and a 'warm welcome', the alliance with the Expat Center Twente was given a permanent form in 2015. The University of Twente is one of the clients of the Expat Center Twente. Staff surveys have shown that staff are positive about the development possibilities offered by the university. Collegial spirit and collaboration are rated very positively, with a score of no less than 8.1. The average absenteeism fell slightly in 2015, down to 11.1 days.

FINANCE

The UT concluded the year 2015 with a consolidated surplus of € 6.7 million. This result is higher than the negative result of € 2.4 million budgeted for 2015 and the realized negative result of € 0.5 million in 2014. The positive result for 2015 will be used in the coming years to further implement and develop Vision 2020, aiming to increase the focus on innovative combinations of research and teaching in the international context.

KENGETALLEN 2015

ONDERWIJS



INSTROOM	2012	2013	2014	2015
Bachelor	1.541	1.589	1.584	1.460
Premaster	239	203	229	231
Master	176	156	191	418
Postmaster	6	6	7	10
Totaal aantal ingestroomde studenten	1.962	1.954	2.011	2.119

Bron: 1cHO (1 oktober telling)

INSCHRIJVINGEN	2012	2013	2014	2015
Bachelor	5.746	5.660	5.631	5.260
Premaster	433	317	318	315
Master	3.566	3.811	3.819	3.994
Postmaster	68	76	70	76
Postinitieel			1	7
Totaal aantal ingeschreven studenten	9.813	9.864	9.839	9.652

Bron: hoofdinschrijvingen 1cHO + neveninschrijvingen Watertechnologie en MEEM 1cHO + ITC MSc studenten

INSTROOM UT 2015 NAAR NATIONALITEIT	
Nederlands	1.469
EER	338
niet-EER	312
Totaal	2.119
Aantal nationaliteiten	80

Bron: OSIRIS en SIS peildatum 1 oktober 2015

Waar komen onze studenten vandaan die in 2015 zijn ingestroomd?



Bron: OSIRIS en SIS peildatum 1 oktober 2015

ONDERZOEK

RESULTATEN ONDERZOEK	2012	2013	2014	2015
Aantal wetenschappelijke publicaties	3018	3631	3149	3074
Aantal promoties	196	220	244	234
Aantal PDEng	0	0	1	9

Bron: METIS - GATS

VALORISATIE

RESULTATEN VALORISATIE	2012	2013	2014	2015
Aantal spinoffs	14	6	10	5
Aantal patenten / octrooiaanvragen	13	15	19	15

Bron: registratie Kennispark

PERSONEEL

GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND (FTE'S)	2012	2013	2014	2015
WP	1691,9	1625,8	1531,9	1528,0
OPB	1143,9	1125,6	1092,8	1074,1

Bron: Oracle HR peildatum 31-12 (enkelvoudig, exclusief gelieerde instellingen)

FINANCIËN

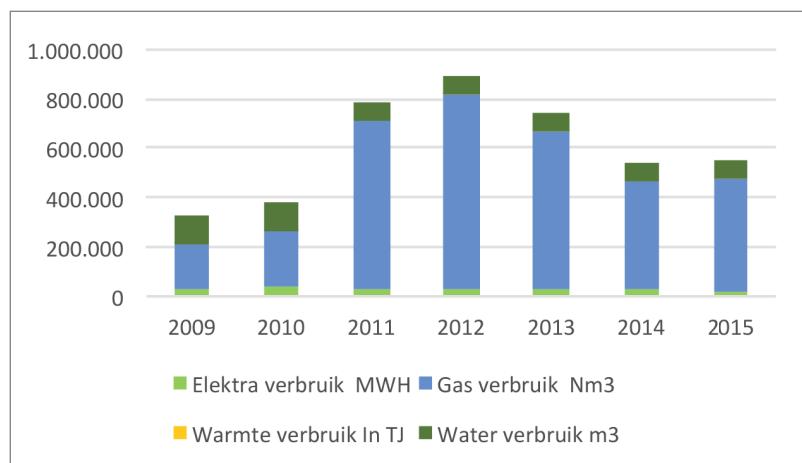
SALDO VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2014	BEGROTING 2015	REALISATIE 2015
Faculteiten	3,0	-1,3	3,6
Onderzoekinstituten	-0,6	-2,9	-0,3
Totaal primair proces	2,4	-4,2	3,3
Ondersteunende diensten	-0,6	-0,1	-0,6
Centrale UT-eenheid	3,2	1,9	3,9
Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen	-5,5	-	0,1
Totaal resultaat	-0,5	-2,4	6,7

Bron: Oracle Financials peildatum 31-12

FINANCIËLE KENGETALLEN	GECONSOLIDEERD		ENKELVOUDIG	
	Realisatie 2015	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Realisatie 2014
Solvabiliteit 1	0,35	0,33	0,36	0,35
Solvabiliteit 2	0,38	0,37	0,39	0,38
Liquiditeit (current ratio)	1,14	1,05	1,17	1,10
Liquiditeit (quick ratio)	1,14	1,04	1,17	1,10
Rentabiliteit	2,03	-0,32	2,11	1,60

Bron: Oracle Financials peildatum 31-12

DUURZAAMHEID



Bron: registratie Facilitair Bedrijf peildatum 31-12



HOOFDSTUK 1

INLEIDING

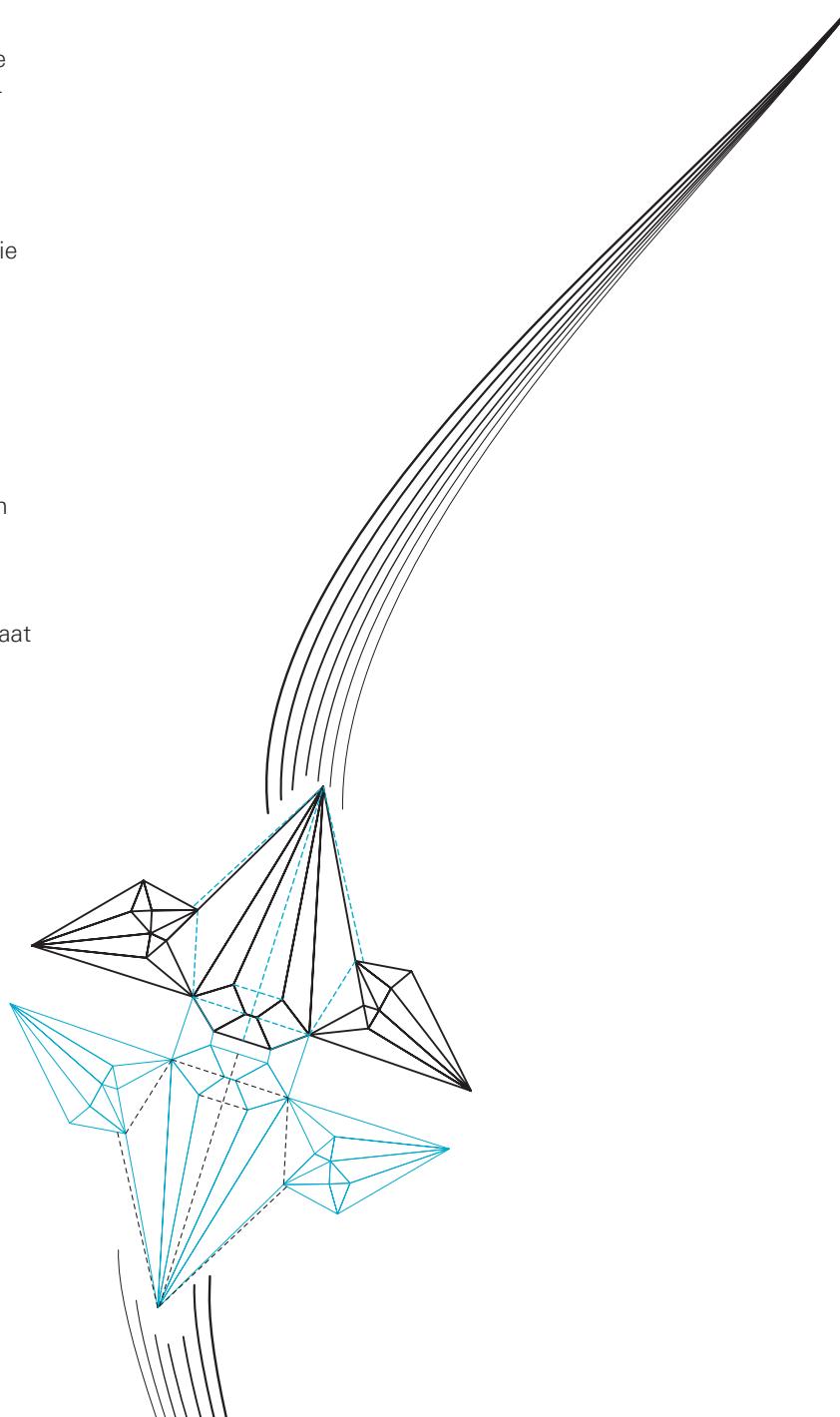
VAN LANDGOED TOT KENNISCAMPUS

Meer dan 50 jaar 'High Tech Human Touch': de Universiteit Twente, die bij de oprichting in 1961 nog Technische Hogeschool Twente heette, wist zich al vroeg te onderscheiden door techniek te integreren met sociale wetenschappen. De 'derde TH' onderscheidde zich daarnaast met haar campusterrein en haar onderwijsaanpak.

In 1961 ging de Tweede Kamer akkoord met de vestiging van een derde TH in Enschede. Enschede werd verkozen als vestigingsplaats boven Alkmaar en Deventer. De aanwezigheid van een sterke maakindustrie (textiel, metaal, elektrotechniek, chemie), de benodigde vernieuwing van de textielindustrie en de ferme lobby van diezelfde industrie én de oostelijke overheden heeft waarschijnlijk bijgedragen aan deze keuze. Net als het feit dat de gemeente Enschede het landgoed Drienerlo beschikbaar stelde voor het symbolische bedrag van 1 gulden voor de eerste campus-universiteit van Nederland.

De eerste schop ging in september 1962 de grond in. De opdracht aan de architecten ir. W. van Tijen en ir. S.J. van Embden luidde: maak een mooie TH. De Universiteit Twente, die toen dus nog THT heette, werd officieel geopend door Hare Majestet Koningin Juliana op 14 september 1964. De eerste lichting bestond uit tweehonderd studenten, onder wie vier meisjes.

Pas in de zomer van 1986 kreeg de THT haar huidige naam: Universiteit Twente. Dit gebeurde naar aanleiding van de wijziging van de WWO in 1984 waardoor HBO-instellingen de naam Hogeschool konden aannemen. Om verwarring te voorkomen werd tot de naamswijziging besloten. In de jaren die volgden groeide de UT uit tot wat het vandaag de dag is: een ondernehmende universiteit, gevestigd op een mooie campus, die bol staat van de kennis en kundes.



ORGANISATIE VAN DE UT

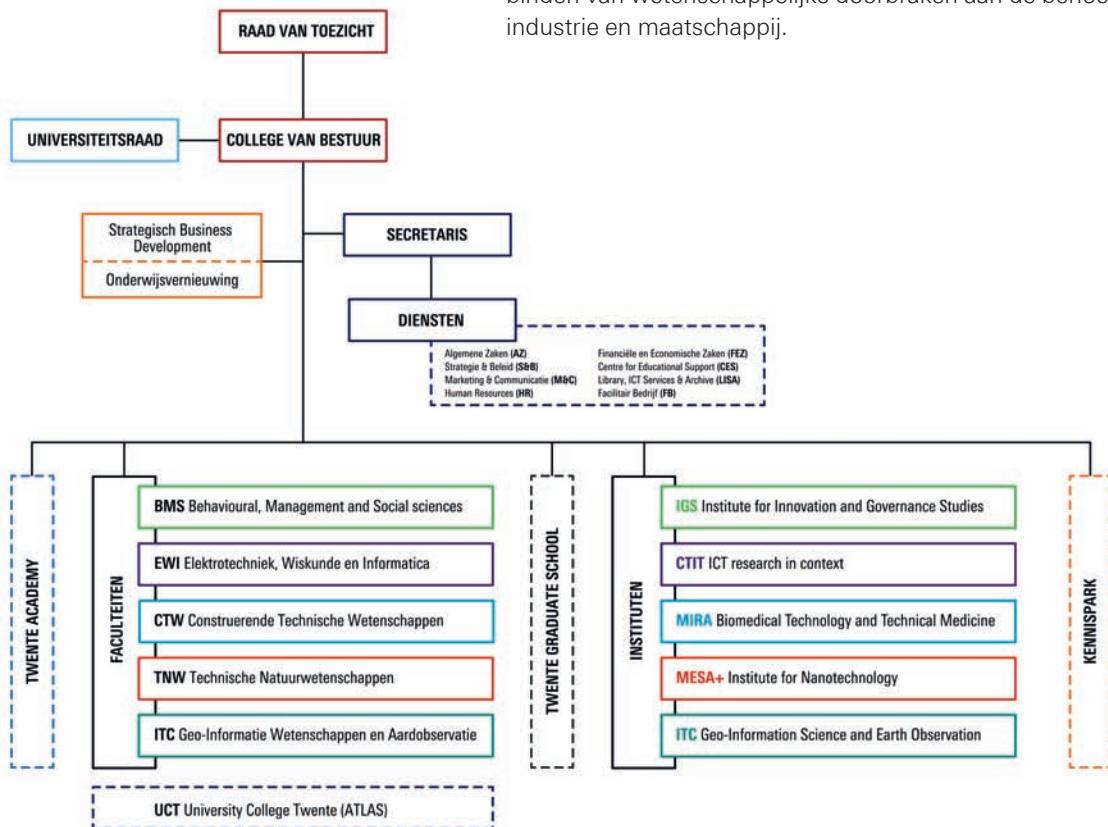
Het College van Bestuur is het hoogste bestuursorgaan van de Universiteit Twente en is belast met het bestuur en beheer van de universiteit. Het College bestaat uit drie leden: een voorzitter, vice-voorzitter en rector-magnificus. Zij worden benoemd door de Raad van Toezicht, waarvan de leden door de minister van OCW worden benoemd. 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.

INSTITUTEN

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

MESA+ is een van 's werelds grootste onderzoeksinstituten ter wereld op het gebied van nanotechnologie met 525 wetenschappers (357 fte onderzoekscapaciteit). 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. Aan het CTIT zijn 450 onderzoekers (216 fte onderzoekscapaciteit) verbonden: computerwetenschappers, elektrotechnici, wiskundigen en gedragswetenschappers. Het CTIT werkt samen met 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 ruim 300 onderzoekers (183 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 280 onderzoekers (183 fte onderzoekscapaciteit) verbonden. Ze doen onderzoek in zowel de publieke als de private sector.

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).

Begin 2015 werd het onderzoek uit de faculteiten CTW en TNW dat niet deelneemt in instituten 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.

FACULTEITEN

Ons onderwijs en een deel van het onderzoek vindt plaats binnen onze 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).

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, communicatiewetenschappen, 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. De faculteit is actief betrokken bij lokale en nationale onderzoeksinstellingen. Met industriële partners en onderzoekers in nationaal en internationaal verband worden intensieve relaties onderhouden.

EWI verzorgt vijf bacheloropleidingen en acht masteropleidingen. Het onderzoek is grotendeels ondergebracht bij de multidisciplinaire onderzoeksinstellingen MESA+, CTIT en MIRA. EWI werkt intensief samen met industriële partners en onderzoekers in Nederland en het buitenland en doet hoogstaand onderzoek voor externe opdrachtgevers en financiers.

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 vijf bacheloropleidingen en vijf 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 biomedische 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 (CONFORM BESTUURS- EN BEHEERSREGLEMENT 2015)

Er is een *Strategisch beraad* (SB), dat wordt gevormd door het college van bestuur, de secretaris van de universiteit, de decanen van de faculteiten en de wetenschappelijk directeuren van onderzoeksinstellingen. 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 student-leden welke worden voorgelegd 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 in elk geval een CvB-lid en de zakelijk directeuren van de instellingen, aangevuld met beleidsinhoudelijke expertise vanuit Strategie & Beleid, en wordt voorgezeten door de voorzitter.

LEESWIJZER

De UT geeft in dit jaarverslag inzicht in de wijze waarop zij in 2015 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 kunnen ontwikkelen.

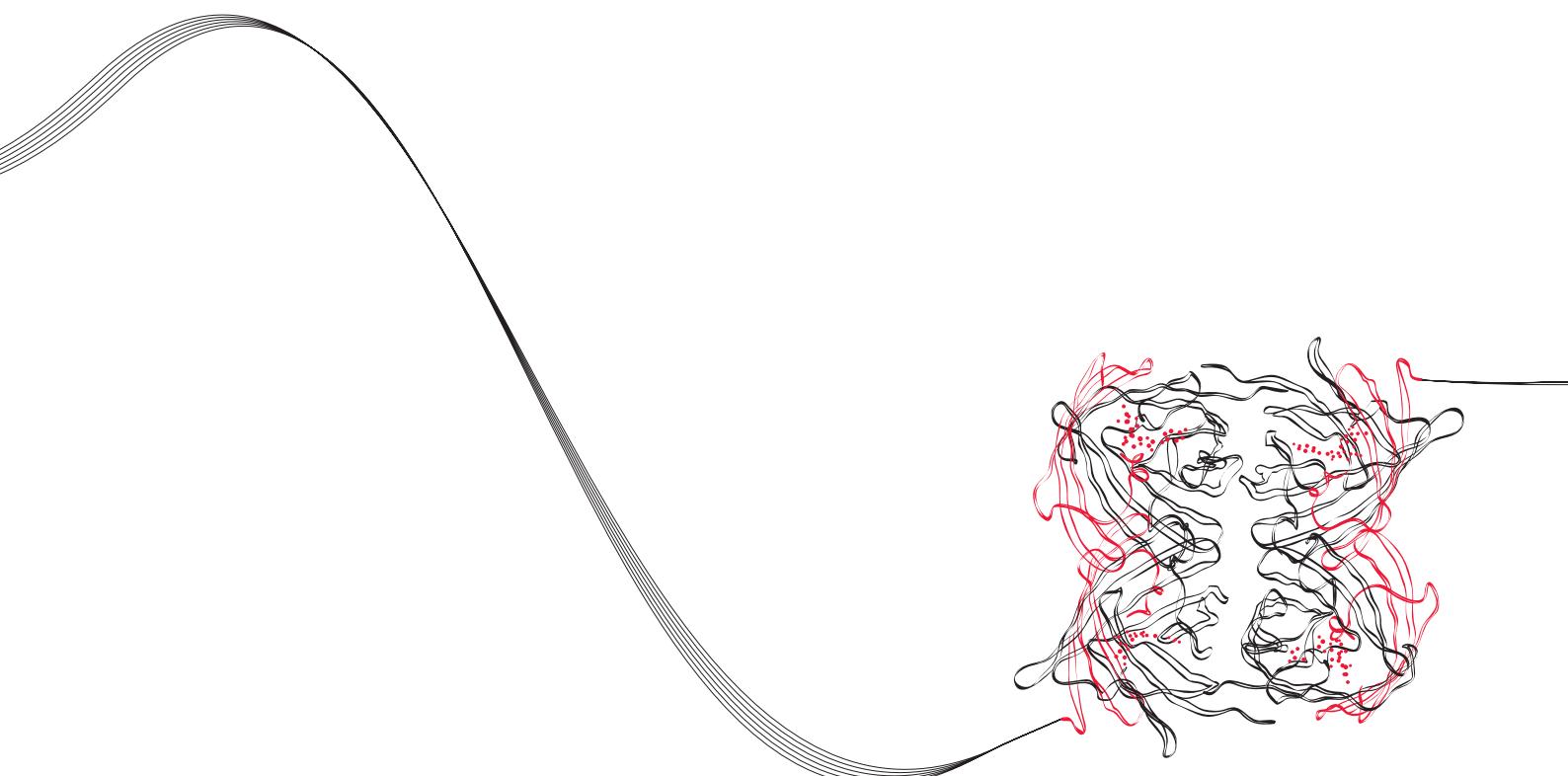
De beschrijving van onze activiteiten is ingedeeld in de gebieden Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie. Wij streven hiermee een geïntegreerde benadering na door inzicht te geven in de wijze waarop de prestaties en activiteiten in 2015 een bijdrage hebben geleverd aan het realiseren van onze strategie en hierdoor duurzaam waarde hebben gecreëerd voor de maatschappij.

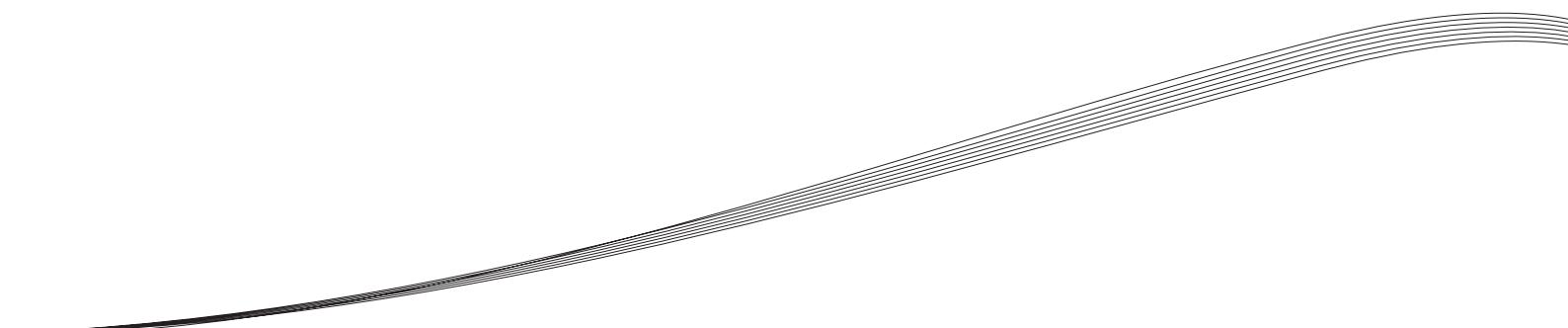
In de navolgende hoofdstukken wordt beschreven op welke wijze de UT haar strategische doelstellingen heeft vormgegeven en welke activiteiten en middelen (naast de financiële ook de personele middelen en haar infrastructuur) hiervoor zijn ingezet. Bij elk van de gebieden wordt ingegaan op de bijbehorende 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 haar belangen. Immers, we zijn een publieke instelling met een maatschappelijke taak. In bijlage V van het jaarverslag is een totaaloverzicht opgenomen met al onze stakeholders.

Naast een beschrijving van de activiteiten in 2015 wordt in elk van de hoofdstukken ook een vooruitblik op de toekomst gegeven, waarin zowel de nog te realiseren activiteiten in relatie tot het realiseren van de doelstellingen als de mogelijke risico's worden belicht.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de missie, het profiel en de strategische visie van de UT. De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan in op de kerntaken van de UT: Onderwijs (hoofdstuk 3), Onderzoek (hoofdstuk 4) en Valorisatie (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 worden ingegaan op de organisatie en de activiteiten van de UT als campus. Hoofdstuk 7 bevat het Sociaal Jaarverslag. Hierin worden de ontwikkelingen en activiteiten in 2015 op het gebied van Human Resources weergegeven. Hoofdstuk 8 ten slotte betreft het toekomstperspectief, verwoord in de continuïteitsparagraaf.





HOOFDSTUK 2 MISSIE



MISSIESTATEMENT, PROFIEL EN STRATEGISCHE VISIE

In het voorwoord van het College van Bestuur is vooruitlopend op datgene wat in dit hoofdstuk wordt behandeld al kort ingegaan op Vision 2020. Vision 2020 is het richtinggevende document met strategische kaders voor de ontwikkeling van de UT. Met Vision 2020 gaat de Universiteit Twente zich veel sterker onderscheiden van andere universiteiten. Het voert te ver om in dit jaarverslag de tekst van Vision 2020 integraal over te nemen. Eerst staan we stil bij de wetenschappelijke excellentie, het ondernemerschap, internationalisering en de omslag die dat betekent voor de UT als instelling.

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

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

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

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

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

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

ONDERWIJS

De Universiteit Twente stelt zich ten doel de professional van de toekomst op te leiden. Uitstekend opgeleid en gewild bij overheid en bedrijfsleven en uiteindelijk in staat de geleerde vaardigheden en kennis toe te passen voor de oplossing van nieuwe problemen. De missie en visie van de UT kent de volgende onderdelen.

3 O's

De UT-opleidingen geven naast diepgaande disciplinaire kennis, nadrukkelijk en in de breedte aandacht aan de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden op drie terreinen; *ondernemen, onderzoeken en ontwerpen*. Dit noemen wij de Twentse 3 O's. Via stages en projecten worden deze verrijkt met de noodzakelijke praktijkervaring.

T-SHAPED

We bieden doorlopende leerlijnen (bachelor, master, postmaster) zodat op elk van deze terreinen studenten ruim de mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op hun opleiding, ontwikkeling en leerervaring. We zetten daarom zwaar in op *blended learning*, de combinatie van e-learning en persoonlijk onderwijs op de campus als community voor inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.

Deze T-shaped professionals kennen de diepte van hun vakgebied en kunnen deze verder ontwikkelen. Ze kunnen ook buiten de gebaande paden treden en hun kennis breder toepassen in samenwerking met andere disciplines en de maatschappij.

HTHT

Onze snel veranderende maatschappij vraagt om andere kennis en vaardigheden dan vroeger. Flexibiliteit is dan een eerste vereiste. Dit vraagt in toenemende mate om de inbreng van meerdere disciplines en het combineren van technische en sociale wetenschappen. De Universiteit Twente staat voor High Tech Human Touch (HTHT). Onze studenten zijn in staat hoogwaardige kennis slim toe te passen en bruikbaar te maken, bewust van de onderlinge samenhang tussen *technologie, mens en maatschappij*. Design is een integrerend concept tussen disciplines.

TOM

Belangrijk is dat onze studenten zo snel mogelijk op de juiste plek zijn. De UT heeft de afgelopen jaren volop ingezet op aanpassingen van het curriculum om hiervoor te zorgen. Dit alles vraagt om vernieuwingen in het onderwijs, in de bachelor- en masterfase. In 2013 is universiteit breed daarom gestart met het Twents Onderwijsmodel (TOM). Het Twents Onderwijsmodel gaat uit van de volgende vijf principes:

- Onderwijs in modules;
- Werken aan projecten;
- Zelf verantwoordelijk zijn;
- Leren doen studenten samen;
- Snel op de juiste plek.

MASTER

Naast de verdere implementatie van TOM is er veel aandacht 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 masteropleidingen, flexibele routes en mogelijke samenwerkingen.

INTERNATIONALISERING

Wij stimuleren krachtig de ontwikkeling van onderwijs in (internationale) netwerken en de internationale deelname aan onze programma's. De UT is leidend in (inter)nationale consortia en maakt daarbij ruim gebruik van de mogelijkheden van voortschrijdende digitalisering, intensieve (internationale) student- en stafmobilititeit, uitwisselingsprogramma's per opleiding of track en gezamenlijk vormgegeven programma's. Studenten doen zelf buitenlandervaring op, maar ervaren de multiculturele classroom en de internationale community ook intensief op de campus. Onze studenten mogen rekenen op een zorgvuldig matchingsproces en opleidingen met uitstekende rendementen (slagingspercentages), professionele studie- en arbeidsmarktbegeleiding en arbeidsmarktperspectieven.

ONDERZOEK

In het UT-onderzoek staat technologie en de rol van technologie in de samenleving centraal. Om hierin toonaangevend te blijven en om de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen, stuurt de UT onverminderd op disciplinaire speerpunten en in het bijzonder op vernieuwing en de aansluiting bij de samenleving. De UT is '*open for business*'. Wij zetten samen met het (internationale) bedrijfsleven en met overheden vernieuwende projecten op. Waar mogelijk wordt nationale en internationale externe financiering gezocht. Met Business Development Teams optimaliseren we onze projectaanpak en projectresultaten.

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

Wij leveren uitstekend wetenschappelijk onderzoek en onderwijs op het gebied van sleuteltechnologieën als ICT, nano, bio, geo en engineering, waarbij wij nadrukkelijk de maatschappelijke context van governance en gedrag meegeven. Onze expertise zetten we gericht in, daarbij slimme synergie creërend via verbinding met en samenwerking tussen de verschillende vakgebieden: *High Tech, Human Touch*.

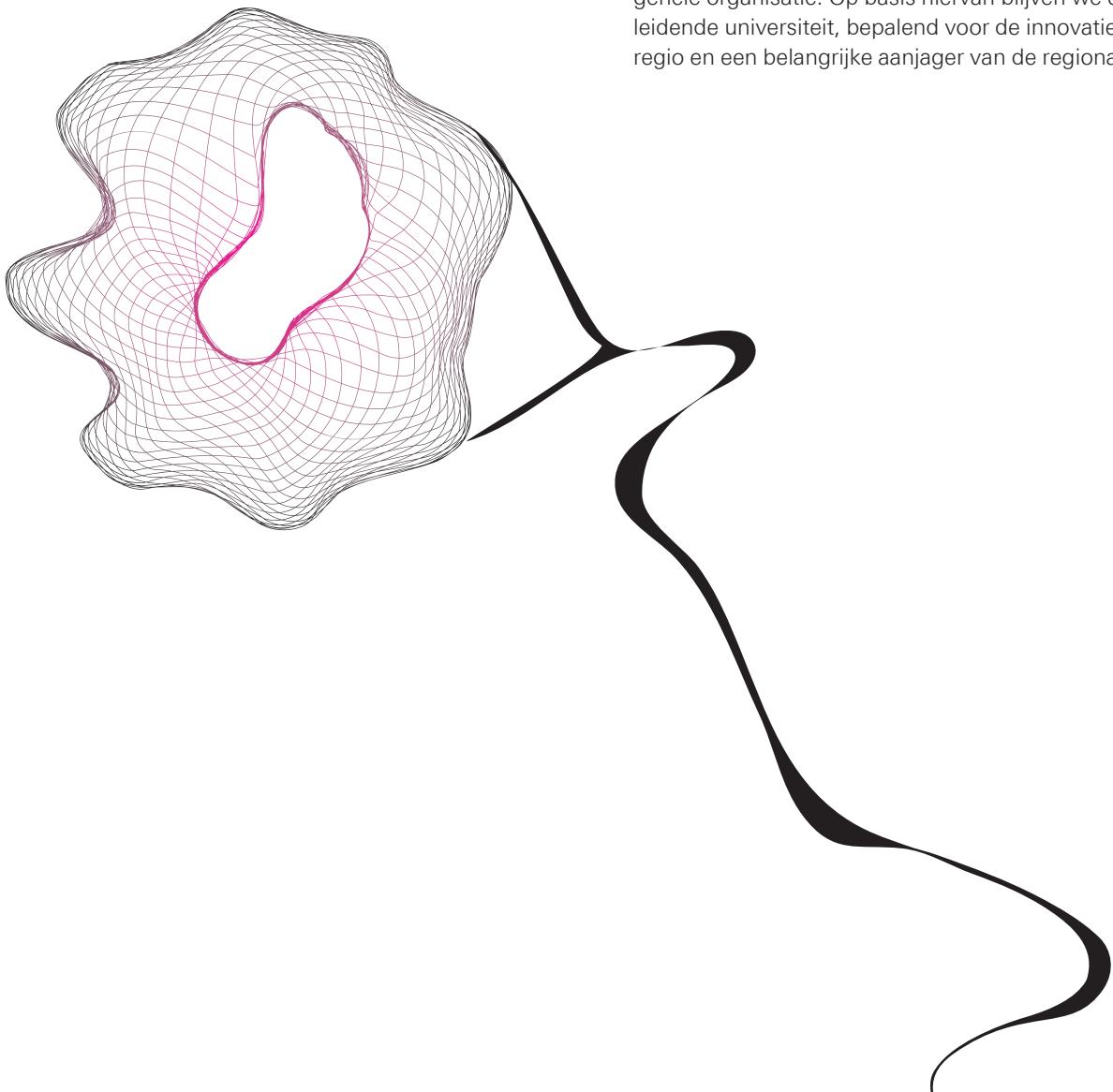
Door actieve benadering van nationale en internationale fondsen breiden we onze financieringsbasis voor onderzoek uit. Door te sturen op de kwaliteit van de onderzoeksaanvragen en door nauwkeurig de nationale en internationale trends in financiering te monitoren en hierop te anticiperen wordt dit gerealiseerd.

Flexibilisering van onze onderzoeksprogrammering en het aantrekken van ambitieus onderzoekstalent zijn twee belangrijke randvoorwaarden om blijvend vernieuwend en maatschappijgericht te zijn. We bieden ruimte om te financieren in kansrijke nieuwe gebieden, door het aantrekken van nieuwe middelen en reallocatie van bestaande middelen.

VALORISATIE EN ONDERNEMERSCHAP

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

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



VAN KERNWAARDEN NAAR STRATEGISCHE VISIE

Ten grondslag aan onze strategische visie liggen vier belangrijke kernwaarden. 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 wordt 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 beantwoorden van de integrale onderzoeksprojecten. Hiervoor moeten we leiding nemen in het maatschappelijk debat waarbij de UT een opinieleider is die proactief maatschappelijke ontwikkelingen adresseert en oplossingen ontwerpt.

Onze kennis moeten we delen met alumni, bedrijfsleven en overheid. De maatschappelijke en economische impact vormt dan een belangrijk beoordelingscriterium. Kortom, de Universiteit Twente heeft relevantie, 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 de integrale onderzoeksagenda's zoals Horizon 2020.

De Universiteit Twente doet daar met de introductie van Design 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 gerichte activiteiten, die bijdragen aan een cultuur van ontmoeten, kennis delen, creativiteit en persoonlijke ontwikkeling. Als voorbeeld hiervoor gelden de Jonge Academie@UT, Create the UT of Tomorrow en het DesignLab.

Dat hieruit wordt gestuurd op maatschappelijk relevante 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 IP, 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 curricula 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 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 die een verhoging van de internationale studenteninstroom met name in de graduate fase kan garanderen. Zo leiden we de global citizens van morgen op.

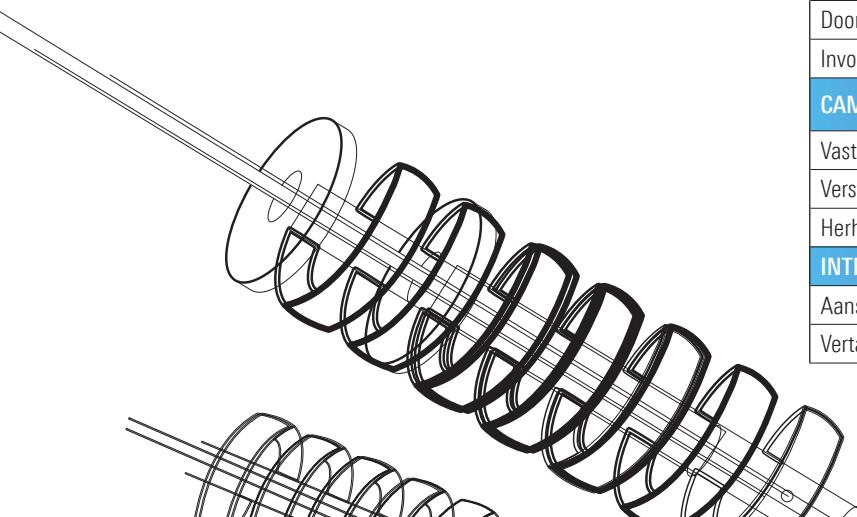


WELKOM INTERNATIONALE STUDENTEN

DE BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN VAN 2015

De activiteiten en resultaten op de bovengenoemde vier kernwaarden worden voortdurend actief geprofileerd in de media en richting de politiek. De bovenbeschreven sturing resulteert in een 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 bijdrage levert aan de sociale en economische versterking van de samenleving. In de praktijk heeft dat de navolgende aandachtspunten in 2015 opgeleverd.

STRATEGIE
Proces herijking strategie, vaststelling referentiedocument:
Verbetering financiële positie UT (EU, OCW, EZ, provincie Overijssel, regio Twente, bedrijfsleven, particulieren, etc.)
Monitoring realisatie prestatieafspraken OCW-UT en daar op gerichte KPI-afspraken met de eenheden
Bijdragen aan ontwikkeling regio in het kader van programma Twente Board (Twente Werkt!)
ONDERZOEK
(Her)profilering onderzoek naar aanleiding van Vision 2020 en indien nodig aanpassing van het onderzoek verdeelmodel
Stimuleren van innovatieve cross overs in onderzoek en de samenwerking
Verder ontwikkelen van het beleid ten aanzien van onderzoeksdata en integriteit
ONDERWIJS
Implementatie TOM, ontwikkeling University College Twente
Herstructureren masteronderwijs en TGS inclusief aandacht voor verhoging internationale instroom
Digitalisering Onderwijs
VALORISATIE
Versterken van banden met bedrijfsleven: business development
Interesseren van externe partijen voor het leveren van een financiële bijdrage aan invoering van het Top Technology Twente Program (stimulering promotieplaatsen)
Aanscherping beleid naar spin-offs, herijken relatie naar Kennispark
FINANCIËN
Vereenvoudiging van het financieel verdeelmodel, ontwikkelen incentives ter stimulering cross overs
HUMAN RESOURCES
Herijking van het strategisch personeelsbeleid en verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening
MARKETING & COMMUNICATIE
Verhoging van (inter)nationale zichtbaarheid van de UT
ORGANISATIE
Reorganisatie Bestuurskunde
Doorvoeren reorganisatie topondersteuning van faculteiten van UT
Invoering voor ultimo 2015 van een basis-MT per faculteit.
CAMPUS
Vaststellen organisatiestructuur rondom entiteit Campus
Versterken uitstraling campus
Herhuisvesting diverse organisatie-eenheden (onder andere ITC naar campus)
INTERNATIONALISERING
Aanscherping van het internationaliseringsbeleid en actieve invulling daarvan
Vertalen van internationaliseringsbeleid naar interne ondersteuning



HOOFDSTUK 3 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. De missie en visie van het onderwijs onderscheidt zich door vier onderdelen.

Allereerst kenmerkt het onderwijs zich door de 3 O's. Organiseren, onderzoeken en ontwerpen. Verder willen we studenten opleiden tot ondernemende T-shaped professionals. Zij kennen hun vakgebied, maar zijn in staat om buiten de gebaande wegen te treden en hun kennis toe te passen in samenwerking met andere disciplines en de maatschappij. De High Tech Human Touch stelt studenten in staat hun kennis toe te passen met oog voor technologie, mens en maatschappij.

Deze drie onderdelen worden vervolgens toegepast in het Twents Onderwijs Model (TOM). De principes die ten grondslag liggen aan TOM zijn, het onderwijs in modules¹, het werken aan projecten, leren zelf verantwoordelijk te zijn, samen te werken met andere studenten en daardoor snel op je plek te zijn.

Naast de verdere implementatie van TOM is er in 2015 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 en mogelijke samenwerkingen.

Elke universiteit dient in haar jaarverslag over 2015 verantwoording af te leggen over de realisatie van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW. Deze verantwoording is terug te vinden in bijlage VI.

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 zijn nodig voor goed onderwijs en wat levert dat op aan onderwijsresultaten. De vooruitblik naar 2016 besluit dit hoofdstuk.

GOVERNANCE

De UT heeft een effectieve organisatie- en beslissingsstructuur met betrekking tot de kwaliteit van haar opleidingen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk afgebakend. Medezeggenschap en inspraak van studenten en medewerkers maakt deel uit van dit proces.

De UT kent medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus, ieder met eigen bevoegdheden. De Universiteitsraad (URaad) (bestaande uit 9 studentleden en 9 personeelsleden) voert als het centrale medezeggenschapsorgaan achtmaal per jaar overleg met het College van Bestuur. Het overleg op decentraal niveau wordt gevoerd door de faculteitsraden, dienstraden en instituutraden, met respectievelijk de decaan, de directeur en de wetenschappelijk directeur. Regelmatig vindt er gestructureerd overleg plaats tussen de Decanen van de faculteiten en het CvB over afstemming, coördinatie en strategische kwesties van het onderwijsbeleid.

Op instellingsniveau heeft de UT een Decaan Onderwijsvernieuwingen, die sturing geeft aan de onderwijsvernieuwingen aan de UT. Deze is tevens voorzitter van de Universitaire Commissie Onderwijs (UCO). Dit is momenteel het belangrijkste adviesorgaan van het CvB op het terrein van onderwijsprocessen en de implementatie van de onderwijsvernieuwingen. De UCO coördineert het onderwijs kwaliteitssysteem van de UT en zorgt voor afstemming en harmonisatie van processen en regels. In de UCO zitten opleidingsdirecteuren en medewerkers van Strategie & Beleid (S&B) en het Centre for Educational Support (CES).

Rondom de UCO zijn platforms ingericht met ieder een specifiek thema (kwaliteitszorg, studiebegeleiding, wet- en regelgeving etc.). Deze platforms bestaan uit experts van diensten en faculteiten die actief betrokken zijn in het beleidsproces en adviseren de UCO.

Iedere opleiding kent een eigen opleidingsdirecteur, die zorg draagt voor beleid, kwaliteitsbewaking, programmering, organisatie van de opleidingsprogramma's. In TOM worden de modules gecoördineerd door module-coördinatoren, verantwoordelijk voor de inrichting en toetsing van een module. Dit in samenspraak met andere docenten. In het kwaliteitszorgsysteem van de opleidingen hebben opleidingscommissies een klankbordfunctie. De examencommissies hebben een kwaliteitsborgende rol voor elke opleiding.

Stakeholders zoals het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zijn nauw betrokken bij het onderwijs. Als extern advies orgaan hebben de opleidingen veelal een werkveldcommissie, praktijkraad of raad van advies.

Het onderwijs op de UT wordt aangeboden door de vijf faculteiten waar een Decaan leiding aan geeft. Binnen deze faculteiten is ruimte voor verschillende bachelor en master opleidingen.

¹ Ook al bestaat de bachelorfase uit modules, waarin opleidingen veel ruimte hebben om deze naar eigen inzicht in te richten, waren in het verslagjaar geen deelcertificaten te behalen (notitie Helderheid, thema 6)

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

FACULTEIT	BACHELOROPLEIDINGEN	MASTEROPLEIDINGEN	LERARENOPLEIDINGEN
BMS	<ul style="list-style-type: none"> - European Public Administration - Technische Bedrijfskunde - International Business Administration - Psychologie - Onderwijskunde - Communicatiwetenschap 	<ul style="list-style-type: none"> - European Studies - Public Administration - Industrial Engineering & Management - Business Administration - Environmental & Energy management - Risicomanagement - Philosophy of Science, Technology & Society - Psychology - Educational Science & Technology - Communication Studies - Science Education & Communication (3TU) 	<ul style="list-style-type: none"> - LVHOM - Science Education & Communication
CTW	<ul style="list-style-type: none"> - Industrieel Ontwerpen - Civiele Techniek - Werktuigbouwkunde 	<ul style="list-style-type: none"> - Mechanical Engineering - Industrial Design Engineering - Civil Engineering & Management - Construction Management & Engineering (3TU) - Sustainable Energy Technology (3TU) 	
EWI	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Informatica - Technische Wiskunde - Electrical Engineering - Bedrijfsinformatietechnologie - Creative Technology - University College Twente 	<ul style="list-style-type: none"> - Applied Mathematics - Computer Science - Human Media Interaction - Telematics - Electrical Engineering - Business Information Technology - Mechatronics - Embedded Systems (3TU) - Systems & Control (3TU) 	
TNW	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Natuurkunde - Advanced Technology - Technische Geneeskunde - Scheikundige Technologie - Biomedische Technologie - Gezondheidswetenschappen 	<ul style="list-style-type: none"> - Applied Physics - Chemical Engineering - Biomedical Engineering - Technical Medicine - Nanotechnology - Health Sciences - Water Technology (JD) 	
ITC		<ul style="list-style-type: none"> - Geo-Information Sciences & Earth Observation (Msc en master) 	



(REGIONALE) 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 zoals het European Consortium of Innovative Universities of partneruniversiteiten waarmee de UT joint programs heeft, ligt in Nederland vooral de focus op federatie van de Technische Universiteiten (3TU) en Saxion.

In de projecten in het bachelor onderwijs worden vaak cases uit de regionale omgeving (bijvoorbeeld vanuit het ziekenhuis, revalidatiecentra of regionale bedrijven) gebruikt. Het Design Lab 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 2015 werd de aansluiting van Wageningen (WUR) bij de 3TU voorbereid. Doel is gezamenlijk het Nederlandse ingenieursonderwijs verder te ontwikkelen en het internationaal te profileren in het Centre for Engineering Education (CEE). CEE organiseert hiervoor jaarlijks een onderwijsdag en diverse workshops en trainingen. 3TU biedt een gezamenlijk onderwijsaanbod aan van vijf Masters of Science opleidingen en Professional Doctorate in Engineering opleidingen van het Stan Ackermans Institute.

De intensieve samenwerking met Saxion vindt plaats op het gebied van door- en terugstroom van studenten, personele mobiliteit, promotie(begeleiding), professionalisering, gezamenlijke profiling en afstemming van onderwijs en onderzoek. De focus van de activiteiten lag in 2015 voornamelijk op het project 'wisselstroom'; het traject voor door- en terugstroom van studenten, respectievelijk van Saxion naar UT en vice versa.

INZET MIDDELEN (INPUT)

De UT heeft in haar Vision 2020 de onderwijsvisie voor de UT vastgelegd. Maatschappijgericht, synergie gedreven, onderneemend 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 2015 verdere invulling gegeven aan de ontwikkelingen binnen het UT-onderwijs. Daarbij is er een digitaliseringsvisie en een internationalisering visie vastgesteld. Op tactisch niveau is een start gemaakt met de uitwerking van deze visies. Verder lag de nadruk op verdere implementatie van het Twents Onderwijsmodel (TOM), ontwikkeling van het masterportfolio en differentiatie door excellentietrajecten.

De UT besteedt geen onderwijsprogramma's van in het CROHO geregistreerde opleidingen uit aan private organisaties. Er is geen sprake van uitbesteding van bekostigd onderwijs aan een andere al dan niet bekostigde instelling (notitie Helderheid, thema 1). Nog breder gezien, de UT besteedt geen middelen uit de Rijksbijdrage aan private activiteiten, behoudens activiteiten in het kader van kennisoverdracht en valorisatie (notitie Helderheid, thema 2). Er is tevens geen sprake van niet-gesubsidieerde of niet-bekostigde activiteiten in dit kader. Er is geen sprake van maatwerktrajecten, waarbij de studenten een opleiding volgen die in CROHO geregistreerd is en de intentie hebben een diploma hiervoor te halen die bekostigd zal worden (notitie Helderheid, thema 8).

DIGITALISERING

In 2015 is de digitaliseringsvisie "learning 2020" over online leren vastgesteld. De notitie 'Student Driven & Technology Enhanced - ICT and the future of learning at the University of Twente,' opgesteld door een werkgroep onder leiding van de decaan onderwijsvernieuwing, is het resultaat van discussies met medewerkers en studenten in verschillende bijeenkomsten en tijdens een werkbezoek aan Silicon Valley. De aandacht ligt hierbij op student driven learning onderwijs dat niet geheel is voorgestructureerd, waarbij de student de regie over zijn eigen leren in handen neemt.

Voor verdere implementatie van deze visie is een werkgroep Technology Enhanced Learning & Teaching (TEL) ingericht die een website heeft gelanceerd. Deze website, speciaal ontworpen voor docenten, verschafft toegang en inzicht in TEL zaken (ICT in het onderwijs) op de UT en ondersteunt docenten die gebruik maken van blended learning.

De UT lanceerde haar eerste Massive Open Online Course (MOOC), Ultrasound Imaging, in oktober 2015 op het platform FutureLearn. Deze MOOC telde ruim 6.300 deelnemers (waarvan 79% als 'active learner'). Begin 2016 lanceerde de UT haar tweede MOOC over Supply Chain Innovation waaraan circa 7.000 personen deelnamen. Ook staan twee nieuwe MOOCs op de planning: eHealth en Nanotechnology.

INTERNATIONALISERING

In lijn met Vision 2020 heeft de UT in 2015 haar internationaliseringssvisie vastgesteld. De volgende internationale ambities zijn hierin 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.

De UT heeft met bijna 200 internationale universiteiten een overeenkomst voor uitwisseling. Hieronder een overzicht opgenomen met alle inkomende en uitgaande studenten: (cf notitie Helderheid, thema 4)

De inkomende studenten betreffen allen studenten met een buitenlandse nationaliteit.

INKOMENDE STUDENTEN	2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	s1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2
Studie	49	29	63	51	68	49	92	66
Stage / afstuderen	6	21	19	26	44	29	42	11
Beide	2	2	0	1	3	6	22	0
Totaal	57	52	82	78	115	84	156	77

Bron: OSIRIS

UITGAANDE STUDENTEN (MET BEURSAANVRAAG)	2014-2015
Erasmus+ Study Scholarship	104
Erasmus+ Traineeship Scholarship	72
TMF Scholarship	52
Holland Scholarship	0
Totaal	228

Bron: RIO

De UT stuurt gericht op curricula die studenten opleiden voor een internationale carrière. In 2015 lag de focus op de stijging van het aantal internationale studenten en medewerkers en facilitering van UT studenten om een deel van de opleiding in het buitenland te volgen. Hiertoe is een aantal initiatieven ontplooid welke hieronder kort worden toegelicht.

TOELATING

De UT wil het aantal internationale studenten en het aantal uitwisselingsstudenten verhogen. Het streven is dat in 2020 40% van de instroom bestaat uit internationale studenten. Deze ambitie vereist stroomlijning van de toelatingsprocedures voor studenten met een niet-Nederlandse opleiding. In 2015 is hiertoe een onderzoek afgerond wat heeft geleid tot een aantal actiepunten dat de komende jaren wordt gerealiseerd. Belangrijk hierbij is om de expertise te bundelen.

INTERNATIONALE ERVARING

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 volledig internationaal 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 6 opleidingen op de UT in het Engels aangeboden (UCT ATLAS, Advanced Technology, Creative Technology, European Public Administration, Electrical Engineering en International Business Administration). Dit werd in 2015 uitgebreid met 6 Engelstalige Bachelor opleidingen die in het studiejaar 2016/2017 zullen starten. Het gaat hier om Business & IT, Communication Studies, Industrial & Applied Mathematics, Industrial Design, Psychology and Technical Computer Science. In totaal komt hiermee het aantal Engelstalige bacheloropleidingen aan de UT op 12.

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, inspirerende sprekers. Deze eerste editie was zeer succesvol met 170 deelnemers uit 28 landen (circa 150 buitenlandse studenten).

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 2015 uit 6 cursussen, allen op UT-specifieke thema's (Health, Design, Physics etc.). Het cursusaanbod voor de tweede editie in 2016 is uitgebreid naar 12 cursussen.



CURIOSU

ONDERWIJSONTWIKKELINGEN

In 2015 lag de nadruk in de onderwijsontwikkelingen op verdere implementatie van TOM in de bacheloropleidingen en de verdere ontwikkeling van de masterfase. De aandachtsgebieden worden beschreven op basis van het studiepad van de student: van VWO naar de bachelor fase, vervolgens de master fase, de fase en ten slotte de relatie met het werkveld.

VOORLICHTING EN WERVING

Goede doorstroom van VWO naar de bachelor is van groot belang voor de UT. Studenten moeten zo snel mogelijk op de juiste plek terechtkomen. De afgelopen jaren is sterk ingezet op het gebruiken van eigen content bij het voorlichten en werven van potentiele studenten. Hiervoor is de UT eind 2014 begonnen met een nieuwe campagne: "University of...". In 2015 heeft de UT verder invulling gegeven aan de vernieuwde campagne wat heeft geleid tot een substantiële verhoging van deelnemers aan de open dagen.

Naast de VWO student richt de UT haar pijlen ook op het primair onderwijs. Twente Academy (TA) is het Pre-University College van de UT. De activiteiten van TA verbinden het primair onderwijs en voorgezet onderwijs met het hoger onderwijs. Bovendien ondersteunt TA ook de docenten in een professionaliseringsslag. TA werkt nauw samen met scholen in de omgeving, het opleidingsinstituut ELAN en heeft een voorname rol in het Bèta Steunpunt Oost. In 2005 al is het Technasium Netwerk in Overijssel gestart. De UT speelt hier een belangrijke rol in, net als het bedrijfsleven en de HAVO/VWO-scholen.

MATCHING

Zodra de aspirant student een keuze voor een UT-opleiding heeft gemaakt wordt hij uitgenodigd deel te nemen aan matching. De wet verplicht de UT tot het aanbieden van studiekeuzeactiviteiten en een studiekeuzecheck aan aspirant studenten met een Nederlandse vooropleiding die zich vóór 1 mei hebben aangemeld voor een bacheloropleiding. In 2015 is besloten dat matching aan de UT bestaat uit een algemene vragenlijst voor alle aspirant studenten. Deze vragenlijst gaat in op motivatie, competenties en verwachtingen rondom de gekozen opleiding. Daarna volgt (indien gewenst door student en/of opleiding) een activiteit die de studenten een beeld moet geven of de opleiding bij hun past. Doel van deze activiteit is om studenten snel op de juiste plek te krijgen.

Om dit proces goed te monitoren is er in 2015 een brede werkgroep ingesteld met vertegenwoordiging vanuit alle faculteiten en ondersteunende diensten. Per maart 2016 is de vragenlijst beschikbaar voor alle aspirant studenten.

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 hun recht te laten komen is besloten om een Bindend Studie Advies (BSA) in te voeren van 45 EC. In het collegejaar 2015-2016 werd een BSA-norm van 45-EC gehandhaafd. In de onderstaande tabel BSA gegevens van cohorten 2013-2014 en 2014-2015.

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

Bron: OSIRIS

In de bachelorfase zijn daarnaast nog andere accenten gelegd. Zo is in 2015 de focus gelegd op de vrijekeuzeruimte in het derde jaar van TOM.(gestart in september 2015) De student kan kiezen voor onder andere High Tech Human Touch (HTHT) minoren, verdiepende minoren, de minor Leren Lesgeven en de Bestuursminor. Tevens is er de mogelijkheid om te gaan studeren in het buitenland. De HTHT minoren zijn in het voorjaar van 2015 ontwikkeld. Studenten werken hierin samen met studenten uit andere disciplines 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 ten minste 10 EC aan reflectie op wetenschap, technologie en samenleving. Dit als wezenlijk onderdeel van de academische vorming en maatschappijgerichtheid. 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

Naast de verdere implementatie van TOM is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van het masterportfolio. De UT heeft als doel de masterinstroom verder te verhogen. Er wordt daarom ingezet op vernieuwde specialisaties binnen de master opleidingen, flexibele routes en mogelijke samenwerkingen. Een voorbeeld hiervan is de specialisatie Cyber Security, welke in september 2015 samen met de Technische Universiteit Delft (TUD), is gestart. De ingezette ontwikkeling binnen de master krijgt in 2016 een verder vervolg binnen het masterportfolio.

BIOROBOTICA IN DE LIFT

In 2015 zijn grote stappen gezet op het gebied van biomechanical engineering (biorobotica), concludeert prof. dr. ir. Bart Koopman tevreden.

Een van de successen betreft de enorme belangstelling voor de minor BioRobotics, onderdeel van de High Tech Human Touch-filosofie. 'In 2015 hebben we maar liefst 150 studenten mogen verwelkomen', vertelt Koopman. Hoe verklaart hij de populariteit van deze module? 'Je kunt er al je creativiteit in kwijt én je maakt iets tastbaars. Een soort technisch lego voor gevorderden.'

BioRobotics heeft nog een pluspunt. Binnen deze minor komen alle facetten van mechanical, electrical, software en control engineering samen. 'Die veelzijdigheid wordt gewaardeerd.'

Studenten krijgen veel vrijheid, maar ze worden niet in het diepe gegooid, verzekert Koopman. 'Er is een stevig team geformeerd van hoogleraren, promovendi en assistenten. Zij staan studenten met raad en daad terzijde.'

Amerika

Dankzij een Marie Curie grant kreeg dr. ir. Jeroen Rouwkema de mogelijkheid om zijn onderzoek naar weefsel(groei) aan de Harvard University in Boston voort te zetten. Verder is een aantal hoogleraren van de UT aangesteld als gasthoogleraar in Chicago. Zij doen in Amerika onderzoek naar neuro-revalidatie.

Koopman is verheugd over deze grensoverschrijdende activiteiten. 'Internationale samenwerking leidt tot meer expertise, een betere reputatie, extra studenten en een sterkere financiële basis. Die lijn willen we in 2016 voortzetten.'

TWENTE GRADUATE SCHOOL

Het promotietraject bestaat ook uit een onderwijscomponent. Door middel van een breed aanbod aan inhoudelijke vakken, maar ook competentiegerichte cursussen / trainingen worden promovendi in staat gesteld zich te specialiseren in het onderzoeksgebied waarin ze zich interesseren en tegelijkertijd hun perspectieven op de sociale context van technologie en onderzoek kunnen verbreden.

ALUMNI

Het beleid van het Alumnibureau is er op gericht om de band tussen alumni en de universiteit te versterken. Als UT-ambassadeurs in binnen- en buitenland dragen zij bij aan onze kennis van ontwikkelingen in de maatschappij. Dat is van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek. Afgelopen zomer hebben alumni van vier opleidingen (Electrical Engineering, Technische Bedrijfskunde, Public Administration en Werktuigbouwkunde) een vragenlijst ingevuld over hun UT-opleiding. Het doel was tweeledig. Inventariseren wat deze

opleidingen kunnen betekenen voor hun alumni en hun werkvelden. Daarnaast de bereidheid van de alumni om een bijdrage te willen leveren aan de huidige BSc/MSc opleidingen. De enquête leverde meer dan 2000 reacties op. Nog belangrijker was dat bijna de helft van de respondenten heeft aangegeven actief te willen bijdragen aan de opleiding. De resultaten zijn opgeslagen in een database die zowel voor de opleiding als voor studie- en alumniverenigingen toegankelijk is.

LEVEN LANG LEREN

De maatschappij vraagt om steeds meer flexibele leeroutes. Dit mede naar aanleiding van het rapport van Rinnooy Kan over flexibel Hoger Onderwijs. De UT is hiervoor in 2015 gestart met het project Leven Lang Leren. Binnen het academisch onderwijs voor werkenden, is gesignalerd dat deze doelgroep nog onvoldoende wordt bediend en daarom nog niet goed gepositioneerd is binnen de UT. Er zijn veel initiatieven die deels nog onvoldoende van de grond komen. Doel van het project is om goede randvoorwaarden te creëren zodat bestaande en nieuwe initiatieven geen belemmeringen meer ervaren.

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 (UCT) 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 bijlage VI Prestatie-afspraken wordt hier nog nader op ingegaan.

Studenten die studievertraging oplopen door bijzondere omstandigheden kunnen een beroep doen op het Profileringsfonds.

UNIVERSITY COLLEGE TWENTE

Het UCT is een competentie-gestuurd onderwijsmodel. UCT is onderscheidend door de integratie van technische en sociale wetenschappen. Er wordt een unieke benadering 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 2014 is volop ingezet op verhoging van de naamsbekendheid en versterking van het imago met als doel de instroom te verhogen. Dit heeft geleid tot een verhoging van de instroom ten opzichte van 2014; 23 studenten in 2014 en 35 studenten in 2015. De netwerkopbouw met scholen en docenten (nationaal en internationaal) is verder verbeterd.

HONOURSONDERWIJS

Honoursonderwijs is extra uitdagend onderwijs, dat verder gaat dan waar een reguliere universitaire opleiding ophoudt. De UT biedt hiervoor zowel in de bachelor als de masterfase op de 3 O's georiënteerde programma's aan.

In de bachelorfase biedt de UT 5 honoursprogramma's aan: Science, Design, Mathematics, Processes of Change & Philosophy. Deze interdisciplinaire leeromgeving die communicatie en samenwerking versterkt, werd in 2015 uitgebreid met de honoursprogramma's Processes of Change & Philosophy.

In de masterfase heeft de UT momenteel 2 honoursprogramma's.

Change Leaders in Research, Engineering and Management en Research Management & Science Communication. In 2016 zal een derde programma starten, te weten: Design Honours.

Naast de reguliere honours in de bachelor en masterfase kent de UT ook intracurriculaire honoursprogramma's voor de opleidingen: International Business Administration, Psychology, Communication Sciences, Industrial Design, Advanced Technology en Applied Physics.

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-/commissiewerk. De omvang van het fonds is begroot op k€ 656 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 Afstudeer Regelingen (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 overmacht situaties. Ze behandelen de onderbouwing van het (medisch) dossier en beoordelen de omvang van de vertraging in relatie tot de omstandigheden.

De budgettering op het gebied van overmacht vindt plaats op basis van een meerjarig gemiddelde in relatie tot de (gemiddelde) omvang van de geboden compensatie per vertraagde maand. Dit deel van het fonds is niet gemaximeerd aangezien dergelijke aanvragen vanuit de wet gecompenseerd moeten worden. De laatste jaren is de inschatting 'vooraf' van dit bedrag redelijk accuraat gebleken.

KALENDERJAAR 2015	BETAALD BEDRAG	MAANDEN/BEURZEN TOEGEKEND	AANTAL STUDENTEN		
		EER	niet-EER	EER	niet-EER
topsport/topcultuur	4.750	21	0	10	0
overmacht	25.781	87	8	41	3
activisme	405.386	1486	9	493	4
totaal	435.917	1595	17	544	7

Bron: Oracle Financials (peildatum 31-12-2015)

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

De onderwijsvernieuwingen en de UT ambities, zetten in op duurzaam en kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Dit vraagt om top professionals in het onderwijs en het vereist een duurzame investering in de professionalisering van die medewerkers. Sinds 2013 werkt de UT aan deze verdere professionalisering bijvoorbeeld middels Tenure Track. De Tenure Track positie staat open voor zeer getalenteerde wetenschappers van wie de verwachting bestaat dat die kandidaat kan uitgroeien tot hoogleraar.

De UT stelt de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) verplicht voor docenten, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren. In december 2015 hebben 50 docenten hun BKO certificaat mogen ontvangen.

In 2015 is verder ingezet op in- en doorstroom, loopbaanpaden in het onderwijs en trainingen. De notitie 'Loopbaanperspectief in het onderwijs', is begin 2016 vastgesteld. Ten slotte biedt de UT ondersteuning op het gebied van onderwijsinnovaties via het 3TU Centre for Engineering Education.



LEERLINGENLAB

ONDERWIJSKWALITEITSBELEID

In de vernieuwing van het accreditatiestelsel staat het begrip kwaliteitscultuur centraal. Het bevorderen van de kwaliteitscultuur aan de UT betekent sturen op inhoud en samenwerking. Het stimuleren van netwerken en het erkennen van expertise en ervaring op de werkvlakken is daarbij ook belangrijk. Hiervoor is aan een aantal dossiers rondom kwaliteitszorg 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.

Voor 2016 zijn toetsing en externe evaluaties geprioriteerd.

Accreditaties

In 2013 en 2014 is het merendeel van de UT-opleidingen gevisiteerd. Vervolgens zijn waar nodig verbetertrajecten in gang gezet. In 2015 heeft dit geresulteerd in een positieve beoordeling bij de visitatie van de onderstaande vier opleidingen:

- Creative Technology (Bachelor)
- Geo-Information Science and Earth Observation (Master)
- Applied Geoinformatics (Master)
- Leraar VHO Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen (Master)

In de Keuzegids Universiteiten 2016 zijn verder nog enkele opleidingen binnen de UT beloond met het predicaat 'topopleiding' of 'top rated programme' zoals hieronder te zien is.



Drie opleidingen van de Universiteit Twente mogen een jaar lang het kwaliteitszegel 'Topopleiding' dragen. In de op maandag 2 november 2015 verschenen Keuzegids Universiteiten 2016 zijn Scheikundige Technologie en Technische Natuurkunde wederom topopleiding met respectievelijk 76 en 82 punten. Nieuwe topper in de lijst is het University College Twente (ATLAS) met 86 punten. In de Keuzegids Universiteiten 2016 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 57,5 punten, een stijging van 1 punt ten opzichte van vorig jaar.



Drie masteropleidingen van de Universiteit Twente mogen een jaar lang het kwaliteitszegel 'Topopleiding' dragen. In de op dinsdag 2 maart 2016 verschenen Keuzegids Masters 2016 zijn **Applied Physics**, **Electrical Engineering** en **Geo-Information Science & Earth Observation** als topopleiding beoordeeld, met respectievelijk 76, 82 en 76 punten.

In de Keuzegids Masters 2016 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 opleidingen met een score van 76 of hoger het predicaat 'Topopleiding'.

Toetsbeleid

Toetsbeleid is nadrukkelijk verbonden met opleidingsbeleid. Opleidingen formuleren en monitoren daarom veelal zelf. Op instellingsniveau is het toetsbeleid een van de pijlers van onderwijskwaliteitszorg. Daarvoor is in het najaar van 2015 de notitie "Verkenning, evaluatie en herziening UT-toetskader" vastgesteld met als doel te komen tot concrete verbeteracties. Om de examencommissies te ondersteunen in hun werkzaamheden en van binnenuit expertise op te bouwen is vervolgens in december 2015 een universitaire brede bijeenkomst voor examencommissies georganiseerd.

WISKUNDE GOIT HOGE OGEN

De maatschappelijke relevantie van de studie Wiskunde aan de UT is excellent. Dat blijkt uit de landelijke visitatie die in 2015 is uitgevoerd. De onderdelen kwaliteit en levensvatbaarheid kregen het predicaat zeer goed. 'Een prachtig resultaat', concludeert afdelingsvoorzitter prof. dr. Stephan van Gils.

De studie Wiskunde van de UT combineert een hoog abstractieniveau met de vertaalslag naar praktische toepassingen. 'Met nieuwe wiskundige resultaten leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van aanpalende disciplines. Samen maken we ons sterk voor innovaties op het gebied van gezondheid, zorglogistiek, energie en hightech systems.'

Samenwerking

Van Gils besefte dat samenwerking ook in de toekomst het sleutelwoord blijft. 'Of het nu gaat om de kwaliteit of de financiering van onderzoek, als wetenschappers moeten we nog meer de handen ineenslaan. Het geheel is meer dan de som der delen.'

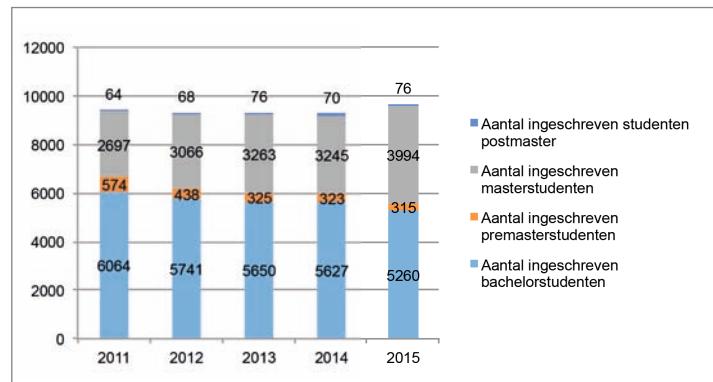
Terugkijkend op de visitatie is de afdelingsvoorzitter meer dan tevreden. 'We doen het heel goed en daar ben ik trots op. We hebben een groot potentieel aan veelbelovende jonge wetenschappers. Tegelijkertijd is er nog ruimte voor verbetering en daar zetten we samen de schouders onder.'

ONDERWIJSRESULTATEN

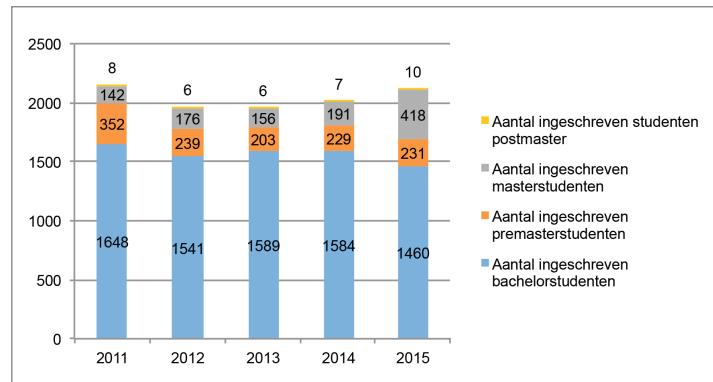
Uiteindelijk wordt een onderwijsinstelling 'afgerekend' op de onderwijsresultaten. Hieronder staan achtereenvolgens een aantal kengetallen: allereerst worden de eerstejaars instroom, het totaal aantal ingeschreven studenten en het marktaandeel van de UT in vergelijking met de andere Nederlandse universiteiten 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 bachelorrendement.

EERSTEJAARINSTROOM

De eerstejaars instroom is in 2015 met 2.119 studenten licht gestegen ten opzichte van 2014. De eerstejaars instroom in de bachelor is licht gedaald. De groei is met name zichtbaar in de doorstroom naar de masterfase 418 studenten in de master, 231 in de premaster).



Bron: 1cHO - Totaal aantal eerstejaars instelling



Bron: 1cHO - Totaal aantal ingeschreven studenten



KICK-IN 2015: POOLPARTY

MARKTAANDEEL UT

Het marktaandeel van de UT in de totale eerstejaars instroom in de opleiding van zowel de bachelor als de master is gedaald. Bij de bachelor is deze daling slechts minimaal, 0,1%. van zowel de bachelor als de master is gedaald. Bij de bachelor is deze daling slechts minimaal, 0,1%. Binnen de master zien we een daling van 0,5% naar 1,4%, ondanks een groei in internationale instroom. De daling wordt veroorzaakt door een kleinere interne doorstroom (met name Duitse studenten).

MARKTAANDEEL OBV EERSTEJAARS OPLEIDING		2011	2012	2013	2014	2015
Bachelor	Nederland*	54648	52188	55514	55424	53792
	UT*	2072	1894	1921	1940	1804
	Marktaandeel UT	3,8%	3,6%	3,5%	3,5%	3,4%
Master	Nederland**	29098	34946	35213	35076	33389
	UT **	567	846	688	667	470
	Marktaandeel UT	1,9%	2,4%	2,0%	1,9%	1,4%

Bron: 1cHO, * inclusief pre-masters, ** alleen masterstudenten (excl. ITC (niet regulier bekostigd) en WT(hoofdinschrijving bij WUR))

INTERNATIONALISERING

De buitenlandse instroom is in 2015 ten opzichte van 2014 gedaald naar 564 studenten (zie tabel). Deze daling wordt met name veroorzaakt door een daling van de Duitse instroom in de bachelor. De UT heeft ervoor gekozen om de werving in Duitsland te extensiveren, mede vanwege de grote instroom van Duitse stu-

denten in een aantal UT opleidingen. Een groei in buitenlandse instroom komt voornamelijk uit Roemenië, Brazilië en Indonesië.

De gegevens van de faculteit ITC zijn niet opgenomen in het overzicht. In het landelijk vergelijk (1cHO) worden namelijk alleen de regulier bekostigde studenten geteld.

INTERNATIONALE INSTROOM	2010	2012	2013	2014	2015
Eerstejaars opleiding totaal UT*	2658	2761	2629	2625	2293
Duits	551	503	421	407	276
Chinees	36	44	32	44	48
Indonesisch	17	14	22	13	20
Roemeens	7	5	5	11	14
Overige nationaliteiten	112	116	113	137	206
Totaal buitenlands	723	682	593	612	564
Percentage buitenlands	27,2%	24,7%	22,6%	23,3%	24,6%

Bron: 1cHO – hoofdinschrijvingen, eerstejaarsopleiding – Totaal UT internationale instroom

De instroom van buitenlandse studenten in de master is erg gegroeid (219 in 2015, t.o.v. 165 in 2014) en toont qua samenstelling een gevareerd beeld (zie tabel). Ongeveer 30% van de buitenlandse studenten is afkomstig uit de EER. De Chinese studenten vormen hier de grootste groep. Daarnaast is in de

buitenlandse instroom een relatief flinke stijging zichtbaar in de instroom van Braziliaanse studenten. De UT heeft afgelopen jaren fors geïnvesteerd in samenwerking met een aantal Braziliaanse partners.

INTERNATIONALE INSTROOM MASTER	2011	2012	2013	2014	2015
Nederlands	396	669	527	501	250
Internationaal	171	177	161	165	219
EER Totaal (excl. NL)	102	118	97	85	84
Duits	72	83	68	48	48
EER overig	30	35	29	37	36
Europees - Niet EER	8	4	3	5	14
Niet Europees Totaal	61	55	61	75	121
Chinees	17	19	18	21	32
Indonesisch	12	9	13	11	15
Braziliaans		1	2	5	12
Indiaas	7	6	8	12	11
Mexicaans	2	3	2	3	10
Niet Europees overig	23	17	18	23	41

Bron: 1cHO – hoofdinschrijvingen, eerstejaars opleiding- Totaal internationale masterinstroom opgesplitst naar nationaliteit

STUDIESUCCES: UITVAL, SWITCH EN RENDEMENT

Zoals al eerder gesteld is een doelstelling van de UT 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 de 20%. We zien wel dat studenten vooral in het eerste half jaar van de opleiding uitvallen.

STUDIESUCCES	2011	2012	2013	2014
% uitval jaar 1	20%	18%	21%	18%
% switch in jaar 1	6%	6%	5%	7%
% geslaagd na 4 jr (bachelorrendement)	55%	59%	60%	68%

Bron: OSIRIS

Het percentage studenten dat in het eerste jaar switcht naar een andere opleiding binnen de UT ligt rond de 7%.

De UT streeft ernaar dat minimaal 70% van de studenten een bachelordiploma behaalt binnen 4 jaar. De tabel laat zien dat in 2014 68% van de studenten die in 2010 begonnen met de studie zijn diploma heeft behaald. De verwachting is dat, mede door invoering van TOM, dit percentage de komende jaren zal blijven stijgen.

VOORUITBLIK

Het kader voor de strategie van de UT voor de komende jaren is Vision 2020. In het najaar van 2014 is gestart met de implementatie hiervan. Sindsdien zijn veel initiatieven belegd in de organisatie. Om de strategische doelen van 'Vision 2020' te kunnen bereiken dient de organisatie in lijn te zijn met de te volgen strategie. Hiertoe is voor 2016 een aantal projecten geformuleerd waarbij de focus ligt op masterontwikkelingen, docentprofessionalisering, waardering van de onderwijsprestaties en een onderzoek naar de governance op de UT.

Begin juli 2015 heeft de minister van OCW de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 gepubliceerd. De agenda is ambitieus en sluit aan bij Vision 2020 en biedt vele kansen om de UT verder te profileren als de High Tech Human Touch universiteit. Een universiteit met economische en maatschappelijke valorisatie in onderlinge samenhang tussen technologie, mens en maatschappij.

HOOFDSTUK 4

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.

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 universitaire thema's zoals gezondheid, energie, water, veiligheid en smart cities. Ook onze instellingsbrede icoon-projecten waarin ons unieke profiel tot uiting komt zijn bij uitstek gericht op het leggen van verbindingen tussen de UT-onderzoeksspeerpunten 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 zijn hiervoor verantwoording schuldig 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.

De instituten zijn ook betrokken bij personeelsbeleid en onderzoeksinfrastructuur, waarvoor faculteiten de primaire verantwoordelijkheid dragen. In 2015 werd een discussie gestart over de eventuele herverkaveling van het onderzoek en een herziening van het bestuursmodel, gericht op vereenvoudiging van de organisatie.

Dat de instituten zwaartepunten zijn blijkt mede uit hun omvang. In de Research & Development Top 25 van het Technisch weekblad bezet MESA+ in Nederland positie 7. CTIT staat op de 11e plaats en MIRA komt vlak daarachter op plaats 13. Deze zwaartepuntkeuze werkt door in het onderwijs van de UT omdat veel master- en PhD-opleidingen nauw aansluiten bij de onderzoeks-zwaartepunten.

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 universitaire thema's zoals energie en gezondheid. Het energieonderzoek is een gezamenlijke zaak van de instituten en het programma voor Science Based Engineering.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

De UT kent zeer veel samenwerkingen met universiteiten, onderzoeksinstiututen en publieke en private partijen die in het verleden zijn opgezet. In 2015 werd hier een zestal samenwerkingsverbanden aan toegevoegd.

In 2015 werd de aansluiting van Wageningen University & Research centre (WUR) bij de federatie van de Technische universiteiten (3TU) voorbereid. 3TU heeft delen van haar onderzoek gebundeld in negen 3TU Research Centres. In 2015 werd hieraan het 3TU.Center Humans & Technology toegevoegd. Dit center richt zich op mens-technologie-interactie.

De UT is toegetreden tot het *Netherlands Center for Humanities And Technology* (CHAT.NL), een netwerk van universiteiten en KNAW-instituten op het gebied van innovatieve informatietechnologie in de geestes- en sociale wetenschappen.

Negen onderzoeksinstiututen en bedrijven bundelden hun technologie, kennis en faciliteiten op het gebied van orgaan-op-chip technologie onder de noemer hDMT (*Institute for human Organ and Disease Model technology*).

Er is een langdurige samenwerking aangegaan met het Duitse Fraunhofer Gesellschaft, dat zich richt op het omzetten van fundamenteel, wetenschappelijk onderzoek tot technologische toepassingen in de industrie. De eerste stap is het oprichten van het *Fraunhofer Project Center voor Design and Production Engineering for Complex High-Tech Systems*.

De UT en Saxion hogeschool tekenden een intentieovereenkomst tot samenwerking op het gebied van micro- en nanotechnologie. De Twentse bandenproducent Apollo Vredenstein investeert de komende vijf jaar in het opleiden van haar technisch personeel en sloot hiertoe een samenwerkingsovereenkomst met de UT voor 27 PDEng trajecten (een gecombineerd onderwijs- en ontwerptraject).

PDENG: MAATWERK IN ONTWERPEN

Hoe creëer je hoogwaardige, creatieve en vernieuwende ontwerpen voor én met het bedrijfsleven? Het antwoord luistert naar de naam Professional Doctorate in Engineering, kortweg PDEng. Binnen dit 2-jarige Post-Masterprogramma ligt de focus op technologisch ontwerpen. 'Wij bieden oplossingen voor complexe ontwerpvaagstukken met een multidisciplinair karakter', verklaart coördinator dr. ir. Timo Meinders.

Het PDEng-programma van de Universiteit Twente heeft in 2015 een flinke boost gekregen. Zo is het bestaande aanbod (Civiele techniek, Energie- & procestechnologie en Robotica) uitgebreid met Maintenance en Zorglogistiek.

Slim

Bij Maintenance ligt de nadruk op de ontwikkeling van zogenoemde predictieve onderhoudsprogramma's. 'Door slimme sensoren in te bouwen, geeft een machine voortaan zelf aan wanneer het tijd is voor onderhoud. Daardoor kan kostbare apparatuur langer blijven doordraaien zonder risico op uitval of schade. Dat scheelt veel geld', verzekt Meinders. Binnen het programma Zorglogistiek bedenken PDEng-trainees praktische oplossingen voor de zorgsector. 'De vergrijzing en de toenemende schaarste aan zorgprofessionals vragen om slimme apps en een uitgekiende logistiek. De inzet van hoogwaardige technologie kan bijdragen aan de kwaliteit en efficiëntie in de zorg.'

Coproductie

Het blijft niet bij mooie woorden: de faculteit Construerende Technische Wetenschappen (CTW) heeft in 2015 grote PDEng-contracten afgesloten met het bedrijfsleven. Een goed voorbeeld is de overeenkomst met Shell voor het verwijden (oprekken) van oliepijpleidingen. Verder is de faculteit een verbintenis aangegaan met bandenfabrikant Apollo Vredenstein. 'We verkennen samen de mogelijkheden om de eigenschappen van banden - zoals grip, weerstand en geluidsafstraling - te optimaliseren', vertelt de coördinator. 'Deze coproductie van UT en bedrijfsleven leidt tot technologische ontwerpen op maat. Dát is de kracht van PDEng.'

INZET VAN MIDDELEN (INPUT)

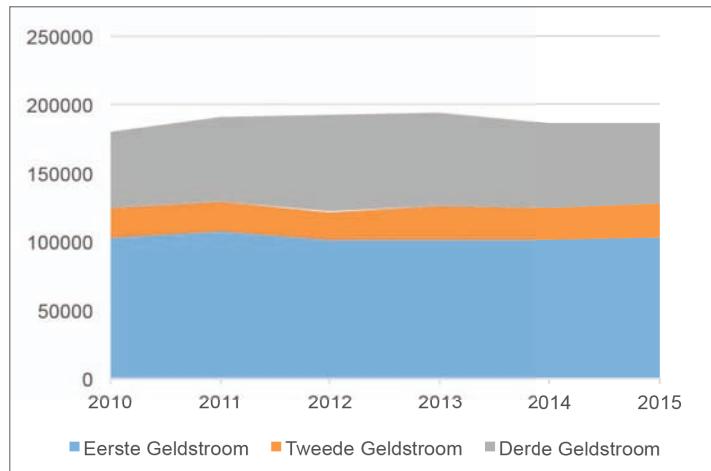
Voor de opstelling van integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, wil de UT een belangrijke partner zijn voor publieke en private organisaties. De UT onderhoudt hiervoor nauwe betrekkingen met de topsectoren en met de EU. In 2015 publiceerden de 3TU-federatie, samen met WUR, STW en TNO, 'Agenda voor Nederland: inspired by technology'. Dit diende als input voor de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). Inmiddels is de UT betrokken bij de uitwerking van de NWA-routes.

VERWERVING VAN ONDERZOEKS MIDDLEN

Het onderzoeksdeel van de riksbijdrage (eerste geldstroom) bedroeg in 2015 102,5 miljoen euro (van in totaal 193,5 miljoen euro aan eerste geldstroom middelen). Hiermee worden met name infrastructuur en vaste onderzoekers gefinancierd. Van NWO (tweede geldstroom) ontving de UT op competitieve basis 21,2 miljoen euro voor de uitvoering van specifieke onderzoeksprojecten, waarmee 250 fte aan onderzoekscapaciteit werd gefinancierd. De tweede geldstroom bleef hiermee goed op peil. Het merendeel van de overige onderzoekscapaciteit is gefinancierd door overheden en bedrijven (de derde geldstroom). In 2015 ging het om een bedrag van 58,2 miljoen euro. Het bedrag is sinds 2012 met 12,6 miljoen afgenomen door de afloop van de FES-programma's.

De programma's NanoNext en COMMIT waren de laatste die nog uit FES-middelen werden gefinancierd. Inmiddels zijn deze middelen gedeeltelijk vervangen 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 High Tech Human Touch-profiel beter te benutten.

Sinds het begin van 2015 werkt de UT in samenwerking met het bedrijfsleven en de topsector High Tech Systemen & Materialen 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. In 2015 werden de eerste 40 promovendi aangesteld. Einddoel is de aanstelling van 100 promovendi. De opbrengst van de campagne 'uw gezondheid, onze technologie' werd ingezet als crowdfunding. In de onderstaande grafiek is te zien wat de trend is in de diverse geldstromen sinds 2010.



Bron: Oracle Financials (peildatum 31-12)

HULP AAN DE BRON

Tanzania-Netherlands Energy Project. Onder die naam gaat de faculteit ITC van de UT een belangrijke bijdrage leveren aan het energieonderwijs op het gebied van geothermie en gaswinning in Tanzania. 'Dit project is voor alle partijen een win-winsituatie', stelt projectmanager dr. Dinand Alkema.

Tanzania beschikt over grote natuurlijke hulpbronnen in de vorm van gas en geothermie. 'Daar kan de bevolking pas van profiteren als de kennisinfrastructuur wordt verbeterd.' Dit laatste is precies wat dit NICHE-project (zie onder) nastreeft. 'We gaan lokale staf opleiden, nieuwe curricula ontwerpen en de gender balance verbeteren', licht Alkema toe. Ook het opzetten van een kenniscentrum en nieuwe onderzoekslijnen behoort tot doelstellingen. Verder is er budget gereserveerd voor de aanschaf van laboratorium- en simulatieapparatuur.

Kruisbestuiving

Binnen dit vierjarige project werkt de UT nauw samen met onderwijsinstellingen in Tanzania en met drie Nederlandse partners: Hanzehogeschool Groningen, Universiteit Utrecht en de TU Delft. 'Wij delen onze expertise en tegelijkertijd verdiepen wij onze kennis van de geothermie en gaswinning. Dit project leidt tot kruisbestuiving, het is tweerichtingsverkeer.'

NICHE-programma

Het doel van het NICHE-programma (Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education) is duurzame versterking van opleidings- en trainingscapaciteit in minder ontwikkelde landen. De Nederlandse overheid financiert, via het NUFFIC, binnen dit programma projecten waarbij Nederlandse organisaties hun expertise delen. Het NICHE-programma is volledig vraaggericht: partnerlanden geven zelf aan op welke vlakken zij ondersteuning wensen. In 2015 zijn twee NICHE-projecten van de UT gehonoreerd: het energieprogramma in Tanzania en een project op het gebied van landadministratie in Oost-Afrika.

ITS4LAND: READY FOR TAKE-OFF!

Its4land. Onder die naam gaat een internationaal team onder leiding van de UT de komende vier jaar aan de slag in Oost-Afrika. Het doel: het nauwkeurig in kaart brengen van landen en perceelsgrenzen in Ethiopië, Kenia en Rwanda.

'Duidelijkheid over land- en pachtrechtten bevordert de stabiliteit en geeft de economie een flinke boost', verwacht projectcoördinator dr. Rohan Bennett.

Grote delen van Oost-Afrika zijn nauwelijks in kaart gebracht. Deze onduidelijkheid over pacht- en perceelsgrenzen houdt investeerders op afstand en belemmert infrastructurele vernieuwing. Daarnaast lopen overheden veel geld mis, omdat het innen van belasting niet efficiënt verloopt.

Expertise

Reden genoeg voor Bennett, assistent professor Land Administration and Geo-information, om in actie te komen. Dat juist de UT het voortouw neemt, is geen toeval. 'Binnen onze faculteit beschikken we over veel geo-ruimtelijke expertise. Bovendien hebben we uitstekende contacten met zowel het Nederlandse Kadaster als met wetenschappelijke organisaties in Europa en Afrika.'

Drones

Om gebieden goed en vlot in kaart te brengen, maakt Its4land gebruik van hoogwaardige technologie. Zo worden drones ingezet en is er speciale software ontwikkeld die bestaande grenzen (zoals voetpaden) kan herkennen. Verder beschikken de onderzoekers over een techniek die schetsen kan vertalen in een metriekie versie. Bovendien wordt de grote hoeveelheid data verantwoord opgeslagen in de cloud.

Subsidie

Its4land viel bij de Europese Unie in zeer goede aarde. Eind 2015 werd bekend dat het project in aanmerking komt voor een subsidie vanuit het Horizon 2020 ICT-programma. Bennett is blij met deze erkenning en financiering. 'Vanaf 2016 kunnen we met onze partners aan de slag om onze doelstellingen te realiseren. Het sleutelwoord is samenwerking', benadrukt de projectcoördinator. 'Its4land verbindt Europese state-of-the-art technologie met Afrikaanse knowhow van land- en pachtrechtten. Dat is een mooie combinatie.'

BESTEDING VAN ONDERZOEKS MIDDelen

De verworven onderzoeks middelen worden uitgegeven voor de beloning van geleverde onderzoeks prestaties en voor strategische vernieuwing. Het eerste geldstroom onderzoek wordt, afgezien van een klein budget via het CvB, via de instituten besteed. Een deel van deze middelen wordt ingezet ter stimulering van de missie en strategische doelen van de UT. Het gaat dan om excellentie, technologie, ontwerp, innovatieve combinaties en samenwerking.

Het CvB bekostigt verder een viertal universiteits leerstoelen. Het gaat om de leerstoelen van onze excellente hoogleraren Detlef Lohse, Albert van den Berg, Bram Nauta, en (sinds september 2015) Dave Blank.

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 na de master gegeven PDEng-programma's die inzetten op technologisch ontwerpen.

De instituten reserveren een deel van hun middelen voor het stimuleren van samenwerking en innovatieve combinaties/cross-overs 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.

INFRASTRUCTUUR

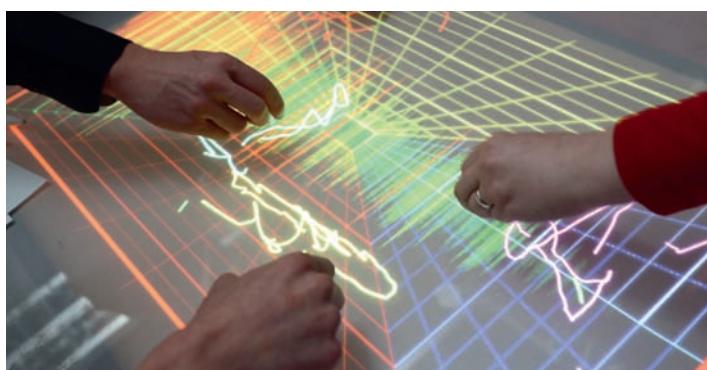
Excellente infrastructuur is cruciaal om onderzoekers optimaal te laten functioneren en excellente onderzoekers aan te trekken. Daarnaast worden laboratoria ook ingezet voor onderwijs, valorisatie en open innovatie. In 2015 werd aandacht geschenken aan het stimuleren van het gebruik van de UT-infrastructuur door externe partijen zoals bedrijven en spin-offs. Hiertoe werden door NanoLabNL en door de UT innovatievouchers toegekend aan bedrijven, met name Midden- en Klein Bedrijf, waarmee deze tegen een gereduceerd tarief gebruik kunnen maken van UT- en gezamenlijke laboratoria.

In 2015 werd de renovatie van het Hogedruklab afgerond en werden het concept en de organisatie van het in 2014 geopende DesignLab nader ingevuld. Het DesignLab is een laboratorium voor multidisciplinaire samenwerking en creativiteit, waar 'design research' wordt onderwezen, onderzocht en uitgevoerd. In het DesignLab is 'design' het realiseren van creatieve verbindingen tussen wetenschap en samenleving:
SCIENCE2DESIGN4SOCIETY.

Er werden plannen gevormd voor een *Living Smart Campus* (LSC), waarbij de UT-campus een Smart and Living lab zal zijn, de plaats waar universiteit, technologische innovaties en maatschappij samen komen, een plaats waar onderzoekers hun research en technologie daadwerkelijk testen. De campus wordt daardoor een centrum van open innovatie. Er zijn plannen gevormd voor een *European Technological Medical Center* (ETMC), een clustering van alle gezondheid gerelateerde activiteiten waaronder een simulatiecentrum voor het trainen van artsen en chirurgen in het gebruik van de nieuwste hightech apparatuur.



NANOLAB



SMARTXP LAB



VR LAB

INNOVATIE EN INTERACTIE²

Een virtuele achtbaan, een badge die lichaamstaal registreert en een eyetracker bril waarmee je 'live' door andermans ogen kunt kijken. Dit lijken futuristische visioenen, maar niets is minder waar. Wie het hagelnieuwe Tech4People Lab van de Universiteit Twente betreedt, kan deze technologische hoogstandjes zelf ervaren. Welkom in de wondere wereld van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences (BMS)!

Het Tech4People Lab vloeit voort uit het gelijknamige investeringsprogramma, bedoeld om de samenwerking tussen BMS-disciplines onderling en de technische faculteiten te bevorderen. Volgens mede-initiator prof. dr. Ellen Giebels lopen de BMS-onderzoekers nu niet meer achter de technische feiten aan. 'Integendeel, we trekken nu bij voorkeur samen op.'

Creativiteit en interactie

Deze technologische en sociale kruisbestuiving vindt plaats in het DesignLab van de Universiteit Twente. Een bewuste keuze, benadrukt Giebels. 'In het DesignLab draait alles om innovatie en interactie, het sleutelwoord is verbinding. Samen formuleren we creatieve antwoorden op vragen uit de samenleving.'

Sneller inzicht

De hamvraag is: wat heeft de maatschappij aan zo'n interactief lab annex wetenschappelijke 'speelplaats'? 'Dankzij deze krachtenbundeling en de toepassing van nieuwe technologie krijgen we veel beter inzicht in menselijk gedrag. Daar kunnen we vervolgens tijdig op inspelen. Kortom, het Tech4People Lab biedt multidisciplinaire oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.'

Trots

Giebels, die dit lab samen met prof. dr. ir. Peter-Paul Verbeek van de grond tilde, is tevreden. 'Samen met een enthousiast team hebben we iets moois opgebouwd en daar ben ik trots op.' Tegelijkertijd ligt er de uitdaging om het prille lab tot volle wasdom te laten komen. 'Onze uitgangspositie is prima, dus daar heb ik alle vertrouwen in.'

ALUMNI

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. Op het gebied van fondsenwerving lag in 2015 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 2014-2015 is in 2015 afgesloten met 560 donateurs, 60 meer dan de beoogde 500. Hiermee is het aantal donateurs meer dan verdubbeld en is het eerste jaar van het project, in opdracht van het Universiteitsfonds Twente dat ook de extra capaciteit financierde, succesvol afgerond.

Binnen de health-campagne zijn in 2015 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.

PERSONEEL

De personeelscomponent is essentieel om excellent onderzoek te kunnen blijven uitvoeren. In 2015 waren 1222 fte's beschikbaar voor onderzoek, waarvan 221 fte's door vaste staf (Hoogleraren en Universitair (Hoofd) Docenten) werden geclaimd. De overige 1001 fte's werden ingevuld door onderzoekers in tijdelijke dienst zoals Promovendi en Postdocs. Hiermee heeft de onderzoeksproductiviteit zich gestabiliseerd rond het hoge niveau dat in 2013 werd bereikt.

In 2015 stroomden 319 promovendi in op een totaal aantal van 1397. Het merendeel hiervan komt van buiten Nederland, wat zorgt voor een sterk internationale oriëntatie van de onderzoeks-groepen. 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). In 2014 werd de financiering van onderzoekscholen landelijk herbezigd. Omdat de UT al eerder eigen afspraken had gemaakt met haar onderzoekscholen, die volstaan voor beide partijen, leidde dit binnen de UT niet tot wijzigingen in de financiering. In 2015 werd deelname van de UT aan het landelijke experiment promotiestudent voorbereid. De instituten zijn zwaartepunten die onderzoekstalent en topwetenschappers aantrekken. In 2015 werd prof. dr. Christine Mummary aangesteld bij MIRA in de nieuwe vakgroep Applied Stemcell Technology. Met deze aanstelling vergroot de UT haar expertise op het gebied van (stam)celbiologie.

De *Chief Scientific Ambassador* Dave Blank is mede aangesteld om internationaal toptalent te interesseren voor een loopbaan bij de UT.

Eind 2015 waren 97 onderzoekers aangesteld in een tenure track-aanstelling, waarin talentvolle wetenschappelijke medewerkers de kans krijgen om door te groeien. In het sociaal jaarverslag in hoofdstuk 7 wordt hier dieper op ingegaan.

RANDVOORWAARDEN

Randvoorwaarden bij het doen van onderzoek zijn kwaliteit, relevantie, integriteit en verantwoordelijkheid. Wat de kwaliteit en relevantie betreft worden de instituten eens in de zes jaar beoordeeld door een externe commissie. Hieronder wordt ingegaan op onderzoekskwaliteitsbeleid, wetenschappelijke integriteit en de verantwoordelijkheden die dat met zich meebrengt.

ONDERZOEKSQUALITEITSBELEID

De beoordeling van disciplines vindt plaats conform het landelijke protocol (SEP) voor kwaliteitszorg en veelal in landelijk of 3TU-verband. In 2015 werd een mid-term review Electrical Engineering uitgevoerd en werden de disciplines Informatica, Wiskunde en Chemical Engineering beoordeeld door een externe commissie.

Zowel de kwaliteit als de relevantie/maatschappelijke impact van het UT-onderzoek in de Informatica werden beoordeeld als excellent. De levensvatbaarheid is zeer goed. Het UT-onderzoek in de Informatica is hiermee (samen met de Radboud Universiteit Nijmegen) beoordeeld als het beste binnen Nederland, vooral ook vanwege de bestaande sterke multidisciplinaire samenwerking. Het onderzoek in de Wiskunde en Chemical engineering heeft een excellente relevantie/maatschappelijke impact. Kwaliteit en levensvatbaarheid van het onderzoek in beide disciplines is zeer goed.

In 2015 werd het onderzoeksinstuut MESA+ beoordeeld. De kwaliteit van het MESA+ onderzoek en infrastructuur werden geprezen. Het instituut is ondernemend, het aantal spin-off bedrijven bovengemiddeld. De reputatie van het instituut is uitstekend. De commissie adviseerde een aanscherping van het missiestatement, het profiel, de applicatiegebieden en de maatschappelijke uitdagingen waaraan het instituut zal gaan werken.

WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

In 2015 zijn vier klachten ingediend bij de Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit (CWI). Daarvan is één klacht niet ontvankelijk verklaard en zijn de overige drie klachten inhoudelijk verder onderzocht.

Met het oog op de recentelijk aangescherpte gedragsregels van de VSNU over hergebruik van eigen materiaal zonder bronvermelding zal de UT de bewustwording van haar wetenschappelijke medewerkers over twijfelachtige onderzoekspraktijken bevorderen.

VERANTWOORDELIJKHEID (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. Als voorbeelden hiervan startten onderzoekers uit de instituten IGS en CTIT in 2015 een onderzoek naar het verantwoordelijk ontwerpen van Drones, en is Dr. Aimee van Wynsberghe één van de grondleggers van de Foundation for Responsible Robotics (FRR).

HET BESTE JONGETJE VAN DE KLAS

Het informaticaonderzoek van de UT voldoet aan de hoogste eisen. Zowel de kwaliteit als de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek hebben het predicaat excellent gekregen. Het onderdeel levensvatbaarheid werd door de gezaghebbende visitatiecommissie als zeer goed bestempeld. 'Dat we landelijk als beste uit de bus komen, is een prachtige prestatie. Daar zijn we enorm trots op', verzekert afdelingsvoorzitter prof. dr. Jaco van de Pol.

De hoge kwaliteit van het Twentse informaticaonderzoek vindt zijn oorsprong in multidisciplinaire samenwerking. 'Onze informatici werken binnen het onderzoeksinstituut CTIT nauw samen met andere wetenschappers zoals werktuigbouwkundigen en sociale wetenschappers. Krachtenbundeling en kruisbestuiving, daar draait het om.' Deze integrale benadering resulteert volgens de visitatoren in *world-leading* competenties voor multidisciplinair onderzoek.

Toekomstgericht

Het informaticaonderzoek aan de UT focust bewust op actuele maatschappelijke uitdagingen. 'Van Safety, Cybersecurity & Privacy tot Energy en Health & Well-Being', licht de afdelingsvoorzitter toe. Deze strategische keuze wordt door de visitatiecommissie omschreven als 'toekomstgericht en welgekozen'.

Dat klinkt mooi, maar wat heeft de mensheid daaraan? 'De nieuwste wetenschappelijke ontwikkelingen waar wij een bijdrage aan leveren, vinden meteen hun weg naar de praktijk.'

'Denk aan *personal coaching* en *home-care systemen* in de gezondheidszorg.'

Ondernemend

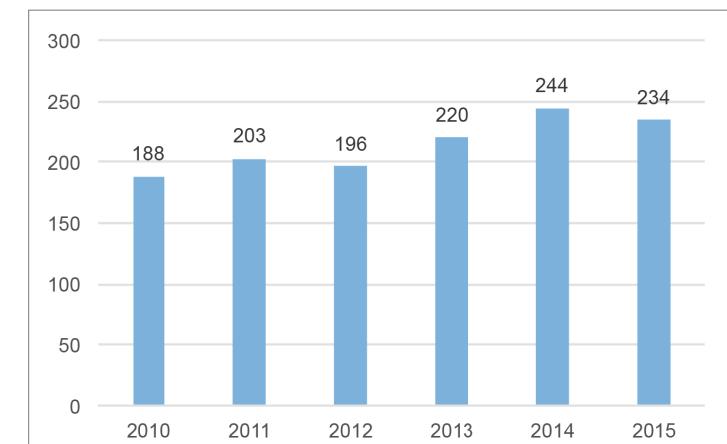
Met gemiddeld vier spinoff bedrijven per jaar is Informatica in Twente zeer ondernemend. Verder is de visitatiecommissie goed te spreken over het *tenure track*-systeem om jong talent binnen te halen. 'Internationale promovendi prijzen de Twentse onderzoeksomgeving, die openstaat voor delen en samenwerken', aldus het rapport.

De grote vraag is: kan het nog beter? 'Zeker', reageert Van de Pol. 'We gaan ons profiel nu consequent uitdragen én de zichtbaarheid van onze projecten vergroten.' Het is tijd om de schijnwerpers op te zoeken. 'Het informatieonderzoek aan de UT behoort tot de internationale top, die erkenning gaan we nadrukkelijker voor het voetlicht brengen.'

ONDERZOEKSRESULTATEN

PROMOTIES

De UT kende in de afgelopen jaren een duidelijke stijging van het aantal promoties. Met 234 promoties in 205 stabiliseerde het aantal promoties zich op een hoog niveau. Deze promovendi deden gemiddeld 4,65 jaar over hun promotie. Van de promovendi die in 2010 zijn gestart, is 50% binnen 5 jaar gepromoveerd. In de onderstaande grafiek is goed te zien hoe de stijging in het aantal promoties vanaf 2010 in gang is gezet.



Bron: GATS (peildatum 31-12)

PUBLICATIES

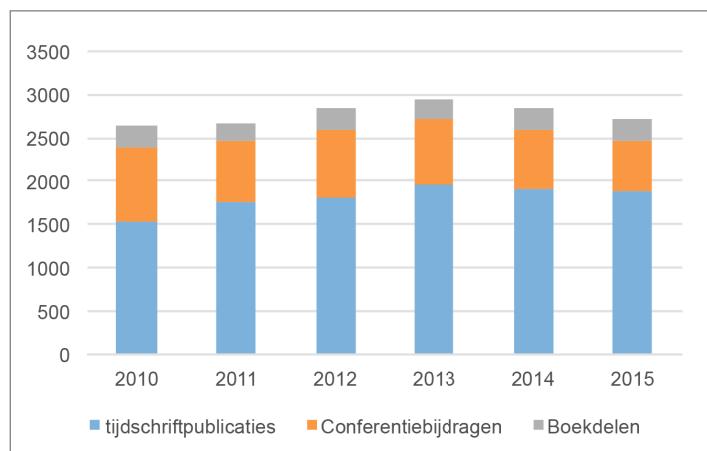
De UT streeft naar publicaties met een grote impact binnen en buiten de wetenschap. De wetenschappelijke impact van UT-publicaties is hoog. Uit de in 3TU-verband uitgevoerde citatie-analyse blijkt dat de UT 40% meer citaties ontvangt dan het wereldgemiddelde in de velden waarbinnen de UT actief is (score 1.4 op indicator MNCS). 15% Van de UT-publicaties hoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties in de velden waarin ze gepubliceerd zijn. Dat is 50% boven de verwachtingswaarde van 10%.

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 de UT open access-repository (UTpublications). In 2015 heeft de UT een beleid vastgesteld ter bevordering van een betere opslag en toegankelijkheid van onderzoekdata.

In eerste instantie zullen de data die ten grondslag liggen aan proefschriften worden gepubliceerd. Infrastructurele voorzieningen hiervoor zijn het 3TU datacentrum en het UT Datalab (instituut IGS). In 2015 kwam een samenwerking tussen het Datalab en het Centraal Bureau voor de Statistiek tot stand, waarmee toegang werd verkregen tot de big data van het CBS. In het kader van valorisatie worden, naast publicaties, ook andere soorten outputs, zoals ontwerpen en technieken en innovaties steeds belangrijker.

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 gepubli-

ceerde refereed publicaties afgangen naar 2731 in 2015. 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 is gepubliceerd met internationale partners en 9% in samenwerking met de industrie. De onderstaande grafiek geeft een goed beeld van de verdeling in publicaties, conferentiebijdragen en boekdelen vanaf 2010.



Bron: METIS (peildatum 31-12)

PRIJZEN, LIDMAATSCHAPPEN, INDIVIDUELE SUBSIDIES EN RANKINGS

De kwaliteit van onderzoek laat zich naast de wetenschappelijke waarde ook uitbetalen in waardering door het toeekennen van prijzen. Het aanbieden van lidmaatschappen in aansprekende fora, subsidies en natuurlijk de onvermijdelijke ranking. Hieronder een overzicht van deze waardering in 2015. Voor een compleet overzicht van alle prijzen in 2015 wordt verwezen naar Bijlage VIII van dit jaarverslag.

De UT zelf kent jaarlijks een tweetal onderzoekspreijs toe. De Prof. De Winter prijs voor de beste publicatie door een vrouwelijke Universitair Docent of Universitair Hoofd Docent is toegekend aan Dr. Anna Sperotto voor de publicatie '*DNSSEC and its potential for DDos Attacks*'.

De Overijssel PhD Award, de prijs voor het beste proefschrift van de UT in 2014, werd toegekend aan Renske van Wijk, voor haar proefschrift getiteld '*Heads: positional skull deformation in infants: heading towards evidence-based practice*'. In 2015 trad UT-onderzoeker Tatiana Filatova toe tot De Jonge Akademie (DJA) van de KNAW.

De European Research Council (ERC) kende vier prestigieuze individuele subsidies toe aan UT-onderzoekers. Albert van den Berg verwierf een *Advanced grant*, Sonia García Blanco de *Consolidator grant* en Ivo Vellekoop en Alvaro Marin de *Starting Grant*.

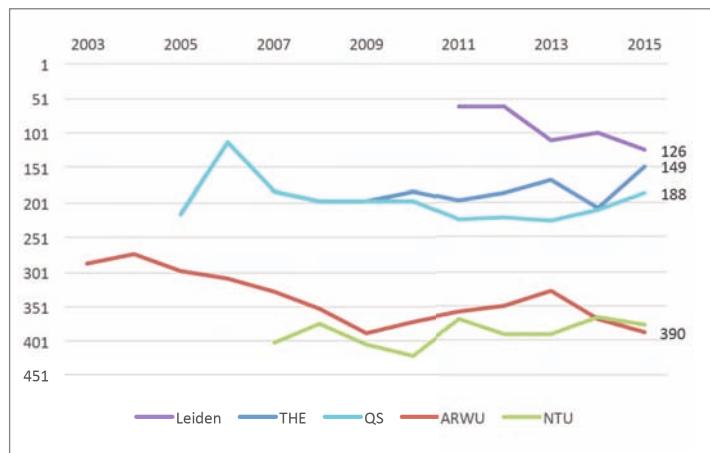


LAUREAATEN 2015

NWO kende in het kader van haar Vernieuwingsimpuls zeven subsidies toe aan UT-onderzoekers. VENI-subsidies werden toegekend aan Julia Mikhal, Bas Borsje, Jeroen Leijten en Aimee Robbins-van Wynsberghe. Dannis Brouwer en Floris Zwanenburg verkregen een VIDI-subsidie, Rob Lammertink verwierf een VICI-subsidie.

In 2015 verbeterde de UT haar positie in de twee belangrijkste internationale rankings aanzienlijk. In de QS ranking (De QS-ranglijst wordt samengesteld door het Britse bedrijf Quacquarelli Symonds) steeg de UT van plaats 212 naar 188. In de Times Higher Education World University Ranking (THE) zijn we gestegen van 210 naar 149. Dit was met name het geval omdat de wetenschappelijke impact van de UT-publicaties (de citatie-impact) volgens deze rankings steeg. Wanneer we de ranking van de UT afzetten ten opzichte van de technische universiteiten, dan behoort de UT tot de top 20. Daartegenover moest de UT terrein prijsgeven in de Leiden- en ARWU-rankings. (Academic Ranking of World Universities)

In de onderstaande tabel is de twee jaarlijkse trend in de positie van de UT in wereldwijde rankings te zien vanaf 2003.



Bron: UT scores in diverse rankings

VOORUITBLIK

De investeringen in het nationale kennissysteem zijn gering, waardoor de budgetten met name binnen de derde geldstroom zijn afgangen. De honoreringskansen voor onderzoeksvoorstel len zijn laag. Het traject rondom de Nationale Wetenschapsagenda is niet voldoende helder.

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. Hier staat tegenover dat de objectieve onderzoeksprestaties goed en stabiel 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.

Het meest ingrijpend is de aanpak van de governance van onderzoek. De huidige organisatie van het onderzoek wordt intern als weinig slagvaardig en flexibel ervaren om adequaat in te kunnen spelen op veranderende interne en externe eisen en wensen. We gaan toe naar een meer integrale en eenduidige aansturing van onderwijs en onderzoek, die meer via de lijn van de faculteiten zal gaan lopen. Tegelijkertijd dient de effectieve programmering van het onderzoek te worden versterkt om de kwaliteit, profiel, impact verder te vergroten. Samenwerking over bestaande onderzoeks thema's heen krijgt meer aandacht om invulling te geven aan de in Vison 2020 nagestreefde synergie tussen bestaande disciplines.

HOOFDSTUK 5 VALORISATIE

DIT BLOEINEST VOOR ONDERNEMERS
WORDT U AANGEBODEN DOOR:
KERNISPARK
TWENTE EN UNIVERSITEIT TWENTE.
MEEST ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT
VAN NEDERLAND 2 DECEMBER 2015

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 sprongen voorwaarts maken in bijvoorbeeld het aantal spin-off bedrijven, deelname in projecten rondom gedeelte infrastructuur en het opzetten van internationale valorisatieprogramma's.

Om een ondernemende houding van alle studenten te creëren 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 zal dit plan nader uitgewerkt en uitgevoerd worden.

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 en Twente Academy.

Nieuw zijn de 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 de festivals 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.

GOVERNANCE

Valorisatie is doordrenkt in de hele organisatie van de Universiteit Twente. Wetenschappers zelf valoriseren kennis. De zakelijk directeuren van de instituten werken aan het valoriseren van kennis uit hun instituten. Strategisch Business Development stimuleert de samenwerking met het bedrijfsleven en Kennispark stimuleert ondernemerschap en bevordert economische valorisatie.

Daarnaast bevordert zij de innovatie van het bestaande bedrijfsleven, door deze ook 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.

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 Kennispark Twente,³ dat namens deze partijen ondernemerschap en innovatie stimuleert en een integrale ondersteuning aanbiedt. Daartoe zijn de betrokken mensen en middelen van alle genoemde partijen, inclusief die van de UT, ondergebracht in de Stichting Kennispark Twente. Hierdoor is de Universiteit Twente samen met de Kennispark-partners in staat een integrale 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 Kennispark Twente aan een veelheid van activiteiten die bijdragen aan dit doel. De activiteiten zijn in te delen in drie programmalijnen: starten en groeien, innovatief ondernemen en het ontwikkelen van een inspirerend vestigingsklimaat.

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

SAMENWERKINGSVERBANDE

In 2015 heeft de UT gewerkt aan versterking van haar activiteiten rond strategische samenwerking. De samenwerking met het grote bedrijfsleven en het kennisintensief Midden- en Klein Bedrijf (MKB) heeft als doel meer samenhang te brengen in verschillende activiteiten en verantwoordelijkheden daarvoor te expliciteren.

De kennisintensieve industrie en de Universiteit Twente creëren de komende jaren samen ruim 40 miljoen euro in 100 promotieplaatsen. Het gaat dan 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.

Samen met de Topsector High Tech Systemen & Materialen en het bedrijfsleven worden de promotieplaatsen betaald. In de eerste ronde zijn twaalf promotieplaatsen toegeewezen. De tweede ronde voor de toekenning van promotieplaatsen is reeds gestart.

Ook met het MKB zoekt de Universiteit Twente nadrukkelijker de samenwerking. Er komen in totaal 50 innovatievouchers met een totale waarde van € 500.000 beschikbaar. Het bedrijfsleven kan deze vouchers gebruiken voor faciliteiten, begeleiding, trainingen of onderzoek bij een van de Centres of Expertise van de universiteit.

De UT wil hiermee de toegankelijkheid van de Centres vergroten. De eerste 8 innovatievouchers zijn in 2015 uitgereikt. Om in aanmerking te komen voor een voucher van 10.000 euro is een vereiste dat het geïnteresseerde bedrijf een nieuwe gebruiker is van de faciliteiten van het betreffende Centre of Expertise. De eigen bijdrage van de ondernemingen is €2.500. De vouchers kunnen worden ingezet bij de volgende zeven Centres of Expertise van de Universiteit Twente.

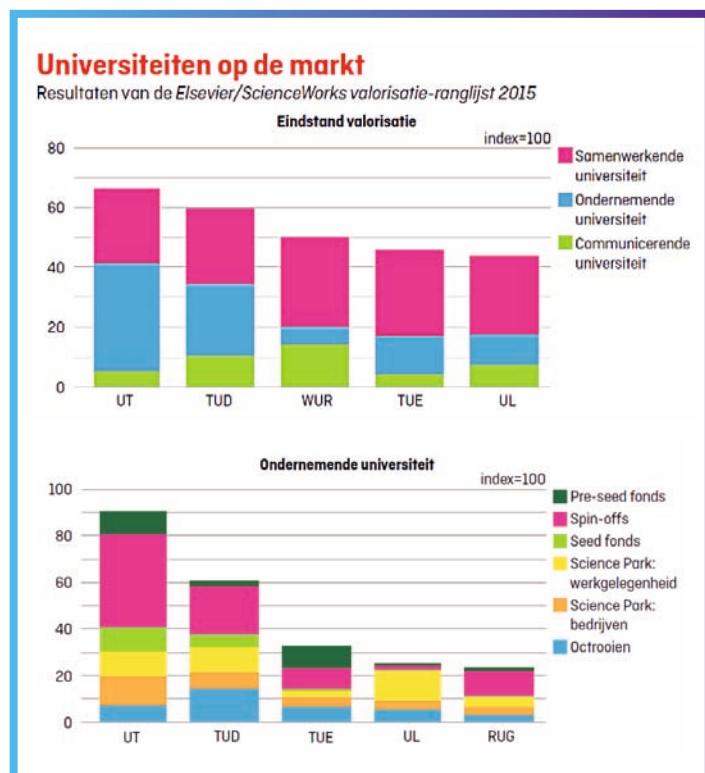
- European Membrane Institute (EMI)
- Thermoplastic Composites Research Center (TPRC)
- MESA+ Nanolab
- Experimental Center for Technical Medicine (ECTM)
- Center for Service Robotics (LEO)
- Virtual Reality Laboratory (VR-lab/T-Xchange)
- Designlab

De samenwerking in Kennispark is in 2015 voortgezet. De betrokkenheid van en samenwerking tussen de dragende organisaties (Universiteit Twente, Saxion, gemeente Enschede, regio Twente en provincie Overijssel) is versterkt door een opdrachtgeversoverleg in te richten. Het opdrachtgeversoverleg overlegt elk kwartaal met het bestuur Kennispark over resultaten en ontwikkeling, onder voorzitterschap van de Universiteit Twente.

In de tweede helft van 2015 zijn strategische sessies tussen het opdrachtgeversoverleg en de directie georganiseerd om tot een verdere ontwikkeling van de strategie en visie van Kennispark te komen. Deze sessies hebben begin 2016 geleid tot een nieuwe visie voor Starters en Groeiers en Kennispark Industries. Een concept convenant is in 2015 opgesteld en zal in 2016 ondertekend worden. Hierin zijn de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden tussen de opdrachtgevers en de directie van Kennispark preciezer omschreven.

VALORISATIERESULTATEN EN ACTIVITEITEN

Als het om de valorisatieresultaten en activiteiten gaat scoort de Universiteit Twente bijzonder goed. Dit blijkt onder andere uit het feit dat in 2015, de Universiteit Twente er wederom in geslaagd om de eerste plaats te bereiken in de strijd om de meest ondernehmende universiteit van Nederland. De beide grafiekjes met resultaten van de Elsevier valorisatieranking laten dat overduidelijk zien.



Bron: Elsevier/ScienceWorks Valorisatieranglijst 2015

Daarnaast zijn de Gallery en Powered by Twente als landelijk best practices aangewezen in het Midterm Review Valorisatieprogramma. In juni 2015 is het Dutch Student Investment Fund gelanceerd. 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.

STARTERS EN GROEIERS

Starten en groeien van bedrijven is traditioneel een sterke lijn in Twente. Activiteiten betreffen ondersteunende faciliteiten voor startende ondernemers, awareness, incubatie, screening, scouting, training, vroege financiering en business development. Deze activiteiten beogen het realiseren van meer en betere business cases en het versterken van het vermogen het groeipotentieel volledig te benutten. Het aantal starters wordt jaarlijks onderzocht.⁴ Daarbij wordt een groslijst gemaakt op basis van een groot aantal informatiebronnen, zoals eigen business develop-

ment, 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 vier kenmerken.

De startup moet ontstaan zijn in een intensieve samenwerking binnen het ecosysteem. Dat wil zeggen dat het gebaseerd moet zijn op een (UT) patent. Daarnaast moet het gebaseerd zijn op unieke kennis (patenten maar ook andere unieke kennisposities van de UT) en daarmee research based. Het vierde en laatste belangrijke kenmerk is dat de startup moet zijn ontstaan op basis van zelfstandig initiatief van een student of afgestudeerde.

De overdracht van Intellectueel Eigendom is door de business 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)⁵ 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 Kennispark daartoe samen met Powered by Twente⁶ en de Student Union.⁷ Een en ander wordt uitgevoerd in aansluiting op het nationaal valorisatieprogramma van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

De Stichting Kennispark Twente 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 voorhanden is en waarvoor nog geen goede ervaringsbasis bestaat. Daarom spant Kennispark Twente zich in om het financiële ecosysteem te versterken.

Kennispark blijft actief om de nog jonge Nederlandse investeringscommunity bij elkaar te brengen en zowel het jonge bedrijf als de investeerders te helpen betere koppelingen te vinden en de leercurves sneller te doorlopen. Met de nieuwe incubator The Gallery is een sprong gemaakt in het bieden van een uitdagende en rijke omgeving aan startende en groeiende bedrijven. Kennispark is actief partner in de nationale Startup Delta.

⁴ Dit gebeurt door Paul Bijleveld van het Saxion lectoraat Regionale Ontwikkeling: http://saxion.nl/leefomgeving/site/onderzoek/lektoraten/regionale_ontwikkeling/

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

⁶ Meer informatie over Powered by Twente is terug te vinden op <http://www.poweredbytwente.nl/>

⁷ Meer informatie over de Student Union is te lezen in hoofdstuk 5 of terug te vinden op: <http://www.studentunion.utwente.nl/>

FINANCIERING

De financiering van startups is en blijft een heikel punt. In 2015 zijn hiervoor de onderstaande initiatieven ontplooid om een relatief solide financieel vangnet te creëren.

Zoals eerder vermeld is het Dutch Student Investment Fund gelanceerd. 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 in een startup en zorgt daarnaast voor een match met studenten die een stage- of praktijkopdracht zoeken en de startup kunnen ondersteunen.

Het meest succesvolle vroege fase investeringsfonds Cottonwood (VS) heeft haar Europees hoofdkwartier in Twente gevestigd. Voor Twente is een fonds van 10 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 adviseurs met kennis van technologie en industrie.

Verder is reeds in 2014 door Kennispark een Proof of Concept lening ingevoerd, die bijzonder populair is. Deze leningen, tot maximaal € 250.000, maken het mogelijk technische haalbaarheid van een productidee aan te tonen. Ook in 2015 werd deze mogelijkheid om geld te lenen voortgezet.

Daarnaast is Kennispark in samenwerking met de Regio Twente op verzoek van de ondernemers-community 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.

De al langer bestaande TOP regeling is productief. De regeling financiert circa 12 bedrijven per jaar met maximaal € 40.000.

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.

INNOVATIEF ONDERNEMEN

Innovatief ondernemen betreft de verbinding met bestaande regionale ondernemingen en het versterken van het vermogen om productief samen te werken. Activiteiten vinden plaats met gezamenlijke open innovatiecentra zoals TPRC met Boeing, Ten Cate en Stork. Ook XUV Optics met ASML en Carl Zeiss, PANalytical, Demcon ontbreken niet. Het gaat hier dan om bijvoorbeeld om samenwerking en gebruik van gezamenlijke locaties en faciliteiten (zie bijlage VI Prestatieafspraken – keuze indicatoren).

Via roadmap development, wordt het innovatief ondernemen in samenwerking met de regionale industrie versterkt. Roadmap management wil zeggen, het door industrie en kennisinstellingen identificeren en uitwerken van de grootste kansen voor gezamenlijke innovatie tussen bestaande industriële actoren.



LEGO 2.0 VOOR GEVORDERDEN

Superlicht, sterk, stijf, duurzaam én recyclebaar. Dat zijn de belangrijkste eigenschappen van thermoplastische composieten. Tegelijkertijd laat dit materiaal zich moeilijk in een foutloos eindproduct transformeren. Daar hebben de onderzoekers van het ThermoPlastic composite Research Center (TPRC) in Enschede iets op gevonden. Dankzij nieuwe simulatiesoftware ontstaan foutloze vormen en wordt het productieproces voorspelbaar. 'Dat is goed nieuws voor de auto- en vliegtuigindustrie', verklaart assistent-professor dr. ir. Laurent Warnet.

Thermoplastische composieten bestaan uit vezelversterkte kunststoffen, die bij verhitting zacht worden. Dit materiaal heeft een groot voordeel ten opzicht van thermoharders: de productiesnelheid ligt vele malen hoger.

Er is nog een tweede verschil: in tegenstelling tot thermoharders zijn thermoplastische composieten na verwerking wél om te vormen. 'De smeltbaarheid van composieten maakt geautomatiseerde vormingsprocessen met korte cyclustijden mogelijk', verduidelijkt Warnet.

Bouwsteentjes

Dat juist het TPRC de technologie heeft ontwikkeld om de thermoplastische bouwsteentjes op de juiste plek te laten vallen, is geen toeval. 'Dit research center is een coproductie van Universiteit Twente, Boeing, TenCate en Fokker Aerostructures. Juist die krachtenbundeling van kennisinstituut, materiaalproducent én productproducent vormt een zeer vruchtbare voedingsbodem. Bovendien krijgen we binnen het TPRC de tijd om ons langdurig op één thema te concentreren. Die ruimte is belangrijk, want een doorbraak is nooit het resultaat van een weekje werk', weet Warnet.

Continu proces

Hij vindt het van groot belang om de huidige koers vast te houden. 'Ja, ik ben trots op de ontwikkelingen binnen het onderzoek naar thermoplastische composieten. Tegelijkertijd moeten we deze lijn vasthouden en onze gezamenlijke kennis verder uitbouwen. Dat is een continu proces.'

KENNISPORTALS

De kennisportals 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 en 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 Midden en Klein Bedrijf. In 2015 zijn 300 vragen via de Portal To Innovation beantwoord. 133 Vragen werden beantwoord via de Wetenschapswinkel, 29 rapportages geschreven en 40 adviezen gegeven.

RANDVOORWAARDEN

Een goed vestigingsklimaat is randvoorwaarde voor het welslagen van een startup. Daarnaast zijn er veel indicatoren die een rol kunnen spelen. De drie technische universiteiten hebben de opdracht tot de opstelling van indicatoren samen opgepakt en een voorlopige set van valorisatie-indicatoren vastgesteld. De definitieve acht indicatoren en daarbij behorende sub-indicatoren dekken de drie dimensies uit het raamwerk voor valorisatie-indicatoren op de volgende wijze: vier indicatoren voor mensen (opleiding ondernemerschap, dubbele aanstellingen, stages, loopbaan alumni), twee voor samenwerking (externe middelen, co-publicaties) en twee voor resultaat (intellectueel eigendom, bedrijvigheid).

INSPIREREND VESTIGINGSKLIMAAT

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

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

Nieuw in deze ontwikkeling is Innovatiegericht Inkopen, waarbij overheden als launching customer in het gebied optreden. Op dit moment wordt gewerkt aan het Innovatiepad: een route met innovatieshowcases en Living Labs maar ook de verbindingssas voor langzaam verkeer tussen station en UT. Verder wordt gewerkt aan het verlichten van de parkeerdruk in het Kennispark gebied en aan fase 2 van The Gallery. Ten slotte wordt hard gewerkt aan de digitale bewegwijzering 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 2015 vestigden zich bijvoorbeeld RingCredible, Nerd & Company, EcoVat. De marketing en acquisitie van het fysieke Kennispark is versterkt en leidt nu tot een veel groter aantal leads. De samenwerking in Kennispark leidt voor de Universiteit Twente 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 Universiteit Twente bewijst zich hiermee als motor van een van de grootste en meest productieve innovatiecampussen van Nederland.

VALORISATIE-INDICATOREN

De drie technische universiteiten hebben de opdracht tot de opstelling van indicatoren samen opgepakt en een voorlopige set van valorisatie-indicatoren vastgesteld. Hiervoor is het rapport "Waardevol, indicatoren voor valorisatie" (2011), opgesteld door STW, het Rathenau instituut en Technopolis, als uitgangspunt genomen. Daarbij is specifiek gekeken naar de hierin beschreven 'valorisatiekaart' voor een technische universiteit. Deze doet recht aan alle dimensies uit het VSNU-raamwerk voor valorisatie-indicatoren (mensen, samenwerking en resultaat).

Binnen de UT zijn de voorgestelde indicatoren afgestemd met de onderzoeksinstiuten en de valorisatietaak (Kennispark). De indicatoren bleken dermate goed te passen bij de ambities en het profiel van de UT, dat zij onomstreden waren en zijn. De definitieve acht indicatoren en daarbij behorende sub-indicatoren dekken de drie dimensies uit het raamwerk voor valorisatie-indicatoren op de volgende wijze: er zijn vier indicatoren voor mensen (opleiding ondernemerschap, dubbele aanstellingen, stages, loopbaan alumni), twee voor samenwerking (externe middelen, co-publicaties) en twee voor resultaat (intellectueel eigendom, bedrijvigheid).

Mensen

Indicator: Opleiding ondernemerschap

Opleidingen in ondernemerschap bereiden studenten voor op het starten van een eigen bedrijf (startup). De UT biedt hiervoor een minor, zes bachelor modules en drie master modules aan, toegesneden op specifieke opleidingen. Hieraan werd in 2015 door 666 studenten deelgenomen. Zij behaalden hiermee in totaal 6100 ECTS. (European Credit Transfer System, uitdrukkingseenheid voor behaalde studiepunten)

OPLEIDING ONDERNEMERSCHAP	2015
Minors	1 minor, 15 ects, 64 studenten
	960 ECTS behaald
Bachelor- modules	6 modules, 481 studenten,
9.4 ECTS per student behaald	405.386
	4539 ECTS behaald
Master- modules	3 modules, 5 ects per module, 121 studenten
	605 ECTS behaald
Totaal	6100 ECTS behaald

Bron: OSIRIS

Indicator: Dubbele aanstellingen

Definitie: aantal onderzoekers¹ met een niet-wetenschappelijke² dubbele aanstelling³

Ad 1: Onderzoeker: Voorlopig zal alleen de focus gelegd worden op de nevenfuncties van hoogleraren (HL). Deeltijdhoogleraren/onbezoldigd HL hebben een dubbele aanstelling, en worden daarom allemaal automatisch meegeteld.

Ad 2: Niet wetenschappelijk: Aanstellingen/functies die wetenschapsgerelateerd zijn, zoals bij een andere universiteit, wetenschappelijke tijdschriften (redactielidmaatschap), of financiers (zoals NWO, ZonMw, FOM, STW, ESF, KNAW), zijn veelal niet valoriserend en worden daarom niet mee geteld. Aanstellingen/functies bij publiek-private constructies zoals TKI's zijn wel valoriserend en worden dus wel meegeteld.

Ad 3 Dubbele aanstelling: Een al dan niet bezoldigde functie die een onderzoeker buiten de UT naast zijn of haar functie aan de UT bekleedt. Dit moet dus een nevenfunctie zijn, en geen onderdeel van de UT-functie. Denk bijvoorbeeld aan een aanstelling bij een bedrijf, onderwijs geven of het eigen bedrijf managen. Dit hoeft niet per se een dienstverband te zijn, maar kan ook betreffen: commissariaat, adviseurschap, RvT, bestuurslidmaatschap, enzovoorts. Dit is een subset van de veel omvangrijkere categorie nevenwerkzaamheden.

DUBBELE AANSTELLINGEN	2014	2015
Niet-wetenschappelijke dubbele aanstellingen	88 HL met één of meerdere nevenfuncties (bij 204 HL in totaal) = 43%	129 HL met één of meerdere nevenfuncties (bij 246 HL in totaal) = 53 %

Bron: Centrale registratie nevenwerkzaamheden, peildatum 31-12-2015

Indicator: Stages, ontwerpopdrachten en afstudeeropdrachten

Ontwerpers in opleiding (PDEng) voerden in 2015 9 ontwerpopdrachten uit voor diverse bedrijven. Studenten geven kennis door en doen praktijkkennis op via stages en afstudeeropdrachten bij bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Definitie

Stages en afstudeeropdrachten van studenten bij niet-wetenschappelijke instellingen (instellingen die geen wetenschappelijk onderzoek verrichten, zoals bedrijven, overheden, ZBO's, NGO's, verenigingen):

Stages van bachelor- en masterstudenten bij niet-wetenschappelijke instellingen. Alleen stages langer dan 6 weken, die afgerond zijn. Stages bij Nederlandse universiteiten en uitwisselingen met stages bij buitenlandse universiteiten worden uitgesloten. Ook projecten van studenten binnen bedrijven worden buiten beschouwing gelaten.

Samenwerking

Indicator: Omvang 2e en 3e geldstroom

Financiering van onderzoek door overheden en bedrijfsleven via de tweede en derde geldstroom leidt tot valorisatie omdat de resultaten van dit onderzoek zijn gericht op de behoeften van bedrijven en maatschappij. De tweede geldstroom bedroeg 25,2 miljoen euro, de derde 58,2 miljoen euro. De eerste geldstroom bedroeg 193,5 miljoen euro. De externe inkomsten bedroegen daarmee 26% van de totale inkomsten.

Definitie

Tweede geldstroom: door de UT verworven middelen voor contractonderzoek waarbij de geldverschaffende instantie een Research Council is, zoals (binnen Nederland) NWO, STW, FOM, KNAW. *Derde geldstroom* = Alle niet 1e of 2e geldstroom inkomsten zoals: middelen afkomstig van een collectebusfonds, een bedrijf, een overheid (buiten de reguliere bekostiging door de rijksoverheid), Europese financiering, of een onderzoeksprogramma met publiek-privaat karakter (zoals de topsectoren/TKI's).

Omvang 2 ^e en 3 ^e geldstroom 2015	2e gls: M€ 25,2 3e gls: M€ 58,2
---	------------------------------------

Bron: Oracle Financials, peildatum 31-12-2015



AFSTUDEEROPDRACHTEN BACHELOR- EN MASTERSTUDENTEN BIJ NIET-WETEN- SCHAPPELIJKE INSTELLINGEN	2013	2014	2015
Bachelor	169 (bij 1204 bachelor-diploma's = 14%)	397 (bij 1183 bachelor-diploma's = 34%)	305 (bij 1443 bachelor-diploma's = 22%)
Master	556 (bij 1137 master-diploma's = 49%)	559 (bij 1176 master-diploma's = 48%)	713 (bij 1254 master-diploma's = 57%)

Bron: OSIRIS

Indicator: Co-publicaties

De UT publiceert 8,4% van haar publicaties in samenwerking met een commercieel bedrijf en wist op deze wijze kennis gezamenlijk op te bouwen en te delen met de industrie.

Definitie: relatief aantal publicaties in refereed tijdschriften waarbij naast het adres van een UT-auteur ook een adres van tenminste een commercieel bedrijf is opgenomen.

CO-PUBLICATIES	2013	2014	2015
Percentage van de UT-publicaties dat is ge(co) publiceerd met bedrijven	9.8%	9.1%	8.4%
Wereldwijde positie UT	24	43	66

Bron: CWTS – Leiden Ranking

Resultaat

Indicator: Intellectueel eigendom

In 2015 werden er binnen de universiteit 34 nieuwe vindingen (invention disclosures) gemeld, werden 15 veelbelovende vindingen juridisch beschermd door middel van octrooiaanvragen en werden er 17 kennistransferovereenkomsten gesloten. In 10 gevallen betrof het een licentie en in 7 gevallen werd de kennis in ruil voor aandelen overgedragen aan een spin-off.

Definitie

Invention disclosure = Aantal (universiteits-interne) aanmeldingen van vindingen op naam UT gedaan door een medewerker en/of student werkzaam bij de UT in het betreffende jaar.

Octrooi aanvraag (Patent application) = Aantal prioriteitsaanvragen (= de eerste indiening van een octrooiaanvraag) door de UT

in het betreffende jaar. Voorlopige octrooi aanvragen worden hierbij meegeteld. Aanvragen waarbij de UT medeaanvrager is, worden ook beschouwd als een aanvraag op naam van de UT. Bij de telling wordt geen onderscheid gemaakt in Nederlandse en buitenlandse aanvragen. Dubbeltellingen worden voorkomen door alleen prioriteitsaanvragen te tellen.

Overdrachten / commerciële contracten: Aantal octrooien (in eigendom UT) dat wordt overgedragen aan andere partijen en/of waarvoor een licentieovereenkomst wordt gesloten in het betreffende jaar.

Licentie = Overeenkomst tussen octrooihouder en een licentienemer. De octrooihouder verleent hierbij de licentienemer het recht tot het gebruik van een octrooi, dat wil zeggen het recht om een geoctrooierde uitvinding te produceren of te exploiteren. Dit omvat mede softwarelicenties.

INTELLECTUEEL EIGENDOM	2012	2013	2014	2015
Invention disclosures	41	33	42	34
Octrooi aanvragen	13	15	19	15
Overdrachten	7	2	6	17
Licentieovereenkomsten	5	1	2	10

Bron: Kennispark/Business development team

Indicator: Bedrijvigheid

Er werden in 2015 5 bedrijven (spin-offs) gestart door onderzoekers op basis van recent binnen de UT ontwikkelde kennis, die hiermee economisch wordt toegepast en zal leiden tot werkgelegenheid, groei, en innovatie. Hiernaast werden 25 bedrijven (startups) gestart door studenten.

Definitie: overzicht van alle bedrijven die zijn gestart door huidige of oud UT-ers (onderzoekers, studenten, en/of promovendi) en/of met gebruik van IP van de UT, opgesplitst naar:

Een spin-off is starter uit de UT die recent verworven kennis, die is ontwikkeld binnen de UT, gebruikt als substantiële bijdrage (basis) voor het bedrijf. Zonder deze kennis zou het bedrijf niet gestart zijn.

Startups zijn nieuwe bedrijven opgericht door UT-ers of ex-UT-ers, veelal studenten, zonder dat dit is gebaseerd op kennis die binnen de UT is gegenereerd en waar dus ook geen sprake is van overdracht van Intellectueel Eigendom.

BEDRIJVIGHEID	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Spin offs UT – research based	5	14	14	6	10	5
Startup UT	67	75	63	35	32	25

Bron: Kennispark

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 getraind, dan wel bijgebracht.

Het doel voor komend jaar is om deze twee zo goed mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Dus een koppeling te maken tussen het curriculaire onderwijs op het gebied van ondernemerschap of ondernemende vaardigheden en de extra curriculaire activiteiten van zowel de UT als Saxion. 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 gestimuleerd 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.

Een nieuw instrument wat studenten zal stimuleren ondernemend en innovatief te denken is Demola. Dit concept bestaat al langere tijd succesvol in Finland en spreidt zich over de hele wereld uit. Studenten zullen met innovatieve oplossingen komen voor bepaalde ontwikkelvraagstukken van bedrijven. Komend jaar wordt dit concept nader uitgewerkt en in het onderwijs opgenomen.

Om onze impact op de samenleving 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, zoals de universiteiten in Engeland dat doen.

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 steeds het ecosysteem verbeteren en nieuwe mogelijkheden en fondsen toevoegen.



HOOFDSTUK 6 CAMPUS EN VASTGOEDONTWIKKELINGEN



MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

De campus levert een belangrijke bijdrage aan de positionering en profiling van de UT. De campus biedt studenten, medewerkers èn externen, studie- woon-, sport-, culturele en horecavoorzieningen. 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 doordat ontmoeting, ontwikkeling en verbinding centraal staan.

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 aan de realisatie van de ambities van de UT.

In het vastgoedplan 2015 is aangekondigd dat er in mei 2015 een nader uitgewerkt herhuisvestingsplan voor diverse universitaire onderdelen zou worden ingediend bij de UR. Uitgangspunt van dit plan was huisvesting van cluster Health in gebouw Technohal en faculteit ITC in gebouw Spiegel. Tot augustus 2015 is intensief gewerkt aan het verder uitwerken van deze herhuisvestingsscenario's. Eind augustus heeft het CvB besloten enkele alternatieve scenario's te gaan onderzoeken ten aanzien van de beoogde huisvestingslocaties voor Health en ITC. Bovendien heeft in november een externe toetsing plaatsgevonden op de Programma's van Eisen (PvE's) van Health en ITC. Op basis van de resultaten van het scenario-onderzoek en de externe toetsing van de PvE's heeft het CvB in december besloten een universitair breed Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSVH) te gaan opstellen als algemeen kader. Op die manier kan op weloverwogen wijze bepaald worden welke vastgoedinitiatieven in de tijd moeten worden genomen om de campus, de gebouwen en de voorzieningen zowel kwantitatief als kwalitatief gezien toekomstbestendig te maken.

In 2014 is er verder een beleidsnotitie opgesteld om de groeiende behoefte aan studentenhuisvesting voor internationale studenten en medewerkers op de campus te onderzoeken. Hoewel deze notitie nog niet is vastgesteld, is in 2015 al gestart met het verder verkennen en het ontwikkelen van enkele genoemde maatregelen. Voorbeelden hiervan zijn de herontwikkeling van gebouw Hogekamp, de samenwerking met het Expatcenter ten aanzien van medewerkershuisvesting en de Studentenportal (website ter bemiddeling van kamers voor studenten). Ten aanzien van de stedenbouwkundige ontwikkelingen rondom de campus is er in 2015 verder gewerkt aan het trillingsonderzoek in het kader van de Noordelijke Ontsluiting van het Kennispark Enschede. (NOEK)

GOVERNANCE

Om te zorgen dat de campus optimaal bijdraagt aan het realiseren van deze ambities heeft in het voorjaar 2015 een verkenning plaatsgevonden. Hierbij is onderzocht of de vorming van een Dienst Campus bestaande uit in ieder geval de dienst FB en de eenheid Campus (AZ) een goede organisatievorm hiervoor zou zijn. De uitkomst van deze verkenning was positief. Hierbij hoorde ook het inrichten van een programma campusontwikkeling waarin zaken als de realisatie van The Living Smart Campus, CampusApp, internationale uitstraling een plek krijgen.

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 CAMPUSVOORZIENINGEN EN VASTGOED

In het kader van beeldplan voorzieningen internationale gemeenschap en de campus ontwikkeling is de vestiging van Starbucks op de campus gerealiseerd en is het project Living Smart Campus van start gegaan. De volgende vastgoedprojecten zijn in 2015 opgeleverd, ontwikkeld of in uitvoering genomen naast een aantal grote onderhoudsprojecten en kleine huisvestingsprojecten:

- oplevering herontwikkeling gebouw Hogedruklab tot SEL (Sustainable Energy Lab);
- voorbereidende ontwerpwerkzaamheden voor gebouw Technohal;
- heraanleg sintelbaan;
- heraanleg parkeerplaats gebouw Spiegel;
- onderhandelingen met projectontwikkelaar Van Wijnen over gebouw Hogekamp ten behoeve van shortstay huisvesting.

CULTURE & EVENTS

Studenten en medewerkers wordt de mogelijkheid tot ontspanning en ontwikkeling geboden door culturele en sportieve activiteiten en evenementen. Dit gebeurt op verschillende manieren en locaties. In 2015 is de stichting OUT(openluchttheater UT) opgericht, een stichting bestuurd door studenten met als doel om het openluchttheater van de universiteit te ontsluiten voor de amateurkunst van de universiteit en uit de regio. De bijdrage van studenten is binnen de podiumkunsten groot, zowel van de culturele studentenverenigingen maar ook door de jaarlijks terugkerende festivals zoals het Groninger Studenten Cabaret Festival, het Amsterdams Kleinkunst Festival en Cameretten.

In 2015 is ook weer het grootste studentenfeest van Europa op de campus georganiseerd: het BATA Feest.

SPORTCENTRUM

Het jaar 2015 kenmerkte zich bij het Sportcentrum door een aantal succesvolle projecten die bijdragen aan de realisering van speerpunten uit Vision2020. De aanleg van de UTrack en de nieuwe Outdoor Fitness zijn voorbeelden van twee projecten die in samenwerking met internationale studenten (Unite), Student Union en Facilitair Bedrijf gerealiseerd zijn.



UTRACK



BATAVIERENRACE

Daarnaast is het Sportcentrum gestart met het aanbieden van Health Checks. De UT had de primeur. 370 UT-medewerkers hebben deelgenomen aan de Health Check en beoordeelden zeer positief. Het Sportcentrum is van plan de Health Check breder aan te bieden.

De UT Zwemschool, de zwemschool voor (internationale) kinderen van de campus en omstreken, groeit. Gemiddeld 220 kinderen kregen het afgelopen jaar zwemles.

Het meerjarenplan sportaccommodaties is opgesteld. Hierin wordt nadrukkelijk gekeken op welke manier het Sportcentrum kan bijdragen aan de realisering van de speerpunten van Vision 2020 en naar de mogelijkheden tot meer samenwerking met het primair proces en regionale partijen.

De samenwerking met de Student Union, Facilitair Bedrijf, Sportkoepel en Stichting Kantine zijn mede door de gezamenlijke projecten en vraagstukken verder verdiept en verstevigd.

RESERVERINGSBUREAU

Het Reserveringsbureau verzorgt jaarlijks de vele onderwijs- en zaalreserveringen, de overnachtingen in de blokhutten en cateringreserveringen. Het aanbod van zalen voor de verhuur in de Vrijhof is verruimd. De VIP-zaal op de bovenste verdieping van de Horstoren, die zeer verdienstelijk ingezet wordt als unique selling point, heeft eind 2015 een renovatie ondergaan. De verhuur van het Vergader- en trainingscentrum Logica was het afgelopen jaar zeer succesvol. Eind 2015 is de renovatie van de Blokhutten afgerond.

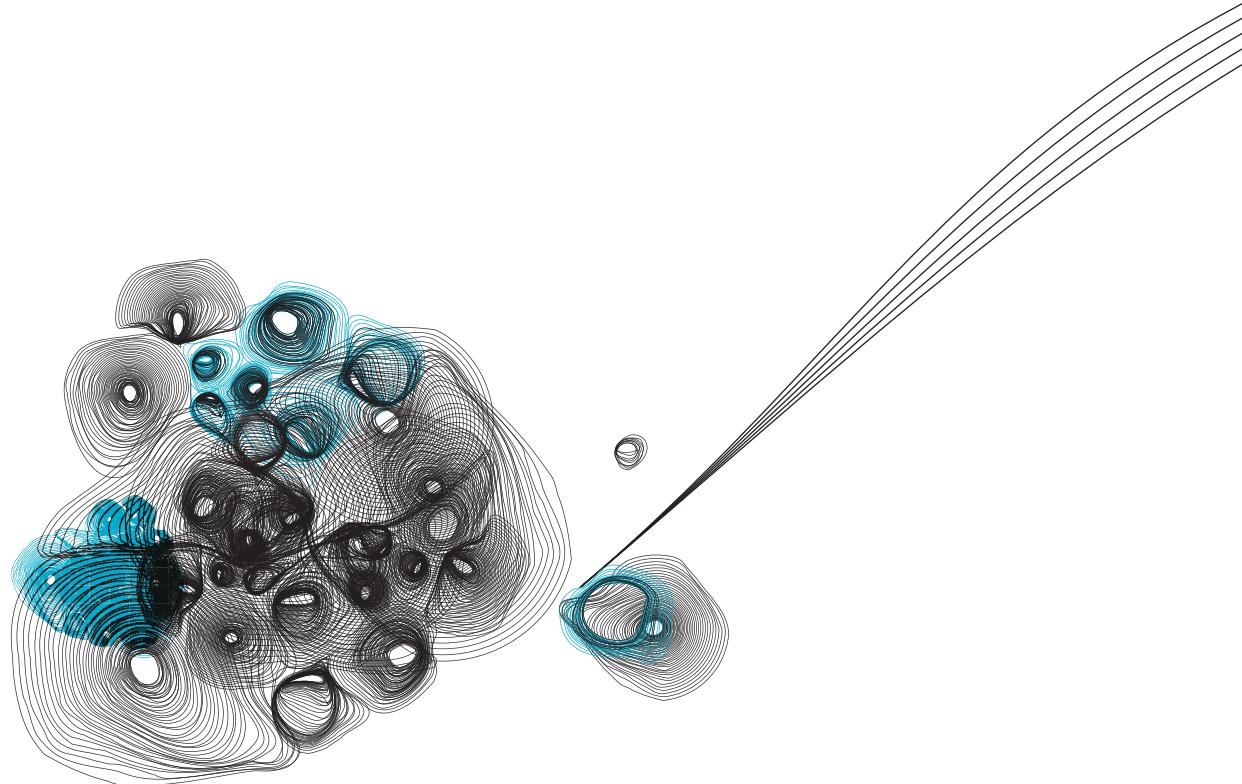
CAMPUS MANAGEMENT EN CAMPUS COMPANY

In 2015 heeft de Campus Company zich meer toegespitst op (campus) projecten zoals Summerschool CuriousU, bezoekerscentrum en de BATA. Onveranderd blijft het aanbod voor families, bedrijven en organisaties om de campus te beleven. De Campus Company beschikt tegenwoordig over twee segways en coördineert de Kunst- en Architectuurwandeling; dit zijn aspecten die aanvullend zijn op het bestaande aanbod. Er is een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van opnames op de campus van The Passion (een tv-muziekshow van EO/KRO) en er is een eerste stap gemaakt in de vertegenwoordiging van de UT op het Fields of Joy Festival op het recreatiegebied het Hulsbeek in Oldenzaal.

VOORUITBLIK

De verdere uitwerking van het LTSH staat voor 2016 en de komende jaren op de planning om de campus, de gebouwen en de voorzieningen zowel kwantitatief als kwalitatief gezien toekomstbestendig te maken. De voorbereidingen voor een forse renovatie van de centrale hoofdingang, servicedesk en sportkantine in de zomer van 2016 zijn gestart.

Het streven is om het bestuurlijke proces van de campusontwikkeling en de daarbij horende organisatie eind juni 2016 afgerond te hebben. Met AKI ArtEZ zijn de voorbereidingen getroffen voor concrete samenwerking op het gebied van de UnionCard, kunst-educatie, kunst en exposities die het studiejaar 2016/2017 start. Daarnaast ontwikkelt Culture & Events in nauwe samenwerking met verschillende opleidingen van de UT een Creatief Curriculum voor de persoonlijke ontwikkeling en academische vorming van student en medewerker.



HOOFDSTUK 7 SOCIAAL JAARVERSLAG



SOCIAAL JAARVERSLAG

Persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling van de organisatie zijn de speerpunten waarin de UT in het verslagjaar heeft geïnvesteerd. Hoe zij zichzelf ziet, ook als werkgever, staat verwoord in Vision 2020. Daar worden als kernwaarden genoemd: internationalisering, synergie in onderwijs en onderzoek, ondernemerschap. Die kernwaarden zijn onverkort van toepassing op het personeel.

"In 2020 is de UT een excellente universiteit waar medewerkers trots op zijn, vanwege de unieke wijze waarop creativiteit, oplossingsgerichtheid en ondernemerschap er tot uiting komen. Iedere student en medewerker draagt op een eigen specifieke wijze bij aan ons unieke profiel. Het onderscheidende UT profiel uit zich dan als volgt in onderwijs, onderzoek en valoratie en ondernemerschap. In 2015 is een aantal doelstellingen met betrekking tot het HR beleid van de UT bereikt. De met het ministerie gemaakte prestatieafspraken zijn allen behaald. Zo is het percentage generieke overhead wederom gerealiseerd en ligt het percentage docenten dat een BKO kwalificatie heeft gehaald met 55% ruim boven de norm van 45%. We zijn zeker nog niet over alles tevreden. Zo blijft bijvoorbeeld het percentage vrouwen in hogere wetenschappelijke functies nog achter bij onze ambities.

De cultuurverandering die gevraagd wordt in het kader van Vision 2020 staat of valt met de medewerkers. Voor wetenschappelijk en ondersteunend beheerspersoneel telt een en dezelfde mentaliteit: een van nieuwsgierigheid, durf om het experiment te zoeken, bereidheid tot samenwerking. Deze kenmerken en vaardigheden staan dan ook centraal in de werving en ontwikkeling van personeel. Ze bepalen hoe de UT talent wil trekken én behouden.

STRATEGISCHE PERSONEELSONTWIKKELING

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 zijn belangrijke indicatoren voor de UT HR strategie.

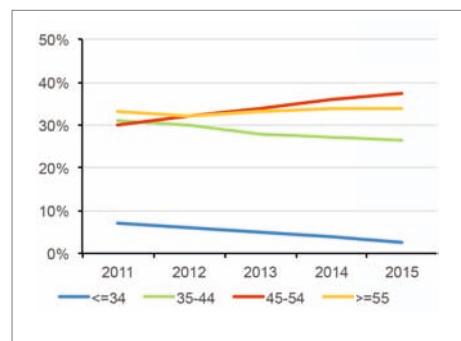
Ontwikkelingen in personele bezetting

De totale personeelsomvang is in 2015 zowel absoluut als in het aantal medewerkers gedaald van 2604 FTE naar 2592 in 2015. Het aandeel van het wetenschappelijk personeel (WP) is groter dan het ondersteunend en beheerspersoneel.(OBP) Deze minimale verdeling is nu 58.7% WP en 41.3% OBP. In verhouding met de cijfers uit 2014 is dit te verwaarlozen met tienden van procenten.

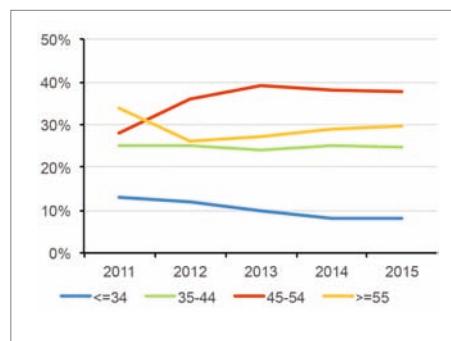
Bij het OBP is de verhouding van het aantal vaste dienstverbanden licht gedaald. Een verklaring hiervoor is het einde van de vacaturestop. Nieuwe medewerkers krijgen standaard een tijdelijk dienstverband. Voor het WP is de verhouding van het aantal vaste dienstverbanden nagenoeg gelijk gebleven.

De gemiddelde duur van een vast dienstverband is voor zowel OBP als WP in de afgelopen jaren licht toegenomen. De functieverblifstijd is een mooie term voor hoe lang iemand in zijn functie blijft. Een functieverblifstijd van meer dan 5 jaar neemt bij zowel WP als OBP verder toe. Ook de verblijfstijd tussen de twee en vijf jaar is licht toegenomen. De verblijfstijd van minder dan 2 jaar blijft nagenoeg stabiel.

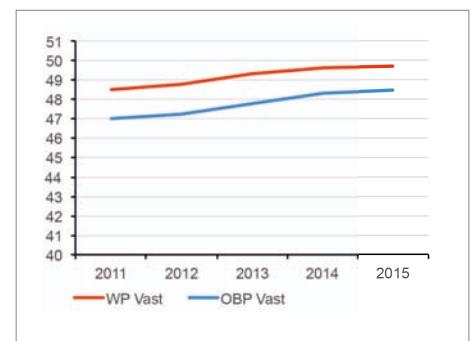
Kijkend naar de leeftijdsopbouw bij het personeel van de UT zijn de volgende ontwikkelingen te zien. Het aandeel medewerkers met een vast dienstverband dat ouder is dan 45 jaar (WP en OBP) is verder gestegen. Bij het WP zit 71% van de medewerkers in deze categorie. Bij het OBP is dat 68% van. De gemiddelde leeftijd van zowel het WP als het OBP is licht toegenomen. De stijging lijkt de afgelopen 2 jaar enigszins te dempen. Bij het WP is de gemiddelde leeftijd net onder de 50, bij het OBP net onder de 48.



Leeftijdsopbouw WP (vast dienstverband)



Leeftijdsopbouw OBP (vast dienstverband)



Gemiddelde leeftijd WP en OBP

Het percentage vrouwen is bij het WP licht toegenomen. Bij het OBP is het percentage vrouwen afgenomen, waardoor de verhouding nu precies 50% is. In zijn totaliteit blijft het percentage vrouwen op de UT steken rond de 30%.

De UT zal passende beleidsmaatregelen nemen om het percentage tijdelijke dienstverbanden van 4 jaar of korter in de functiecategorieën hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent en docent terug te brengen tot 22% in fte's.

Aangezien de lokale omstandigheden sterk kunnen verschillen in verband met studentenaantallen, onderwijsfilosofie, omvang van het onderzoek, beleid ten aanzien van Tenure track en dergelijke, wordt de huidige situatie ten aanzien van dit onderwerp in het Lokaal Overleg vastgesteld en de voortgang gerapporteerd. De resultaten en effectiviteit van deze afspraak zullen pas eind 2016 door cao-partijen worden geëvalueerd. Op dit moment voldoet de Universiteit Twente aan de norm.

In Vision 2020 wordt gesproken over het vergroten van het aantal buitenlandse medewerkers en studenten. Sinds 2011 zijn er slechts minimale verschuivingen in het aantal buitenlandse medewerkers bij zowel WP als OBP. Het aantal nationaliteiten onder onze buitenlandse medewerkers is echter wel verhoogd.

Generieke overhead

In 2010 is er een benchmark gehouden naar de overhead bij de Nederlandse Universiteiten. Eind 2010 bedroeg de generieke overhead 20%. Deze is in 2015 gedaald naar 18%. Daarmee is het streven naar een maximale generieke overhead van 19% per 31-12-2015 gehaald. Het streven van 19% is gebaseerd op prestatieafspraken die zijn gemaakt met het ministerie van OCW (zie bijlage VI Prestatieafspraken).

Tenure track

Binnen het talentbeleid krijgt de tenure track bijzondere aandacht. De Tenure Trackpositie staat open voor de groep zeer getalenteerde wetenschappers van wie de verwachting bestaat dat die kandidaat kan uitgroeien tot hoogleraar. Met dit instrument vergroot de UT haar aantrekkingskracht voor talentvolle wetenschappers en beogen we een kwaliteitsverhoging van onze resultaten.

Eind 2015 zijn, binnen de UT verdeeld over vijf faculteiten, 97 tenure trackers actief. In de zomer van 2015 heeft de evaluatie-commissie Tenure Track haar advies opgeleverd. Hieruit kwam naar voren dat we met de Tenure Track ons doel voor een aantrekkelijke talententrack realiseren. In de uitvoering daarvan is nog een verbeterslag te maken. De concrete aanbevelingen voor die verbetering worden op dit moment geïmplementeerd.

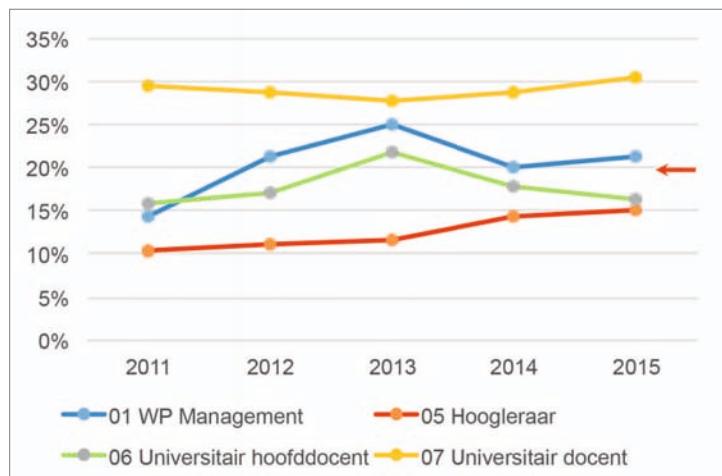
MEDEWERKERS IN TENURE TRACK POSITIES	AANTAL MEDEWERKERS
Universitair hoofddocent 1	21
Universitair hoofddocent 2	19
Universitair docent 1	35
Universitair docent 2	22
Totaal Tenure Track ultimo 2015	97

Bron: Oracle HR (peildatum 31-12-2015)

Diversiteit

De UT bevordert de instroom en doorstroom van talentvolle vrouwen naar de top van onze organisatie in de overtuiging dat een divers samengestelde organisatie bevorderlijk is voor het organisatieklimaat en de bedrijfsresultaten. Om dat doel te bereiken is de UT ondertekenaar van de landelijke charter 'Talent naar de top' en streeft de UT naar 20% vrouwelijke hoogleraren in 2020. Eind 2015 bedroeg dit percentage ruim 14%. Bij de diensten lijkt een belangrijke barrière, een vertegenwoordiging van minimaal 30% aan vrouwen, te zijn geslecht. Op lokaal niveau (teams) is echter vaak sprake van een onevenredige verdeling en is er sprake van een kwetsbaar evenwicht in de top (directeuren) vanwege de beperkte omvang van deze groep. Focus en sturing blijft dus noodzakelijk.

Om in- en doorstroom van talentvolle vrouwen te stimuleren investeren we in de ontwikkeling van vrouwen in de organisatie door middel van loopbaantrainingen, mentoraat en de individuele subsidieregeling van het UT Stimuleringsfonds. 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-vrouwen netwerk. In 2015 organiseerden we de training 'Geef leiding aan je loopbaan' en het mentoren programma. Zeven vrouwen ontvingen een beurs uit het UT Stimuleringsfonds. In de onderstaande tabel is het aandeel van vrouwen in het WP te zien.



Bron: Oracle HR (peildatum 31-12-2015)

Jaargesprekken

Een andere manier om in gesprek te zijn over de inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers is de jaargesprekcyclus. In 2015 is er een pilot van start gegaan bij twee diensten met een verbeerde jaargesprekscyclus. Doelen van de pilot waren: meer verbinding tussen organisatiendoelen en de individuele jaaragenda; concretere resultaatafspraken; meer aandacht voor ontwikkeling van individuele medewerkers en meer aandacht voor de ontwikkeling van het team als geheel. Naast een nieuwe werkmethode heeft de UT ook geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van het gesprek zelf. Daarvoor zijn alle medewerkers van de pilot-eenheden en alle leidinggevenden van de diensten getraind.

Mobiliteit

Het bevorderen van de mobiliteit en doorstroom – binnen de organisatie, maar ook naar buiten – is een belangrijk aandachts punt voor de UT. Het biedt meer mogelijkheden aan jonge en talentvolle medewerkers of medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan. De doorstroom van medewerkers naar andere eenheden binnen de organisatie heeft als voordeel dat er een bredere kijk op de organisatie ontstaat, waardoor de gezamenlijkheid en samenwerking versterkt wordt.

Ondanks de toenemende aandacht voor employability laten de cijfers zien dat de functieverbleftijd en de gemiddelde duur van het dienstverband nog steeds - relatief - hoog zijn bij de UT. 49% van het WP en 56% van het OBP zit al langer dan vijf jaar in dezelfde functie.

De gemiddelde duur van het dienstverband van vaste medewerkers is vijftien jaar, zowel voor WP als OBP. De leeftijdsopbouw van de UT geeft aan dat het inzetten op duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt moet blijven.

Van werk naar werk

Naast het bevorderen van de mobiliteit voert de UT een actief beleid ter voorkoming van ontslag van medewerkers. Zo worden medewerkers in vaste dienst bij dreigend ontslag aangemeld bij de herplaatsingscommissie. Deze commissie onderzoekt de mogelijkheden voor interne herplaatsing en begeleidt de met ontslag bedreigde kandidaat. Waar nodig schakelt de UT re-integratie-, outplacementbureaus, coaches en/of loopbaanadviseurs in. In 2015 zaten in totaal 14 medewerkers in dit traject.

Onderwijswaardering

Onderwijswaardering kenmerkt zich onder andere door het feit dat wij onze docenten willen professionaliseren. De docentprofessionalisering valt uiteen in twee onderdelen, de basis kwalificatie onderwijs (BKO) en het verbeteren van de Engelse taalvaardigheden. Aanvullend hierop is in 2015 het professionaliseringsaanbod op het gebied van docentprofessionalisering uitgebreid met de eerste editie van de leergang educational leadership.

Medewerkers onderzoek

In september 2015 is voor de derde keer in zes jaar een medewerkers onderzoek uitgevoerd in samenwerking met Effectory. Doel

van het onderzoek is goed inzicht te krijgen in wat leeft onder UT-medewerkers. In totaal heeft 50,3% (1.411) van de medewerkers de vragenlijst ingevuld. Een lichte daling ten opzichte van de voorgaande meting in 2012 met een respons van 56,7% (1.800). Hieronder enkele uitkomsten uit het medewerkersonderzoek van 2015.

De UT scoort in totaal een 7,2 op bevlogenheid en een 7,0 op betrokkenheid en tevredenheid. De vorige meting gaf men met 7,4 een iets hogere overall score. Opvallende uitkomsten zijn verder, dat medewerkers van de UT positief zijn over de ontwikkelmogelijkheden die de universiteit ze biedt. Men vindt dat er voldoende kans wordt geboden om te doen waar men goed in is. Collegialiteit en samenwerking worden zeer positief beoordeeld, met maar liefst een score van 8,1. Ook staat men achter de doelstellingen van de UT. De werkdruk blijft een aandachtspunt, maar wordt in deze respons lager ervaren dan de meting in 2012. Aandachtspunten liggen in het concretiseren van visie en doelen, het verminderen van de bureaucratie en het verbeteren van de interne communicatie en samenwerking met collega's buiten de eigen discipline en/of eenheid.

Faculteiten en diensten hebben naar aanleiding van het medewerkersonderzoek een plan van aanpak opgesteld om vervolg te geven aan de uitkomsten van het onderzoek. Dit gebeurt ook UT breed. Er zijn pilots gestart binnen HR en CES op het gebied van performance management. Daarnaast wordt een plan van aanpak opgesteld met betrekking tot werkdruk, staat beleving van Vision 2020 centraal en wordt aandacht besteed aan samenwerking en communicatie. Ten slotte is het 'LEAN' werken binnen de diensten geïntroduceerd, om processen zo efficiënt mogelijk in te richten, bureaucratie tegen te gaan en multidisciplinaire samenwerking te stimuleren.

Participatiewet

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht geworden, de verplichting van werkgevers om een mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (voorheen Wajong, WSW) in dienst te nemen. Voor de Universiteit Twente betekent dit 80 extra (continu) banen (=25,5 uur per baan) binnen 10 jaar. Op 31-12 2015 waren er binnen de Universiteit Twente 2 medewerkers in dienst die vallen onder de Participatiewet. Met faculteiten en diensten wordt bekeken hoe banen gecreëerd kunnen worden door middel van jobcarving of door de elementaire taken uit een functie te halen en deze als nieuwe functie voor de doelgroep in te zetten. De Universiteit Twente wordt met de uitvoering en implementatie van de Participatiewet bijgestaan door een vakspecialist van het Werkplein Enschede.

GEZONDHEID EN WELZIJN

Het verzuim bij de Universiteit Twente blijft op een stabiel laag niveau. De gemiddelde verzuimduur daalde van 11,7 dagen in 2014 naar 11,1 in 2015. Het aantal ziek meldingen per medewerker is gelijk gebleven maar duurde echter wat korter.

VERZUIM	2011	2012	2013	2014	2015
Verzuimpercentage (VP)	2,60%	2,60%	2,70%	2,70%	2,70%
Meldingsfrequentie (MF)	1	1	1	0,9	0,9
Gem. verzuimduur (GVD) in dagen	9,2	10,1	9,2	11,7	11,1

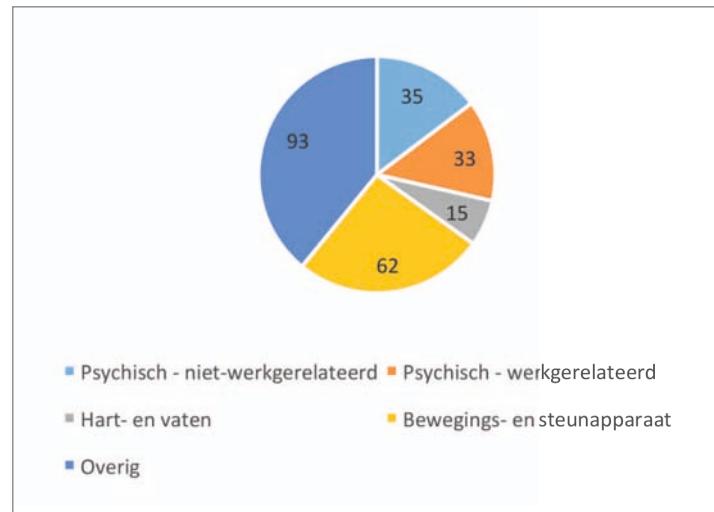
Bron: Oracle HR

JAAR	VERZUIM % INCL. ZWANGERSCHAPSVERLOF	VERZUIM % EXCL. ZWANGERSCHAPSVERLOF	GEMIDDELDE VERZUIMFREQUENTIE	GEMIDDELDE VERZUIMDUUR (DAG)
2010	2,90%	2,40%	1,1	9,3
2011	3,10%	2,60%	1	9,2
2012	3,10%	2,60%	1	10,1
2013	3,10%	2,70%	1	9,2
2014	3,10%	2,70%	0,9	11,7
2015	3,20%	2,70%	0,9	11,1

Bron: Oracle HR

Bovenstaande gegevens zijn gemiddelden; er bestaan verschillen tussen eenheden, maar ook tussen OBP en WP. Dit laatste verschil is onder meer te verklaren doordat het gemiddelde opleidingsniveau, de sociaaleconomische status, het functie niveau en het aantal mannelijke medewerkers bij WP hoger is. Van deze factoren is bekend, 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 meldingsfrequentie (het gemiddelde aantal ziek meldingen per medewerker per jaar) is gelijk gebleven. De arbodienst houdt diagnosteregistratie bij het spreekuur van de bedrijfsartsen. Dit betreft over het algemeen alleen medewerkers met langdurig verzuim, bij kortdurend verzuim is normaal gesproken geen contact met de bedrijfsarts. In 2015 is voor 237 medewerkers een diagnose gesteld. De volgende figuur laat de verdeling zien van de gestelde diagnoses.



Bron: Verzuimregistratie E-care

Ten opzichte van 2014 zijn er minder ziek meldingen met een psychische reden. Dat waren er toen 89, waarvan 43 werk gerelateerd. Er zijn meer registraties onder de noemer 'bewegings- en steunapparaat' (in 2014: 47, nu 62). De andere 2 oorzaken zijn in 2015 qua aantallen overeenkomstig met het voorgaande jaar.

Er zijn 33 verzuimsituaties geweest waarbij de bedrijfsarts constateerde dat het werk een oorzakelijke factor was voor de ziek melding. Het betrof in alle gevallen psychische problemen, waarbij bijvoorbeeld werkdruk, reorganisatie en spanningen met collega's of leidinggevende een rol speelden. Zowel het aantal als het percentage werk gerelateerde ziek meldingen is in 2015 lager dan in 2014 (respectievelijk 33 en 43, en respectievelijk 0,21% en 0,31%).

In 2015 heeft de bedrijfsarts zes maal een werk gerelateerde ziek melding gemeld als beroepsziekte aan het Nederlands Centrum voor Beroepsziekte, op basis van de wettelijk voorgeschreven verplichting daartoe. Het ging hierbij steeds om psychische problemen. In 2014 zijn twee meldingen gedaan.

In 2015 hebben 88 medewerkers 127 keer gebruik gemaakt van het preventieve arbeidsomstandigheden spreekuur. Hiermee is het aantal na een dip in 2014 (73 medewerkers en 99 bezoeken) weer vergelijkbaar met 2013 (86 medewerkers en 125 bezoeken). De adviezen vielen vooral in de categorieën behandeling of therapie, organisatorische interventies en gedragsmatige interventies. Dit komt overeen met de landelijke gegevens. Het spreekuur heeft een preventief karakter. Medewerkers kunnen hier terecht met vragen over de effecten van hun werk op hun gezondheid of andersom. Bij de eenheden waar consequente aandacht voor verzuim is lijkt dit een belangrijke factor te zijn in de lagere verzuimpercentages.

Opvallend is dat het verzuim om redenen van psychische aard dit jaar wederom lager is dan in het jaar daarvoor, zowel wat het percentage als het aantal ziek meldingen betreft. Dat geldt ook voor het werk gerelateerde psychische verzuim dat deels of in overwegende mate door het werk veroorzaakt wordt. Er is geen duidelijke verklaring voor deze gunstige ontwikkeling.

Uit signalen uit het spreekuur van bedrijfsartsen en in contacten met leidinggevenden blijkt dat de werkdruk door velen nog steeds als hoog ervaren wordt, zowel bij het WP als OBP.

Mogelijk gaan medewerkers van de Universiteit Twente anders met die werkdruk om en gaan leidinggevenden anders om met door medewerkers gesignaleerde werkdruk en overbelasting klachten. Ook kan de geïntensiverde begeleiding door de psychologen een positieve bijdrage hierin hebben. In 2015 zijn meer mensen begeleid (83 tegenover 59 in 2014), maar wel in kortere trajecten waardoor het totaal aantal sessies slechts beperkt steeg.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Persoonlijke ontwikkeling is het continue ontwikkelen van medewerkers. We streven naar een context waarin continue ontwikkelen de norm is.

MANAGEMENT DEVELOPMENT

We investeren continu in de ontwikkeling van onze leidinggevenden. We doen dat, vraag gestuurd, door het ondersteunen van de individuele ontwikkeling van leidinggeven, het gezamenlijk leren via leergangen van het Centre for Training en Development (CTD)en op maat gemaakte teamtrajecten. Het afgelopen jaar is er specifiek geïnvesteerd in het trainen van de managementteams van de diensten voor het verhogen van de kwaliteit van Jaargesprekken. Dit thema krijgt een vervolg in 2016.

De managementontwikkelingsprogramma's voor Academisch Leiderschap, Professioneel Leiderschap en Effectief begeleiden en coördineren zijn in 2015 door 28 leidinggevenden gevolgd. Dit ontwikkelaanbod wordt georganiseerd door het CTD.

EMPLOYABILITY

Employability is het vermogen om het werk te krijgen en te behouden. Door in te zetten op employability blijven medewerkers geschikt voor het uitvoeren van hun huidige functie, een andere functie binnen de UT of een functie buiten de UT.

Employability zorgt dus voor blijvende inzetbaarheid op verschillende functies.

Door in te zetten op bewustwording, het aanbieden van een divers en kwalitatief hoogwaardig ontwikkelingsprogramma en het bieden van expertise en maatwerk in advies wordt de employability verhoogd. Concreet heeft dit in 2015 vorm gekregen door de volgende activiteiten.

WEBSITE CREATE YOUR FUTURE

De UT heeft een website ontwikkeld die veel informatie biedt aan medewerkers. Je kunt hier inspiratie opdoen voor je eigen professionalisering en loopbaanontwikkeling. Antwoorden op vragen als, waar sta je nu, hoe ontwikkel je je nu verder en wat is de volgende stap komen hier aan bod.

Deze website www.utwente.nl/mijnloopbaan is het afgelopen jaar heel goed bezocht. In totaal hebben ruim 2700 mensen de website bekeken, waarvan 33% de website meerdere keren heeft bezocht. Ook is er een Engelse variant van de website ontwikkeld www.utwente.nl/mycareer. 30% van het totale aantal websitebezoekers heeft gebruik gemaakt van deze Engelse variant. Tevens is de website uitgebreid met informatie omtrent beurzen om naar het buitenland te gaan.

LOOPBAANTRAININGEN

Van de mogelijkheid voor een intake- of adviesgesprek met de projectleider employability werd goed gebruik gemaakt. In totaal werd dit in 2015 door 110 medewerkers gedaan. Een stijging van ruim 25% ten opzichte van het voorgaande jaar. Hiervan waren 63 medewerkers werkzaam bij een dienst en 47 bij een faculteit. Na de intake volgt in een meerderheid van de gevallen een vervolg door gebruik te maken van het aanbod van het CDC op het gebied van coaching, training, loopbaanbegeleiding, assess-

ments en sollicitatie ondersteuning. Voor het aanbod wordt steeds gekeken naar nieuwe aanbieders in de markt om innovatie en kwaliteit blijvend te kunnen garanderen. Verder heeft er weer een succesvolle editie van de Loopbaan4daagse plaatsgevonden en neemt de UT sinds september deel aan de Mobiliteitstafel Twente. Beide initiatieven vormen een belangrijke schakel in het goed onderhouden van een netwerk in de regio. Ten slotte zijn er in 2015 73 trainingen georganiseerd, waaraan in totaal 1110 medewerkers hebben deelgenomen. De belangrijkste trainingsthema's waren: onderzoek, onderwijs, taal & communicatie, leiderschap, loopbaanontwikkeling en persoonlijke effectiviteit.

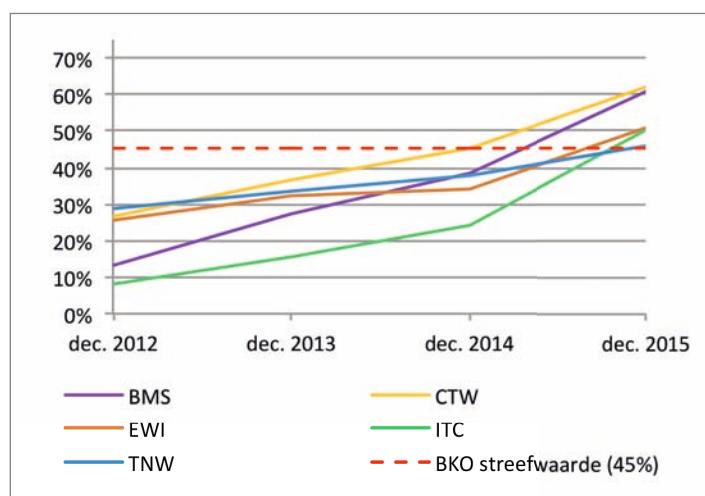
Docentprofessionalisering

Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO)

Binnen de UT wordt sinds 2008 invulling gegeven aan de BKO voor docenten. De UT heeft met het ministerie van OC&W de prestatieafspraak gemaakt dat eind 2015 45% van de onderwijsgevenden (hoogleraar, universitair hoofd docent, universitair docent en docent) een Basis Kwalificatie Onderwijs of vrijstelling behaald heeft. Zowel nieuwe als zittende staf met een vast of tijdelijk dienstverband wordt in dit UT streefcijfer meegenomen. Begin 2015 bedroeg het percentage docenten met een BKO of vrijstelling 37 %. Eind 2015 was dit percentage gestegen naar bijna 55%.

Daarmee heeft de UT deze prestatieafspraak ruimschoots gehaald. Bovengenoemd resultaat is bereikt doordat alle betrokkenen (docenten, management, Centre for Education in Learning & Teaching, HR en anderen) veel aandacht hebben besteed aan de BKO. Een voorbeeld hiervan is de pressure cooker, waarin in een korte intensieve periode ervaren docenten werden gefaciliteerd om hun BKO portfolio's af te ronden. Hieraan hebben in 2015 in totaal 35 docenten deelgenomen.

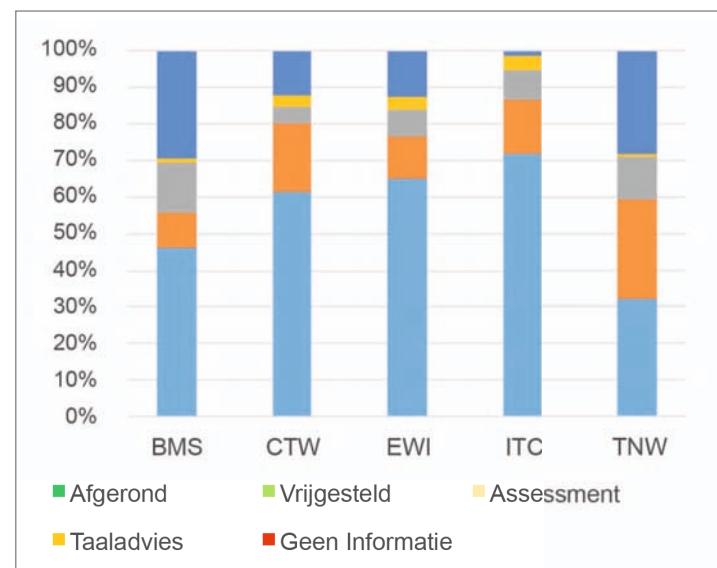
De onderstaande grafiek geeft een helder beeld van de stijging van het aantal BKO's in de verschillende faculteiten over de afgelopen jaren.



Bron: Oracle HR (peildatum 31-12-2015)

Engelse taalvaardigheid docenten

De UT profileert zich als een internationale universiteit. Al sinds 2004 is een taalbeleid van kracht dat er toe moet leiden dat docenten die in het Engels les geven, beschikken over een goede Engelse taalvaardigheid. In 2015 lag de focus op het voortzetten van deze 'inhaalslag'. Dit heeft in 2015 geresulteerd in 48 afgeronde class assessments. Eind 2015 heeft 69% van de medewerkers die les geeft in het Engels, bewezen te voldoen aan de gestelde norm voor Engelse taalvaardigheid. Van de docenten die in het Engels lesgeven moet nu nog 10% een class assessment afleggen. De behaalde percentages per faculteit staan weergegeven in de navolgende tabel.



Bron: Oracle HR (peildatum 31-12-2015)

Educational leadership

De leergang Educational leadership geeft voortrekkers van het onderwijs in faculteiten en opleidingen bagage mee om als onderwijskundig leider te kunnen opereren. Medio 2015 is de eerste editie gestart van de Leergang Educational Leadership met daarin 10 deelnemers van de UT en 6 van de Rijksuniversiteit Groningen. De Leergang wordt verzorgd door het Center of Excellence in University Teaching van de Universiteit Utrecht. De Leergang is gericht op wetenschappelijk medewerkers die in de regie van het onderwijs opereren. Te denken valt aan (potentiële) opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren, portefeuillehouders onderwijs en medewerkers die zwaardere tactisch-strategische onderwijsprojecten trekken. Zowel ervaringsdeskundigen als aanstormend talent dat op korte termijn de overstap naar een dergelijke rol kan maken komen in aanmerking.

LEAN

Via een simulatiemap hebben 270 medewerkers kennis gemaakt met het gedachtengoed van LEAN. Dit waren met name medewerkers uit de diensten, maar op dit moment sluiten ook steeds meer medewerkers uit de faculteiten aan. Bijna 30 medewerkers hebben door middel van de training green-belt, de kennis en vaardigheden ontwikkeld om verbeterprocessen te kunnen begeleiden. Binnen CES zijn verder een aantal processen door middel van waarde-stromen in beeld gebracht, die laten zien waar processen struikelen en waar we als medewerker tijd of kwaliteit verliezen. In de organisatie zijn op basis van de LEAN principes verbeterinitiatieven uitgevoerd. Concrete resultaten hiervan zijn besparing van uren en verbeteren van kwaliteit. Verheugend om te zien is dat veel medewerkers nieuwsgierig geworden zijn naar de LEAN principes, wat merkbaar is aan het aantal vragen om ondersteuning.

Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat bij de UT reeds lang op de agenda. Sinds 2001 organiseert zij binnen het programma Gezond en Sterk op het Werk activiteiten die bijdragen aan vitaliteit van haar medewerkers. Vitaal werken is bevlogen en gezond werken. Vitale medewerkers zijn beter in staat om te gaan met alle veranderingen waar we tegenwoordig mee te maken hebben, zoals toenemende werkdruk, continue veranderingen in organisatie en werk(wijze), toenemende zorgtaken en een langer werkzaam leven. Ook in 2015 zijn weer verschillende activiteiten aangeboden, zoals een uitgebreid sport- en beweegprogramma en een health check, dit jaar voor de medewerkers in de leeftijdscategorie 30-40. Zoals elk jaar is ook een Gezonede Week georganiseerd, bedoeld om op een laagdrempelige wijze bewustzijn bij medewerkers te creëren over een gezonde leefstijl. Daarnaast werd door 244 afzonderlijke medewerkers gebruik gemaakt van de stoelmassage. De belangstelling hiervoor is groot, zowel onder OBP als WP. Vitaliteit is sterk verbonden met employability, de twee belangrijke pijlers onder duurzame inzetbaarheid.

ORGANISATIE ONTWIKKELING

De Universiteit Twente is een organisatie die de visie stimuleert en faciliteert. HR faciliteert door ondersteuning te bieden bij de keuzes welke structuur, governance, cultuur en leiderschap passen bij de Universiteit Twente.

DIVERSE PROJECTEN

Binnen HR zijn in 2015 naast de hierboven behandelde onderwerpen nog enkele andere projecten gestart en of voortgezet. Achtereenvolgens wordt kort stil gestaan bij; Human Resources Strategy for Researchers' (HRS4R), recruitment en internationalisering, het medewerkersonderzoek en het werken volgens het LEAN principe.

HRS4R

Het project HRS4R betreft een Europese onderzoekaccreditatie voor HR-beleid binnen universiteiten. De analyse en het opstellen van een actieplan 'HRS4R' is bedoeld om de openheid, transparantie van de arbeidsmarkt voor onderzoekers te bevorderen en daarmee internationale mobiliteit te stimuleren.

Recruitment en internationalisering

De strategie met betrekking tot recruitment en internationalisering is in 2015 voortgezet. Doorlopend worden internationale academische vacatureplatforms en social media geëvalueerd op het effectief bereiken van (internationale) doelgroepen. Dit heeft geleid tot de oprichting van het Expat Center Twente waarvan de universiteit een van de grootste 'klanten' is. Gelet op de doelstelling zoals genoemd in Vision 2020 is het project 'international services voor incoming en outgoing staff' uitgewerkt in de nota Most Welcoming University of Twente. De nota is door het College van Bestuur goedgekeurd. Hiervoor zijn financiële middelen beschikbaar gesteld. De uitvoering van de nota wordt in 2016 in gang gezet.

WET EN REGELGEVING

Zoals iedere werkgever heeft ook de UT te maken met wet- en regelgeving. Daarvoor zijn diverse gremia ingericht op verschillende aandachtsgebieden. Bezwaren, beroepen en klachten, maar eveneens wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Hierna wordt kort ingegaan op deze aspecten binnen het HR-beleid in 2015.

Bezwaren, beroepen, klachten

In 2015 heeft het College van Bestuur 15 bezwaren ter behandeling en advisering voorgelegd aan de bezwarencommissie personele aangelegenheden Universiteit Twente. Deze commissie heeft in 2015 ten aanzien van 8 bezwaren (5 bezwaren uit 2014 en 3 bezwaren ingediend in 2015) advies uitgebracht. Van de 15 in 2015 ingediende bezwaren zijn er 10 gedurende de procedure ingetrokken. Het College van Bestuur heeft in 2015 op 8 bezwaren besloten. Indien de medewerker het niet eens is met een beslissing op bezwaar, kan deze in beroep gaan bij de rechtbank en vervolgens bij de Centrale Raad van Beroep. In 2015 waren bij de rechtbank en de Centrale Raad van Beroep 6 beroepen aanhangig. In 2015 heeft het College van Bestuur 2 keer bezwaar

gemaakt tegen een beslissing van UWV.

In 2015 was er slechts 1 klacht die nadat de aangeklaagde reeds een verweer had ingediend en een datum voor de hoorzitting was vastgelegd, is ingetrokken.

Veiligheid, gezondheid en milieu

Om de strategische doelen op gebied van onderzoek, onderwijs en valorisatie te realiseren is optimale inzetbaarheid en motivatie van medewerkers van doorslaggevend belang. Om die reden investeert de UT in een veilige, gezonde en stimulerende werk- en studieomgeving en het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast is van belang dat de UT haar werkzaamheden uitvoert binnen de wettelijke kaders die de overheid hier aan stelt, of, waar deze de werkzaamheden belemmeren, met de overheid hierover in gesprek te gaan. Veiligheid-, gezondheids- en milieubeleid draagt bij aan het realiseren van deze doelstellingen. De vergunningen die daarbij nodig zijn worden hieronder kort genoemd.

Besluit genetische gemodificeerde organismen (ggo)

Per 1 maart 2015 is het nieuwe Besluit en de bijbehorende Regeling ggo 2013 in werking getreden. Daarmee gelden nieuwe regels voor activiteiten met ggo's. Voor een deel van het taakveld 'ingeperkt gebruik' is nu de vergunningsplicht vervangen door een kennisgevingsplicht. Dit betekent dat het Ministerie hiervoor geen vergunning meer verleent, maar dat de gebruikers nu zelf een risicobeoordeling moeten uitvoeren en moeten bepalen welke aanvullende voorschriften van kracht zijn voor hun werkzaamheden.

Op termijn moeten de bestaande vergunningen naar de nieuwe kennisgevingen worden overgeheveld. Dit moet uiteindelijk leiden tot één centraal bestand (verslag risicobeoordeling) met alle vergunde en kennisgegeven ggo-activiteiten voor de UT.

Sinds de inwerkingtreding van het nieuwe besluit zijn er in het land verschillende vragen en problemen bekend geworden betreffende de uitvoering van het Besluit, die een efficiënte naleving van de nieuwe regels bedreigen. Deze knelpunten zijn door het ministerie eind 2015 geïnventariseerd, in 2016 zal gewerkt worden aan een oplossingsrichting in deze.

Om te waarborgen dat de huidige vergunningen/kennisgevingen de juiste stand van zaken weergeven voor de UT is in 2015 een inventarisatie uitgevoerd bij alle relevante vakgroepen. Door vakgroepen die geen ggo's hebben is een verklaring van niet-ggo-werkzaamheden binnen de vakgroep ondertekend.

Opiumwet

Ten behoeve van het wetenschappelijk onderzoek is een opium-ontheffing aangevraagd. Het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport heeft deze opiumontheffing met ingang van 1 juli 2015 verleend.

Omgevingsvergunning

In 2015 heeft het Waterschap een controle uitgevoerd in het kader van de omgevingsvergunning. De UT voldeed aan alle voorschriften.

Proefdieronderzoek

De UT heeft een vergunning voor proefdieronderzoek. Het meeste onderzoek binnen de UT vindt echter plaats zonder gebruik van proefdieren waardoor het aantal dierproeven binnen de UT beperkt is. Het gaat om ongeveer 0,2% van het totaal aantal dierproeven aan alle universiteiten en UMC's in Nederland. Indien proefdieronderzoek nodig is, gebeurt dit altijd met respect voor de dieren. Meer informatie over proefdieronderzoek staat in het jaarverslag proefdiergebruik op de website van de UT.

Kernenergievergunning

De kernenergie vergunning van de UT is aangepast. Het vorhanden hebben van ingekapselde radioactieve bronnen ten behoeve van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, analyse en ijk- en referentie doeleinden is nu opgenomen, met in achtneming van de grenswaarden voor activiteit van de bronnen.

Remotely Piloted Aircraft Systems

Bij de UT vinden al langer testen met Remotely Piloted Aircraft Systems plaats. Een vergunning voor het testen met deze drones ontbrak. In 2015 is daarom een concept Operational Manual (OM) opgesteld dat als basis dient voor een vergunningaanvraag die in 2016 wordt gedaan. Het streven is om 2 locaties op de Campus te mogen gebruiken voor gecontroleerde vluchten met drones.

Arbocatalogus

Op basis van de notitie 'Universiteit Twente en de arbocatalogus' is in 2015 door het CvB de notitie 'Structuur Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) UT' vastgesteld. Deze notitie beschrijft de te hanteren werkwijze voor het uitvoeren van de RI&E binnen de UT. Hierin is ook, naar aanleiding van de VGM-reorganisatie in 2014, de nieuwe werkwijze voor het beeldschermwerkplekonderzoek voor (nieuwe) medewerkers opgenomen.

VEILIGHEID

Veiligheid is een belangrijk aspect op de UT. In 2015 zijn er diverse verschuivingen geweest in een aantal crisisteamen. Mede veroorzaakt door het opgaan van de teams van Cubicus en Ravelijn in het team van BMS. Ook in 205 is er weer door alle crisisteamen geoefend en bijgeschoold. Slechts een keer in 2015 hoefde het centrale crisisteam in actie te komen voor een "tikkend geluid in een locker in Hal B" wat naderhand gelukkig loos alarm bleek te zijn.

Loos alarm kwam bij brandweermeldingen ook veelvuldig voor. In 95% van de gevallen ging het om loos alarm. Mede daardoor is per 1 februari 2015 nieuw landelijk nieuw beleid ingegaan. De brandmeldingen gaan niet meer rechtstreeks naar de brandweer. Intern dient met de situatie te beoordelen en indien noodzakelijk de brandweer op te roepen. In 2014 zijn de voorbereidingen hiervoor in gang gezet door aanpassingen van protocol en werkwijzen. Tijdens kantooruren beoordeelt de Bedrijfshulpverlening (BHV) organisatie de situatie en schakelt indien nodig de brandweer in. Buiten de kantooruren ligt deze taak bij de beveiliging. Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat de BHV brandmeld-centrale sneller kan resetten waardoor de reguliere bedrijfsvoering weer tot stand komt.



BHV IN ACTIE

BHV

De UT beschikt tijdens kantooruren over reguliere BHV-teams per gebouw. Uitzondering hierop vormen de Vrijhof, Bastille en Sportcentrum. Vanwege de avondopenstelling is daar ook avond-BHV georganiseerd. De reguliere BHV-teams trainden maandelijks. Als gevolg van de reorganisatie binnen de afdeling VGM is het aantal trainingen voor kantoorgebouwen teruggebracht naar 6 trainingen per jaar. Uit de evaluatie bleek dat dit toereikend is om de BHV-organisatie op niveau te houden. Het aantal trainingen voor de zogenaamde technische gebouwen is gehandhaafd. Studenten(verenigingen) organiseren allerlei activiteiten. Om te zorgen dat ook zij aan de BHV-verplichtingen voldoen, leidt de UT jaarlijks per vereniging een aantal BHV'ers op. Daarnaast is een specifieke groep studenten opgeleid om als BHV'er aan de slag te gaan in het Nanolab.

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

De reguliere BHV-teams hebben in 2015 26 keer EHBO oproepen gekregen waarbij 7 keer de inzet van een ambulance noodzakelijk was. Dit is een vermindering ten opzichte van 2014 (43 oproepen). Het aantal brandmeldingen is ook teruggelopen: 17 keer in 2015 tegenover 21 keer in 2014. Bij geen van de brandmeldingen is de brandweer opgeroepen door de BHV.

BHV-oproepen betreffen vaak EHBO-zaken, waarvoor de inzet van een heel BHV-team overbodig is. Daarom is in 2015 een pilot gestart waarbij voor EHBO-gerelateerde zaken (glipje vinger, tekenbeet) de 'BHV'er van de week' wordt gebeld en geen BHV-oproep uitgaat. De pilot is goed verlopen, met ingang van januari

2016 wordt dit als standaard werkwijze ingevoerd.

Het BHV-oproepsysteem is op niet al te lange termijn aan vervanging toe. Daarom is in 2015 een projectgroep gestart om een advies te geven over een vervangend BHV- oproepsysteem. Het advies wordt in de eerste helft van 2016 verwacht.

De melding van het aantal ongevallen in 2015 bedroeg 19, waarbij er in een geval sprake was van een milieu incident. Een heftruck heeft met zijn lepels een tanklek gestoken waarbij de bodem verontreinigd is met brandstof. Er is direct een verplichte volledige sanering in gang gezet waarvan de resultaten door de Gemeente Enschede akkoord bevonden zijn. Er is voldaan aan de saneringsdoelstellingen.

In 2015 is de meldingsprocedure voor ongevallen door middel van een digitaal formulier vereenvoudigd en toegankelijker gemaakt. Via de website van HR-VGM kan men nu snel een melding maken van een (bijna)ongeval, (milieu)incident of een gevaarlijke situatie.

Overig

In 2015 is het Hogedruklab (HDL) gerenoveerd. Er is een uitvoerige HAZOP (Hazard and Operability Analysis) uitgevoerd door Tebodin in samenwerking met de UT. In 2016 wordt het HDL lab in gebruik genomen.

Het Designlab is een bijzondere omgeving, waarin experimentele aanpak centraal staat. Om te zorgen dat activiteiten veilig en verantwoord worden uitgevoerd is in 2015 een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd. Gesigneerde Arbo knelpunten zijn vastgelegd en in een plan van aanpak is beschreven hoe deze op te beheersen. De voor het Designlab aangestelde preventiemeedewerker (VGMc) heeft als taak de RI&E actueel te houden en bij te dragen aan het oplossen en voorkomen van knelpunten.

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid in brede zin is van toenemend belang in de maatschappij. Universiteiten in het algemeen en de UT in het bijzonder, vanwege haar unieke multidisciplinaire onderzoek, dragen bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Ook in de eigen bedrijfsvoering is dit een aandachtspunt. De UT probeert de bedrijfsvoering zoveel mogelijk te verduurzamen in samenwerking met haar eigen wetenschappers en studenten, maar ook in nauwe samenwerking met verschillende partijen in de regio. Hieronder een greep uit de acties die in 2015 zijn ingezet.

- Het toepassen van Social Return bij alle aanbestedingen tenzij er goede redenen zijn om af te wijken;
- Bij Europese aanbestedingen gebruik maken van de duurzaamheidscriteria van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.
- Bij de Europese aanbestedingen meubilair, relatiegeschenken duurzaamheid als gunningscriterium te hanteren.
- Daarnaast is gestart met de voorbereidingen om in 2016 het UPI-groeimodel toe te passen op Europese aanbestedingen. Dit is een methode om de inspanningen rond maatschappelijk verantwoord inkopen te meten.
- De mogelijkheid om vanaf mei 2015 online aankopen te laten bezorgen en af te halen in onbemande kluizen en pakketjes te versturen via de kluizen. Dit doet de UT in een samenwerking met de Buren Afhaalcentrum. Dit initiatief verhoogt het gemak en zorgt voor minder logistieke bewegingen en dus minder uitstoot;
- In gebouw de Waaier is begin 2015 een pilot gestart met duurzame food-service disposables: borden, bestek en bekertjes voor eenmalig gebruik. Deze disposables zijn aantoonbaar minder milieubelastend blijkt uit onderzoek van de vakgroep CTW-OPM;
- Samen met een aantal actieve studentenverenigingen is gekeken hoe studentactivisme gekoppeld kan worden aan het realiseren van een Living Lab (onder andere op gebied van duurzaamheid) op de Campus. Dit heeft geresulteerd in een voornemen tot samenwerking met Enactus en GeneratIn. In 2015 is onderzocht of een zogenaamd Green Office de UT kan ondersteunen om activiteiten op het gebied van duurzaamheid van voor en door studenten te laten uitvoeren. Te denken valt aan voorlichting, communicatie, studieopdrachten/onderzoek en coördinatie.

Energie

Binnen het energiegebruik draagt de UT een steentje bij op het gebied van duurzaamheid. De UT is deelnemer van de Meerjarenafspraak Energie-efficiency. Hiermee heeft zij zich gecommitteerd aan een jaarlijkse energiebesparing van 2% tussen 2005 en 2020, in totaal dus 30%. Hiervan mag 10% in de keten worden bespaard, bijvoorbeeld door duurzaam in te kopen.

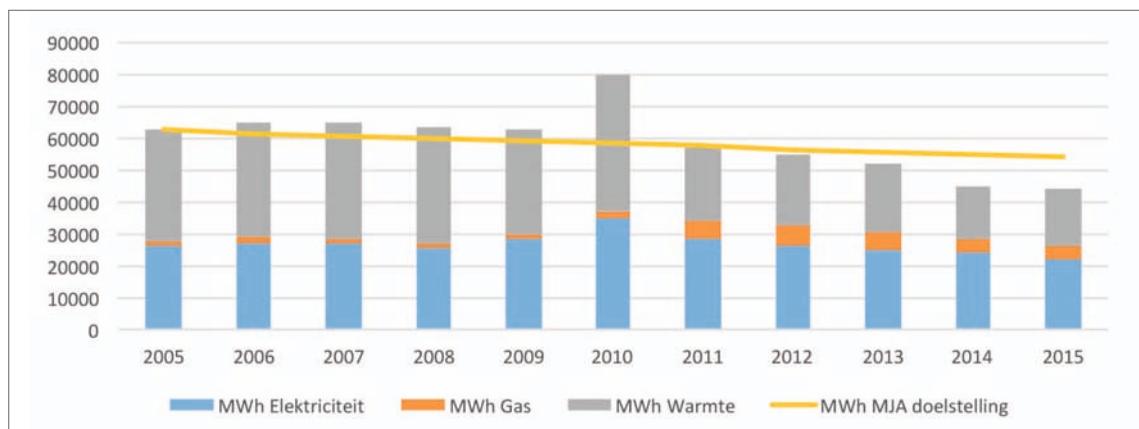
In de figuur hieronder geeft de blauwe lijn het verloop van het primaire energiegebruik aan zoals deze zou moeten verlopen conform de Meerjaren afspraken (MJA-3) wat betreft het energieverbruik. In deze lijn is de 10% keten besparing niet meegenomen.

Deze mooie cijfers uit de bovenstaande tabel worden onder andere bereikt door een aantal technische maatregelen die in 2015 zijn doorgevoerd. Van de energie die de UT jaarlijks inkoopt, wordt een deel doorgeleverd aan derden op de campus, zoals de High Tech Factory en hotel Drienerburght.

Zo is de optimalisatie van de regeling van de rookgas installatie in gebouw Carré ingevoerd. Zijn de stoomketels in gebouw de Horst voorzien van warmte terugwinning en is in gebouw de Waaier de regeling vraag gestuurd gemaakt op basis van collegezaal bezetting. Tevens is op de grotere zalen een CO₂ gestuurde regeling van toepassing.

De renovatie van het ketelhuis van het zwembad draagt bij aan een lager gasverbruik. De verwachting is dat vanaf 2016 het gasverbruik verder wordt teruggebracht door plaatsing van zonneterpen die zwembadwater verwarmen door middel van zonnestraling. Conventionele buitenverlichting armaturen worden standaard vervangen door LED armaturen. Ten slotte is een Energie Actie Team ingezet in gebouw Carré.

De UT tracht haar bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk te maken, in samenwerking met haar studenten en medewerkers, maar ook in samenwerking met partners uit de regio. Een belangrijk onderdeel in dit proces is transparante communicatie over de duurzaamheidsperformance van de UT. Daarom publiceert de UT dit jaar voor het eerst haar CO₂ footprint, gebaseerd op het Greenhousegas Protocol. De CO₂ footprint laat de verschillende

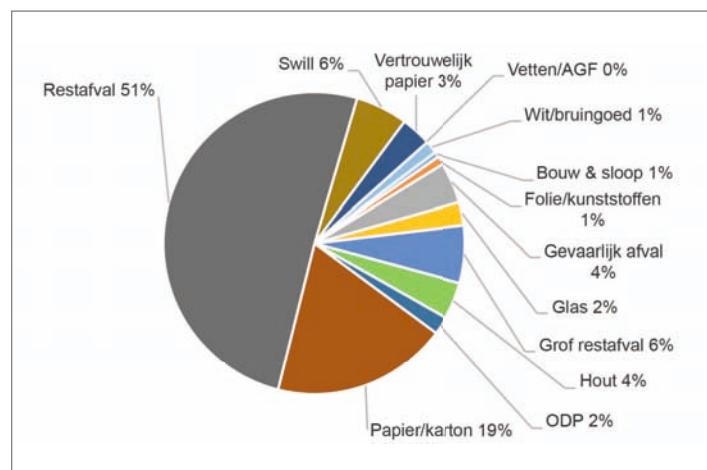


Bron: Facilitair Bedrijf UT

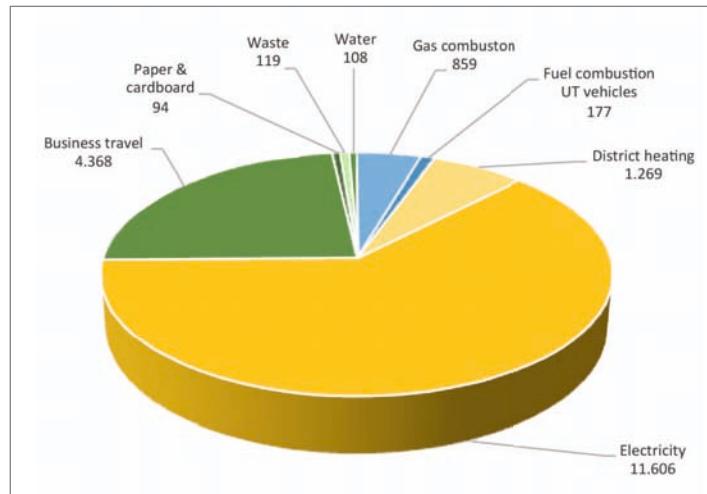
bronnen van uitstoot zien, omgezet in CO₂ equivalenten. Dit geeft inzicht in de bijdrage van de verschillende bronnen aan de CO₂ uitstoot en waar de meeste potentie zit om de uitstoot te verkleinen. In de CO₂ footprint wordt het directe energieverbruik meegenomen, maar ook de emissies uit de keten. De footprint in 2015 was lager dan die in 2014.

Afval

De UT zamelt haar afval gescheiden in. Het afval wordt vervolgens waar mogelijk gerecycled en milieuvriendelijk verwerkt. De afvalcijfers verschuiven, omdat de bewoners steeds beter sorteren en bewuster omgaan met afval. De UT streeft naar reductie van het restafval. In 2013 bleek uit onderzoek dat in het restafval van de UT nog behoorlijke hoeveelheden plastic, GFT, papier en karton zat. In 2014 is in de Vrijhof een pilot gestart met afvaleilanden, wat tot meer afvalscheiding heeft geleid. Het restafval is met bijna 40% afgangen. De verwachting is dat dit nog verder kan afnemen. Dit is niet alleen vanuit milieuoogpunt van belang. Afval wordt steeds meer gezien als grondstof en kan bij goede afvalscheiding ook geld opleveren.



Bron: Facilitair Bedrijf UT



Bron: Facilitair Bedrijf UT

VOORUITBLIK

In zowel de persoonlijke ontwikkeling als de organisatieontwikkeling zijn in het verslagjaar goede stappen gezet. In het komende jaar verdienen de volgende ontwikkelperspectieven bijzondere aandacht.

Omdat de UT constant in beweging is, is een integrale benadering vereist. Alle partijen worden geacht bij te dragen aan de integrale verandering die Vision 2020 beoogt.

In het kader van de internationalisering wil de UT een warm welkom bieden aan personeel uit andere landen en culturen. Vanzelfsprekend stelt dit ook eisen aan de taalvaardigheid bij wetenschappelijk en ondersteunend beheerpersoneel. Dit is een volgende stap naar de internationale community waar we naar toe op weg zijn in het kader van Vision 2020.

HOOFDSTUK 8

CONTINUÏTEITS PARAGRAAF

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 FINANCIËL 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 UT-verdeelmodel. 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.

BEGROTING 2016-2018

De (enkelvoudige) begroting voor de jaren 2016-2018 is gebaseerd op bovengenoemde uitgangspunten.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	2015	2016 *)	2017 *)	2018 *)
Rijksbijdrage	193,5	192,7	189,9	190,1
College-, cursus en examengelden	21,3	20,6	21,2	21,6
Baten werk in opdracht van derden	83,2	82,6	79,9	80,4
Overige baten	14,4	13,5	12,4	11,5
Totaal baten	312,4	309,4	303,4	303,6
Personelelastanden	197,6	208,9	205,7	203,5
Afschrijvingen	22,3	20,6	20,5	20,6
Huisvestingslasten	22,2	22,2	22,4	22,1
Overige lasten	63,3	59,4	55,1	56,5
Totaal lasten	305,4	311,1	303,7	302,7
Saldo baten en lasten	7,0	-1,7	-0,3	0,9
Saldo financiële bedrijfsvoering	-0,4	-0,7	-0,7	-0,7
Saldo buitengewone baten en lasten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6,6	-2,5	-0,9	0,2

*) Gebaseerd op de op 10 december 2015 goedgekeurde begroting 2016

In de Rijksbijdrage is voor de jaren 2016 en verder een lichte daling voorzien. Grootste oorzaken hiervan zijn verwachte lagere studentenaantallen, ons dalende aandeel in het macrokader Onderzoek door de steeds stijgende component Promotiepremies en de landelijke korting op de ODA-middelen.

De baten werken voor derden bereiken rond 2017 een relatief dieptepunt, omdat dan het aflopen van de Europese subsidies in het kader van KP7 geheel zal zijn vervangen door zijn opvolger Horizon2020. Wij verwachten dat de inkomsten uit Horizon2020 op termijn verder zullen toenemen.

De personele lasten in bovenstaande tabel laten vanaf 2016 een daling zien. In de realisatie 2015 was de daling van het personeelsbestand groter dan begroot. In de begroting was nog rekening gehouden met M€ 208,2. De verwachting is, dat de versnelde trend van lagere personeelslasten in 2016 zal doorzetten. Investeringen

Wij zullen in 2016 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 2015:

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

*) Gebaseerd op de op 10 december 2015 goedgekeurde begroting 2016

Vanuit de ambities van Vision2020 zal er de komende jaren verder gewerkt worden aan de versteviging van de profiling van de campus als living lab. De campus is hierin de etalage van ons unieke onderwijs en onderzoek en speelt hiermee een onderscheidende rol in de realisatie van onze strategie. Om de internationale profiling van de universiteit ook op de campus nog meer vorm te geven zal het aanbod en de diversiteit van huisvesting verder worden vergroot.

De hierop gebaseerde vastgoedstrategie zal zich blijven richten op huisvesting passend bij de veranderende behoefte van de diverse organisatieonderdelen en op het tegemoet komen aan de huisvestingsbehoefte van medewerkers en studenten, in het bijzonder de groeiende groep internationale studenten waarbij de vergroting van de keuzemogelijkheden in type huisvesting een nadrukkelijke rol speelt.

Instandhouding en effectieve inzet door herontwikkeling van bestaand vastgoed en het handhaven van de lage leegstand binnen het beschikbare vastgoed blijven hierbij het uitgangspunt.

Jaarlijks wordt in het kader van de begrotingscyclus het Vastgoedplan opgesteld. Hierin zijn de geplande investeringsprojecten gericht op vervanging, onderhoud en uitbreiding van gebouwen en terreinen van de universiteit opgenomen. Dit plan wordt opgesteld met inachtneming van de financiële kaders van de universiteit. Om de financiële continuïteit te kunnen waarborgen zijn bandbreedtes en streefwaarden op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit vastgesteld waaraan deze investeringen vooraf worden getoetst. Voor het jaar 2016 is in het Vastgoedplan een investeringsvolume voor reguliere investeringen (gericht op het kwalitatief instant hou-

den van de campus) opgenomen van € 4,3 miljoen. De verwachting is dat in navolging hierop het gemiddelde investeringsvolume van € 7,5 miljoen per jaar tot 2020 toereikend zal zijn.

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 in 2016 gestart met het ontwikkelen van een lange termijn strategisch huisvestingsplan. Dit huisvestingsplan moet de universiteit voldoende basis bieden voor het vaststellen van een gedegen huisvestingsstrategie voor de komende 10 jaar, inclusief een bijbehorende meerjaren investeringsplanning voor het plegen van de nodige ingrepen in de vastgoedportefeuille. Daarnaast moet het huisvestingsplan ondersteuning bieden aan een weloverwogen besluit over de eerste vastgoedinitiatieven in de tijd. Dit betreft de voorziene verhuizing naar de campus van de faculteit Geo-Information Science and Earth Observation (ITC), die nu nog buiten de campus is gehuisvest en de herontwikkeling van een bestaand gebouw ten behoeve van de huisvesting van het cluster Health & Biomedical Technology. Het investeringsvolume voor dit herhuisvestingsproject, dat gefinancierd gaat worden uit eigen middelen, is vooralsnog geraamd op circa € 46 miljoen en strekt zich uit over de jaren 2016 t/m 2019.

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

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) ENKELVOUDIG	2015	2016 *)	2017 *)	2018 *)
Materiële vaste activa	253,2	252,0	255,8	249,6
Financiële vaste activa	17,8	20,6	21,3	21,3
Totaal vaste activa	271,0	272,6	277,1	270,9
Totaal vloottende activa	163,0	143,2	132,4	133,5
Totaal activa	434,0	415,8	409,5	404,5
Algemene reserve	147,8	145,4	143,0	142,7
Bestemmingsreserve publiek **	0,2	0,1	0,1	0,1
Bestemmingsreserve privaat **	7,8	4,9	4,9	4,9
Bestemmingsfonds publiek				
Bestemmingsfonds privaat				
Totaal eigen vermogen	155,8	147,1	146,1	146,4
Voorzieningen	15,4	14,1	14,1	14,1
Langlopende schulden	123,6	118,4	113,1	107,9
Kortlopende schulden	139,2	136,2	136,2	136,2
Totaal passiva	434,0	415,8	409,5	404,5

*) Gebaseerd op de Begroting 2016.

**) Gebaseerd op verdeling 2015.

FINANCIERING ONDERZOEKSSCHOLEN

De onderwijsactiviteiten in het NanoLab omvatten de practica voor de Master opleiding Science NanoTechnology (met gemiddeld 16 studenten) en de bachelor opleiding Physics Devices (met gemiddeld 24 studenten). Van de Master opleiding wordt verwacht dat deze de komende jaren meer studenten zal trekken. Daarnaast volgen alle gebruikers 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. Over de jaren 2010-2014 zijn er gemiddeld zeventig nieuwe gebruikers per jaar opgeleid.

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. Vanwege de groeiende vraag naar onderwijs in het Nanolab heeft het College van Bestuur in 2015 besloten de jaarlijkse bijdrage aan het Nanolab te verhogen (k€ 50).

PERSONEEL

Met OCW is de prestatieafspraak gemaakt dat de generieke overhead binnen de universiteit teruggedrongen wordt. De UT is er in geslaagd onder de gestelde overheadgrens uit te komen. De verwachting is dat deze de komende jaren zal stabiliseren.

Binnen het wetenschappelijk personeel verwachten wij voor de komende jaren een stabiel beeld. Daarnaast zetten wij de komende jaren in op groei van het aantal promovendi. Dit past binnen het ingezette beleid van de universiteit om in samenwerking met de regio, het bedrijfsleven en externe netwerken en strategische relaties de onderzoekscapaciteit verder te profileren en te versterken en aan te laten sluiten op het nationale en internationale onderzoek- en innovatiebeleid zoals het topsectorenbeleid van het Kabinet en het EU programma Horizon 2020.

VOORUITZICHTEN PERSONEEL EN STUDENTEN	2015	2016*	2017*	2018*
Studenten aantallen	9.645	9.700	9.800	9.900
Personnel (fte):				
• Bestuur / Management	22	21	20	20
• Personeel primair proces	1.501	1.599	1.579	1.549
• Ondersteunend personeel	1.071	1.091	1.060	1.039
Totaal personeel	2.594	2.711	2.659	2.608

*) Gebaseerd op de op 10 december 2015 goedgekeurde begroting 2016

RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

ONDERWIJS

De totale instroom in de opleidingen van de universiteit is in 2015 licht gestegen. Dit leidt tot een beperkt hogere Rijksbijdrage vanaf 2017 indien OCW de prijs per student niet verder laat dalen. De instroom in de technische opleidingen is iets minder gestegen dan de landelijke trend, terwijl de instroom in de niet-technische opleidingen juist is gedaald. Het marktaandeel van de universiteit staat dus onder druk.

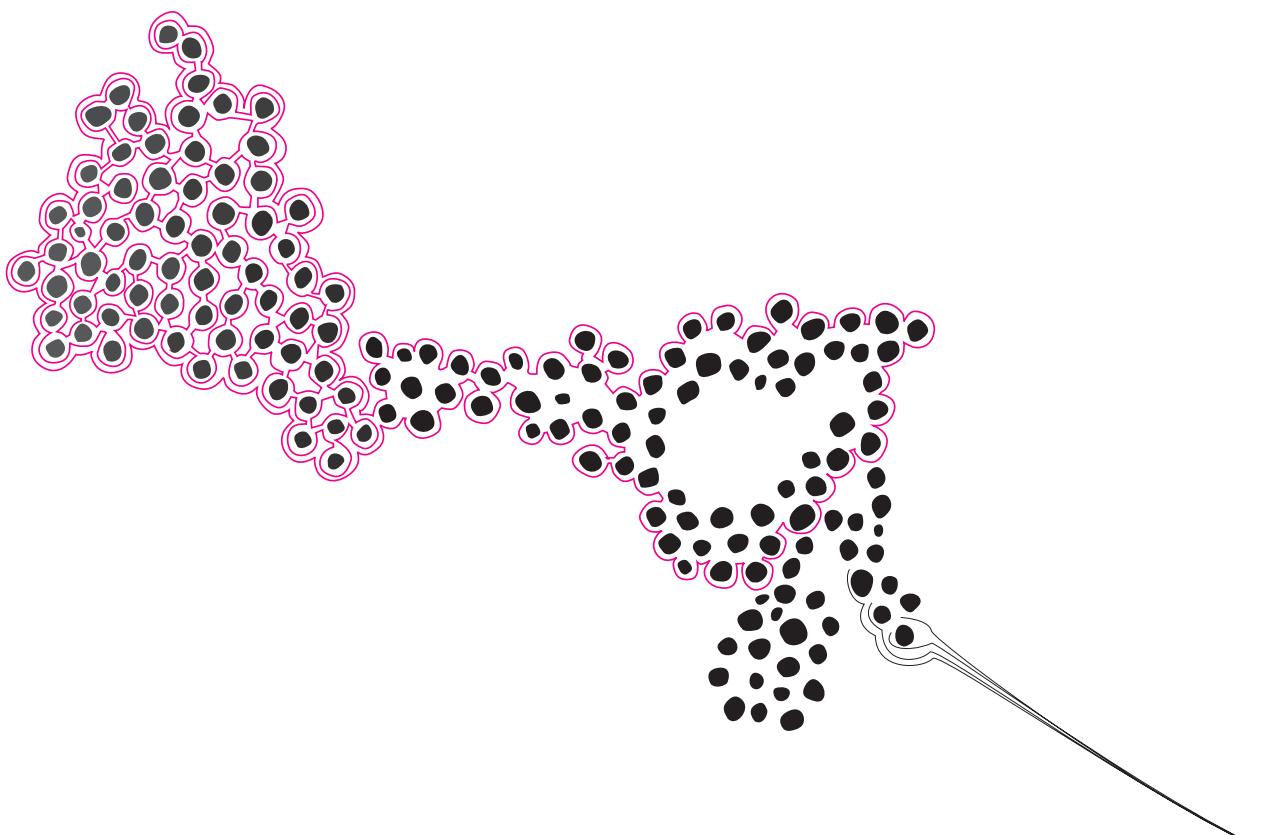
Vooral de instroom uit Duitsland in de niet-technische opleidingen is fors gedaald. Oorzaak hiervan zijn de lagere inspanningen op de Duitse voorlichtingsmarkt en de groeiende voorkeur voor Engelstalige opleidingen bij de buitenlandse studenten die naar Nederland komen. Om onze opleidingen voor de Duitse markt aantrekkelijk te houden zal onder andere de opleiding psychologie vanaf studiejaar 2016-2017 in het Engels worden aangeboden. De faculteit BMS is daarnaast bezig met een actieplan om de gedaalde bekostiging op te vangen.

De realisatie van alle prestatieafspraken wordt in 2016 beoordeeld. De bekostiging vanaf 2017 is mede afhankelijk van de uitkomsten van deze beoordeling. De universiteit komt, zoals het nu naar uitziet, alle prestatieafspraken na. Wij gaan er daarom vanuit, dat de bekostiging van de universiteit met betrekking tot de prestatieafspraken op niveau zal blijven.

ONDERZOEK

Sinds 2013 dalen de totale onderzoek inkomsten van de universiteit doordat de promotiecomponent landelijk fors is gegroeid. Alhoewel het aantal promoties bij de universiteit de laatste jaren ook is gegroeid, zijn er toch middelen richting de algemene universiteiten gevloeid, omdat deze sneller zijn gegroeid en daarmee steeds meer onderzoeks middelen naar zich toe hebben getrokken. De in de Wetenschapsvisie voorgestelde aftopping van de promotiepremies vanaf 2017 zal verdere uitholling een halt toeroepen. OCW heeft voorgesteld de gegroeide verdeling van de onderzoeks middelen vanaf 2017 te bevrissen. De sinds 2013 opgelopen forse teruggang in onderzoeks middelen van de drie technische universiteiten wordt hiermee dus structureel gemaakt. De 3TU's vinden het onbegrijpelijk dat zij structureel worden gekort, terwijl de minister aan de andere kant krachtig aandringt op het afleveren van meer en betere technische studenten.

Vanwege de gedaalde onderzoeksinkomsten vanuit het Rijk, waaronder het hierboven genoemde effect van de systematiek rond de promotiepremies en de afschaffing van de FES-middelen, is de universiteit voor nieuwe initiatieven op zoek naar aanvullende financiering. De eerste twee tranches van het Top Technology Twente programma hebben inmiddels bijna € 9 miljoen aan aanvullende inkomsten uit het bedrijfsleven en de Topsectoren opgeleverd. Diverse andere initiatieven, zoals de vestiging van een Fraunhofercenter op de campus, zullen naar verwachting op korte en middellange termijn verdere aanvullende financiering aantrekken.



RISICOMANAGEMENT, CONTROL EN KVALITEITSZORG

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 P&C-cyclus zoals hieronder weergegeven.

De P&C-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. Dat betekent dat het niet alleen gaat over strategie vertaald naar financiën maar ook naar de ontwikkeling op het gebied van onderwijskwaliteit, onderzoek, HR, etc. Dit betekent een verschuiving van een control georiënteerde naar een ontwikkeling georiënteerde cyclus, zonder dat de voordelen 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 stramien.

Het is een gezamenlijk leerproces. Het eerst op te leveren product van dit proces is de nota Kaderstelling (ontwikkelkader) 2017, in april 2016.

Daarnaast is in 2015 een project gestart dat moet resulteren in een optimale (administratieve) beheersing van de 2e en 3e geldstromen. 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 subsidieprojecten. 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

P&C-CYCLUS UT

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

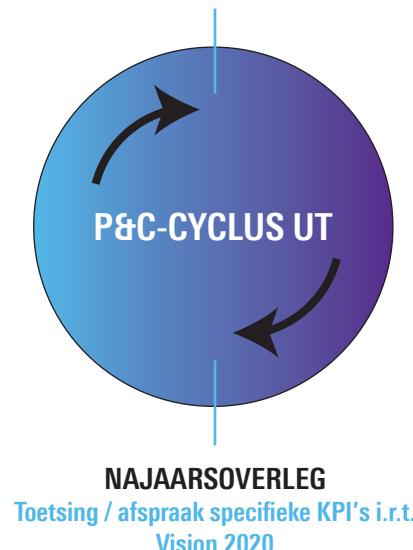
VOORJAARSOVERLEG
Evaluatie realisatie KPI's

JAARVERSLAG EN - REKENING
Verantwoording realisatie streefwaarden en
KPI's

MARAPS
Monitoring / rapportage realisatie KPI's

**HOOFDPUNTEN BELEID
KOMENDE JAREN**
KPI's en streefwaarden 2020

**BESTUURLIJKE AGENDA
KADERSTELLING / WERKPROGRAMMA**
KPI's en streefwaarden t+1



Resultaatverantwoording (control):

- Welke geplande maatregelen zijn uitgevoerd en welke niet? En waarom niet?
- Beoogde doelen bereikt? En waarom niet?
- Wat hebben de uitgevoerde maatregelen gekost?
- Bestendigen of nieuwe doelen?

Beleidsvoornemens (planning):

- Welke doelen willen we realiseren?
- Welke maatregelen gaan we daarvoor uitvoeren? En wanneer?
- Wat gaan deze maatregelen kosten?

leiden tot een uniforme werkwijze en organisatie structuur binnen de universiteit waarbij kunde, kennis en ervaring geborgd zijn en die in staat is adequaat te anticiperen op ontwikkelingen binnen de subsidieprogramma's.

RISICOGEBIEDEN; BEDREIGINGEN ÉN KANSEN

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

Beheersingmaatregelen

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.

Beheersingmaatregelen op strategische risico's worden op verschillende niveau's en op verschillende momenten ingezet waarbij de vraag wordt gesteld welke (beleids)maatregelen nodig zijn om het gedefinieerde einddoel te bereiken en welke maatre-

gelen 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 beheersingmaatregel. 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 uitaard zeer divers en zijn niet uitputtend te benoemen.

De ontwikkelingen in bovenstaande indicatoren, de werking van de ingezette maatregelen en de onderkende risico's worden periodiek als managementrapportage geagendeerd in het College van Bestuur, Raad van Toezicht en Universiteits Raad en ter informatie gezonden aan het management binnen de universiteit. In de tabel hieronder zijn per risicogebied kort de risico's, te treffen maatregelen, KPI's en resultaat aangegeven.

HET RISICO VAN/DAT...	MAATREGELEN	KPI'S	RESULTAAT
Risicogebied Onderwijs:			
Targets in-, door-, uitstroom niet worden gehaald	Periodieke monitoring (KPI's)	Vooraanmeldingen	OCW-prestaties gerealiseerd
Niet voldoen aan kwaliteitscriteria	Agendering risico's in diverse gremia	Studentinschrijvingen	Inzet extra marketing instrumenten
Niet voldoen aan OCW-prestatieafspraken	Managementgesprekken	Marktaandelen	Beleids(door)ontwikkeling masterportfolio
	Voor-/ Najaarsgesprekken	Instroom, uitval, switch en rendement	Instroom studenten blijft op peil, nog niet de gewenste groei
		Aantal studenten in excellentietrajecten	
		Docentkwaliteit (BKO)	
		Onderwijsintensiteit	
		Indirecte kosten WP/OPB	
Risicogebied Onderzoek:			
Targets in-, door-, uitstroom promovendi niet worden gehaald	Periodieke monitoring (KPI's)	Promoties, promotieduur, uitval en rendementen	Aantal promovendi blijft op peil. Hoger rendement verwacht
Lagere score rankings	Agendering risico's in diverse gremia	Publicaties	Onderzoekmiddelen blijven op peil
Dalende onderzoeks middelen	Managementgesprekken.	Omvang / samenstelling Onderzoekportefeuille	OCW-prestatieafspraken gerealiseerd
Niet behalen OCW prestatieafspraken	Voor/ Najaarsgesprekken	Prestatieafspraken OCW: percentage verdiencapaciteit, omvang gedeelde infrastructuur	

HET RISICO VAN/DAT... (VERVOLG)	MAATREGELEN	KPI'S	RESULTAAT
Risicogebied Personeel:			
Overschrijding begroting personele bezetting	Periodieke monitoring (KPI's)	Begrote versus gerealiseerde bezetting	Gerealiseerde bezetting conform begroot of oorzakelijk verband met 2e en 3e geldstroom omzet
Niet halen targets 'Vrouwen in hogere functies'	Agendering risico's in diverse gremia		Verlaging kort en frequent ziekteverzuim
Hoog ziekteverzuim	Managementgesprekken	Vast/tijdelijk personeel	OCW-prestatieafspraak indirecte kosten WP/OPB gerealiseerd
Niet realiseren van gewenste flexibiliteit / mobiliteit van medewerkers	Voor-/Najaarsgesprekken	Verhouding WP/OPB	Nieuw HR-management pakt strategisch personeelsbeleid aan m.i.v. 2016
Niet realiseren van OCW-prestatieaf-spraak indir.kosten (% generieke overhead)	Taakstellingen bezetting (FEZ, HR secretariaten)	Percentage vrouwen in hogere functies	
		Ziekteverzuim	
		Functieverblijftijd	
		Leeftijdsopbouw	
Risicogebied Financiën:			
Onvoldoende budgetbeheersing	Periodieke monitoring (KPI's)	Budgetrealisatie	Gerealiseerde bezetting conform begroot of oorzakelijk verband met 2e en 3e geldstroom omzet
Niet voldoen aan targets solvabiliteit, liquiditeit	Agendering risico's in diverse gremia	Resultaatsprognose	Verlaging kort en frequent ziekteverzuim
	Managementgesprekken	Ratio's liquiditeit en solvabiliteit	OCW-prestatieafspraak indirecte kosten WP/OPB gerealiseerd
	Voor/ Najaarsgesprekken		Nieuw HR-management pakt strategisch personeelsbeleid aan m.i.v. 2016

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 gevolgen vaak een hoge impact op de universiteit. Hierbij valt te denken aan:

- De toenemende politieke instabilitéit 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 maar afwachten is welke impact deze heeft op de (financiële) situatie van de universiteiten (bijv. invoering leenstelsel, invoering flexwet). Ieder jaar opnieuw worden we geconfronteerd met het risico van niet compenseren door OCW van de

gestegen lonen en prijzen en gestegen studentenaantallen (wisselende referentieramingen).

Hierboven zijn slechts enkele voorbeelden gegeven van externe ontwikkelingen met mogelijke gevolgen voor de universiteit. Hoewel niet direct te beïnvloeden, anticipiert 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.

Toekomstige aanpassing Risicomanagement noodzakelijk?

In opzet en werking zal een aanpassing van het risicomanagementsysteem niet noodzakelijk zijn, al is het systeem continue in beweging. Op basis van Vision 2020 zijn in 2015 de meest cruciale KPI's vastgesteld. Ook de verdere uitwerking van de strategie in deelvisies zal betekenen dat bestaande KPI's kunnen vervallen óf van nieuwe streefwaarden worden voorzien, terwijl ook nieuwe KPI's zullen worden gedefinieerd.

BIJLAGE I STRATEGISCH BERAAD

	LEDEN CVB	
College van Bestuur	Mr. V. van der Chijs	
College van Bestuur	Prof.dr. H. Brinksma	
College van Bestuur	Ir. K.J. van Ast	Tot 1 oktober 2015
College van Bestuur	Dr. W.D. Bult-Spiering	Vanaf 1 oktober 2015
	FACULTEITSDECANEN	
Faculteit TNW	Prof.dr.ir. J.W.M. Hilgenkamp, a.i.	Tot 1 maart 2015
	Prof.dr.ir. J.W.M. Hilgenkamp	Vanaf 1 maart 2015
	Prof. M.J. IJzerman, pro-decaan “Health and Biomedical Technology”	Vanaf 1 juni 2015
Faculteit CTW	Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf	
Faculteit BMS	Prof.dr.ir. A.J. Mouthaan, a.i.	Tot 1 april 2015
	Prof.dr. Th.A.J. Toonen	Vanaf 1 april 2015
Faculteit EWI	Prof.dr. P.M.G. Apers	
Faculteit ITC	Prof.dr.ir. A. Veldkamp	
	WETENSCHAPPELIJK DIRECTEUREN	
Onderzoeksinstituut CTIT	Prof.dr.ir. M.R. van Steen	Vanaf 1 januari 2015
Onderzoeksinstituut MIRA	Prof.dr.ir. A. van den Berg	
Onderzoeksinstituut MESA+	Prof.dr.ing. D.H.A. Blank	Tot 1 september 2015
	Prof.dr.ing. G. Rijnders, a.i.	Vanaf 1 september 2015
	Prof.dr. J.J.L.M. Cornelissen, a.i.	Vanaf 1 september 2015
Onderzoeksinstituut IGS	Prof.dr. C.W.A.M. Aarts	
	OVERIGEN	
Secretaris van de Universiteit	Mr. H.J. van Keulen	
Decaan Onderwijsvernieuwing	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/ (code 2.1.9 Code goed bestuur universiteiten 2013).

Nevenfuncties mr. V. van der Chijs

Externe activiteiten gerelateerd aan de functie van voorzitter:

- Lid European Consortium of Innovative Universities
- Lid Algemeen Bestuur VSNU
- Lid VSNU Stuurgroep Strategie en Internationalisering
- Voorzitter 3TU.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
- Lid Economic Board Regio Zwolle

Nevenfuncties prof. dr. H. Brinksma

Externe activiteiten gerelateerd aan functie Rector Magnificus:

- Lid Commissie Algemene Middelen Stichting Universiteitsfonds Twente
- Lid Rectorencollege VSNU
- Lid Stuurgroep Onderzoek VSNU
- Lid Algemeen Bestuur 3TU.Federatie
- Voorzitter Bestuurscommissie 3TU.Onderzoek
- Lid Bestuurscommissie 3TU.Onderwijs
- Lid Raad van Toezicht Wetsus
- Voorzitter Raad van Toezicht COMMIT
- Lid Supervisory Board NanoNextNL
- Lid Programmaraad Trendbureau Provincie Overijssel
- Lid Raad van Commissarissen SURFsara
- 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

Nevenfuncties ir. K.J. van Ast (tot aan 1 oktober 2015):

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

- Lid Raad van Commissarissen van Bedrijfs Technologisch Centrum Twente B.V. (BTC)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Kennispark Twente
- Voorzitter 3TU Bestuurscommissie Valorisatie
- Voorzitter Raad van Commissarissen UTIV BV
- Lid Algemeen Bestuur SURF
- Lid Dagelijks Bestuur Industry Board Twente
- Lid Economic Board Regio Zwolle
- Lid Stuurgroep Governance & Financiën VSNU

Overige nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Bloembollenkeuringsdienst (BKD)
- Voorzitter Stichting Kwaliteits Controle Bureau (KCB)
- Voorzitter Raad van Commissarissen van Agro Quality Support BV (AQS BV)
- Lid bestuur Stichting FC Twente '65 (met ingang van 1 juni 2015)

Nevenfuncties dr. W.D. Bult-Spiering (vanaf 1 oktober 2015)

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.'

BIJLAGE III TRANSPARANTIE DECLARATIES EN DECLARATIEVOORSCHRIFTEN

In het overzicht zijn de persoons gerelateerde kosten van de collegleden opgenomen. Dit zijn kosten die veroorzaakt worden voor en/of door een collegelid uit hoofde van diens specifieke portefeuille.

Het overzicht bevat bedragen welke aan de individuele collegleden 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 kostenvergoeding (VKV) meegenomen.

Onder de noemer 'CvB als geheel' zijn de kosten van de dienstauto's en telefoonkosten opgenomen. Eventuele verzamelbedragen zijn in het overzicht naar rato toegedeeld aan de individuele bestuursleden.

BEDRAGEN X € 1	MR. V. VAN DER CHIJS	IR. K.J. VAN AST (TOT 1 OKT'15)	DR. W.D. BULT (PER 1 OKT'15)	PROF. DR. H. BRINKS- MA	CVB ALS GEHEEL
Representatiekosten	2.723	2.042	908	2.723	0
Reiskosten binnenland	1.092	845	98	607	157.570
Reiskosten buitenland	43.087	0	2.111	12.908	0
Overige kosten	10.487	636	17.090	1.839	7.609

BIJLAGE IV LEDEN EN FUNCTIES RAAD VAN TOEZICHT

Leden Raad van Toezicht

Drs. E.J.F. Bos RA
 Drs. E.T.A. de Boer
 Mw. prof.dr. J.I. Stoker
 Ir. A.H. Schaaf (voorzitter)
 Mw. drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

Functies leden Raad van Toezicht 2015

LEDEN	NEVENFUNCTIES
Drs. E.J.F. Bos RA <i>CFO Koninklijke Ten Cate</i>	-
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
Drs. E.T.A. de Boer <i>interim CFO Abellio GmbH</i> <i>interim CFO Prorail BV</i>	- Associé EdelenbosHessels Executive Partners - Lid Raad van Advies Rijkswaterstaat - Advisory Board Teeling Petfood BV
Mw. prof. dr. J.I. Stoker <i>hoogleraar 'leiderschap en organisatieverandering'</i> , <i>Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen</i>	- Lid Wijze Raad RKS 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 Agora</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
Medewerkers	
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)
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.
Medewerkersportaal	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 vrouwendennetwerk	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
Studenten	
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
Medezeggenschap	Studentenvertegenwoordiging in URaad, faculteitsraden en opleidingscommissies
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
Alumni	
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
Overheden (regionaal en (inter)nationaal)	
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
Bedrijven / kennispartners	
Individuele samenwerking	Nauwe 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
Bedrijvdagen	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
Regio	
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
Omwonenden	
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
Maatschappelijke organisaties	
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 PRESTATIE-AFSPRAKEN OCW

In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken gepresenteerd ten aanzien van de prestatieafspraken die de UT heeft gemaakt met het Ministerie van OCW. In deel 1 wordt de overall conclusie gepresenteerd. In deel 2 worden de scores op de verplichte indicatoren voor onderwijskwaliteit, studiesucces en maatregelen ten behoeve van de eindrapportage weergegeven. In deel 3 wordt ingegaan op de niet-verplichte indicatoren. Deel 4 heeft betrekking op de zwaartepuntvorming en de profiling. Het overzicht van afgesproken definities, meetmethoden en bronnen voor de verplichte indicatoren volgt in deel 5, inclusief de aanpassingen die per brief op 4 februari 2016 door het Ministerie van OCW zijn geacordineerd.

DEEL 1 – OVERALL CONCLUSIE: GELEVERDE PRESTATIE EN GEWIJZIGDE RANDVOORWAARDEN

Op alle fronten is door de UT grote progressie gemaakt en zijn we er in geslaagd onze ambities ruimschoots te realiseren. De UT heeft met veel inzet haar prestatie-ambities nagestreefd. In een sterk dynamische onderwijswereld stuurt de UT op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het studiesucces, neemt zij de maatregelen die daarvoor nodig zijn en scherpt zij haar profiling verder aan. De UT is vastberaden om deze koers ook in de komende jaren vast te houden.

Gewijzigde Randvoorwaarden

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

Validering Prestaties

Om ervoor te zorgen dat de eindbeoordeling van de UT in 2016 zuiver tot stand komt, zijn de definities, prestatiemetingen en brongegevens ten aanzien van de verplichte indicatoren onderworpen aan een controle van (onze) instellingsaccountants. Dit heeft geleid tot diverse aanscherpingen in definities en methodes, die in 2015 met het Ministerie van OCW zijn overeengekomen. Twee belangrijke lessen die wij uit deze afstemming hebben geleerd zijn dat (1) de door OCW geplande en uiteindelijk gane-nuleerde validering van de nulmeting veel onduidelijkheid die we achteraf hebben moeten repareren had kunnen voorkomen en (2) de administratieve lasten van de prestatieafspraken aanzienlijk zijn geweest.

DEEL 2 – RAPPORTAGE VERPLICHTE INDICATOREN

Onderwijskwaliteit

Onze ambities ten aanzien van de onderwijskwaliteit worden uitgedrukt in het deelnamepercentage aan excellentietrajecten als percentage van de totale bachelorpopulatie (enkel hoofdinschrijvingen, exclusief premasters). De terugvaloptie om deze uit te drukken in studentenoordeel is vervallen, vanwege een tijdige en volledige validering van onze excellentietrajecten in de bachelorfase.

ONDERWIJSKVALITEIT	2010 NULM.	2012 REALISATIE	2013 REALISATIE	2014 REALISATIE	2015 REALISATIE	2015 AMBITIE	2020 AMBITIE
% studenten dat deelneemt aan excellentietrajecten	1%	2%	3%	3%	6%	6%	10%

Bron: OSIRIS / 1cHO

De uitbreiding van het excellentieaanbod, zoals voorgesteld in onze in 2013 gevalideerde excellentievisie, is conform planning volledig en tijdig tot stand gekomen. Dit heeft erin geresulteerd dat in 2015 bijna 300 voltijds studenten hebben deelgenomen aan deze trajecten; een verzesvoudiging(!) ten opzichte van 2010 (50). Dit komt overeen met (afgerond) 6 % van de voltijds bachelorpopulatie. Wij streven naar een hoger deelnamepercentage, maar onze nieuwe programma's zijn zich nog aan het vullen. Het groeitraject van het University College Twente programma - ATLAS is langzamer op gang gekomen dan was voorzien op basis van de uitgebreide marktanalyse. Dit hebben wij ieder jaar op basis van de beschikbare inzichten waar mogelijk getracht bij te sturen middels onder andere aanpassingen in werving, communicatie en beursschema's. De effecten hiervan worden zichtbaar, maar vooral na 2015. (zie ook Deel 3: Ontwikkeling ATLAS). Wij hebben er alle vertrouwen in dat in 2020 minstens 10% van de voltijds bachelorpopulatie deelneemt aan onze excellentietrajecten.

Studiesucces

Binnen verantwoorde en afgesproken marges van uitval en switch zijn wij er in geslaagd om het bachelorrendement met bijna 30% te verhogen. Daarmee is de ambitie van 2015 inmiddels ruimschoots overtroffen.

Deze verbetering is universiteitsbreed gerealiseerd, bij alle opleidingen. Onze instellingsbrede aandacht hiervoor en de invoering van het Twents Onderwijs Model in de bachelorfase vanaf 2013, hebben geresulteerd in een prestatiegerichte academische studiecultuur.

STUDIESUCCES	2010 NULM.	2012 REALISATIE	2013 REALISATIE	2014 REALISATIE	2015 REALISATIE	2015 AMBITIE	2020 AMBITIE
Uitval % jaar 1	18% (cohort 2009)	20% (cohort 2011)	18% (cohort 2012)	21% (cohort 2013)	18% (cohort 2014)	<25% (cohort 2014)	<20% (cohort 2019)
Switch % jaar 1	5% (cohort 2009)	6% (cohort 2011)	6% (cohort 2012)	5% (cohort 2013)	7% (cohort 2014)	<10% (cohort 2014)	<10% (cohort 2019)
Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar	39% (cohort 2006)	55% (cohort 2008)	59% (cohort 2009)	60% (cohort 2010)	68% (cohort 2011)	60% (cohort 2011)	≥70% (cohort 2016)

Bron: OSIRIS / 1cHO

Maatregelen

MAATREGELEN	2010 NULM.	2012 REALISATIE	2013 REALISATIE	2014 REALISATIE	2015 REALISATIE	2015 AMBITIE	2020 AMBITIE
Onderwijsintensiteit % opleidingen < 12 contacturen/week	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Docentkwaliteit (BKO incl. DUIT)	15%	20%	30%	37%	55%	45%	70%
Indirecte kosten Overheadformatie als % totale formatie	21%	19%	19%	18%	18%	19%	19%

Bron: Roosters (collegejaren 2010-2011 t/m 2013-2014), Syllabus + (vanaf 2013-2014) en consultatie OLD UCT-ATLAS, Oracle HR

Onderwijsintensiteit

Conform de ambities voldoen alle UT-bacheloropleidingen sinds 2012 al ruim aan de minimumeis van 12 contacturen per onderwijsweek. Meer dan de helft van de UT- opleidingen zit boven de 20 klokuren.

Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO)

Het percentage docenten met een BKO op 31/12/2015 bedraagt 55%, 10% hoger dan onze afgesproken ambitie. Dit is niet alleen het resultaat van onze continue aandacht voor BKO, maar het is ook een afspiegeling van het belang dat onze medewerkers hechten aan het onderwijs.

Indirecte kosten

De UT heeft de ambitie om het percentage indirecte kosten, gedefinieerd als de formatie generieke overhead als percentage van de totale formatie (exclusief onderwijs- en onderzoeksondersteuning), van 21% in 2010 terug te brengen tot een percentage van 19% eind 2015. Dit is inmiddels gerealiseerd door taakstellingen voor reducties in fte's binnen secretariaten en ondersteunend personeel binnen de velden human resources, financiën en internationalisering. De generieke overhead is in 2015 gedaald naar 18,2%. Daarmee is het streven naar een maximale generieke overhead van 19% per 31-12-2015 gehaald.

DEEL 3 – RAPPORTAGE KEUZE-INDICATOREN

Hieronder worden achtereenvolgens de keuze-indicatoren Ontwikkeling University College Twente - ATLAS, spin-off, inverdiencapaciteit en gedeelde Infrastructuur geadresseerd. Deze laatste 3 indicatoren maken ook deel uit van de door de UT en 3TU overeengekomen werkset valorisatie-indicatoren. (zie hoofdstuk 5 Valorisatie van dit jaarverslag)

University College Twente - ATLAS

Op basis van de instroomresultaten is in 2014 besloten om extra te investeren in naamsbekendheid, werving en beurzen voor het University College Twente (UCT). De keuze om ATLAS daarbij te profileren als opleiding (Technology and Liberal Arts & Sciences) van het UCT heeft zijn vruchten afgeworpen. In 2015 heeft dit geresulteerd in 158 vooraanmeldingen, 58 toegelaten kandidaten en 36 studenten die daadwerkelijk zijn gestart. De instroom was daarmee 50% hoger dan de jaren ervoor. Verder is ATLAS in de keuzegids Hoger Onderwijs in 2015 tot topopleiding uitgeroepen.

De UT beschouwt UCT niet alleen als een middel om toptalent aan te trekken en zich als kwaliteitsinstelling te profileren, maar ziet eveneens een belangrijke taak voor UCT om de 'learning community' op UT-niveau te versterken aangezien UCT voorop loopt in 'student driven learning'. Het kernteam van docenten is afkomstig van alle 5 faculteiten. De ervaring is dat docenten het inspirerend vinden om bij UCT onderwijs te verzorgen. De eerste lichting studenten is in het najaar van 2015 voor uitwisseling naar (gerenommeerde) instellingen in het buitenland geweest en heeft daar goed gepresteerd en het 'visitekaartje' voor de UT afgegeven. Vanwege het feit dat de kwalitatieve meerwaarde van UCT voor de UT steeds meer zichtbaar wordt, terwijl tegelijkertijd de instroom langzamer stijgt dan de oorspronkelijke ambitie was (instroom van 70, uitgroeid naar 150 in 2020), is in het najaar van 2015 besloten om de business case voor UCT opnieuw op te stellen. Daarbij wordt met de ervaring tot nu toe opnieuw naar de oorspronkelijke doelstellingen en ambities gekeken en ook naar de strategische meerwaarde voor de UT als geheel, o.a. de bijdrage van UCT aan de doelstellingen op het gebied van excellentiënderwijs. Het aanbod van excellentietrajecten in de bachelor- en masterfase is aanzienlijk uitgebreid met sterprogramma's (Sirius gevalideerd) en honourtrajecten. Binnen de bachelor is het deelnamepercentage gegroeid naar 6% op de totale bachelor-populatie.

Spin-off

De UT is in 2015 opnieuw verkozen tot meest ondernemende universiteit in de Elsevier. Ontwikkeling en transfer van kennis en technologie is traditioneel een sterke lijn in Twente. Ontwikkelde kennis en technologie wordt zo snel mogelijk overgedragen aan startups, spin-offs en bestaande bedrijven. Ook in 2015 werd er, gezien een groot aantal Invention Disclosures en octrooiaanvragen, onverminderd veel IP en know how gerealiseerd. Ook de kennistransfer bleef op peil, waarbij zich wel een verandering heeft voorgedaan in de vorm daarvan. Er is een verschuiving gaande van het puur creëren van bedrijven naar een doorgroei van bedrijven, bijvoorbeeld in de vorm van overdracht (via licen-

ties) naar bestaande bedrijven. Het belang van deze verschuiving wordt onderschreven door de UT en heeft geleid tot een verschuiving in de focus, wat de uitkomst van de indicator 'aantal Spin-offs' vanzelfsprekend beïnvloedt.

De ambitie van de UT, 15 nieuwe spin-off bedrijven per jaar, is de som van zowel de spin offs gebaseerd op contractuele kennisoverdracht (met IE) als die zonder formele kennisoverdracht (zonder IE). De aantallen van deze laatste zijn ten tijde van dit schrijven nog niet allemaal geregistreerd. Het aantal spin offs gebaseerd op contractuele kennisoverdracht is 5.

Er is een breed palet aan ondersteunde faciliteiten voor startende ondernemers: awareness, incubatie, screening, scouting, training, vroege financiering en business development. Een nieuw accent is toegenomen aandacht voor doorgroei van eerder opgestarte bedrijven. Hierin worden goede banden onderhouden met eerder opgestarte UT-start-ups en spin-offs. Over de kwaliteit van de spin-offs in termen van survival en groei kan nog geen uitspraak worden gedaan.

Inverdiencapaciteit

Geconstateerd kan worden dat de uit de prestatieafspraak voor-komende doelstelling van 34% in 2015 is gerealiseerd. Dit ondanks het teller/noemer-effect van een gestegen 1e geldstroomomzet. De totale baten uit Werk in opdracht van derden staat echter onder druk. Duidelijk te zien is de afname van omzet van nationale overheden. Dit wordt vooral veroorzaakt door de uitfasering van grote projecten (als NanoNext en COMMIT) die gesubsidieerd werden uit de zgn. FES-middelen van het Ministerie van Economische Zaken. Het beleid van de UT is de laatste jaren gericht geweest op het vinden van alternatieve onderzoeksfinanciering. Dit beleid heeft geresulteerd in een stijgende omzet van Internationale organisaties (bv. EU / Horizon 2020) en NWO.

BATEN (ENKELVOUDIG)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rijksbijdragen								
Rijksbijdragen OCenW	156,9	168,6	189,8	189,9	182,3	188,6	190,8	193,5
Totaal Rijksbijdrage	156,9	168,6	189,8	189,9	182,3	188,6	190,8	193,5
Collegegelden sector WO	12,5	13,7	16,8	17,2	18,4	19,2	19,9	21,3
Baten werk in opdracht van derden								
Contractonderwijs	1,4	1,5	1,7	2,6	1,4	1,6	1,4	1,6
Contractonderzoek	55,5	54,1	65,2	81,3	75,3	82,5	76,2	73,7
Overige baten werk in opdracht van derden	0,1	11,8	10,3	-0,5	14,3	7,7	8,4	7,9
Totaal baten werk in opdracht van derden	57,0	67,4	77,2	83,4	91,0	91,8	86,0	83,2
<i>Uitsplitsing</i>								
Contractonderzoek								
Internationale organisaties	10,0	11,3	12,5	19,1	15,5	20,7	21,2	21,3
Nationale overheden	8,7	9,8	11,3	16,5	25,2	25,6	17,8	15,7
NWO	19,9	14,0	20,6	13,5	20,2	20,5	20,3	21,2
KNAW	0,0			0,0	0,1	0,2	0,3	0,2
Overige non-profit organisaties	6,7	7,6	8,4	12,9	5,7	6,2	5,9	5,5
Bedrijven	10,2	11,4	12,4	19,3	8,6	9,3	10,7	9,9
Totaal contractonderzoek	55,5	54,1	65,2	81,3	75,3	82,5	76,2	73,8
Overige baten								
Verhuur	2,1	2,4	3,7	4,7	4,6	3,6	3,9	4,1
Detachering personeel	0,2	0,5	0,5	0,5	0,6	1,3	1,2	1,2
Overige	13,7	14,2	15,7	15,8	13,7	14,3	10,0	9,1
Totaal overige baten	16,0	17,1	19,9	21,0	18,9	19,2	15,1	14,4
Totaal Baten	242,4	266,8	303,7	311,5	310,6	318,8	311,8	312,4
Verdiencapaciteit	31%	34%	34%	37%	41%	40%	38%	36%

Bron: Oracle Financials

Gedeelde Infrastructuur

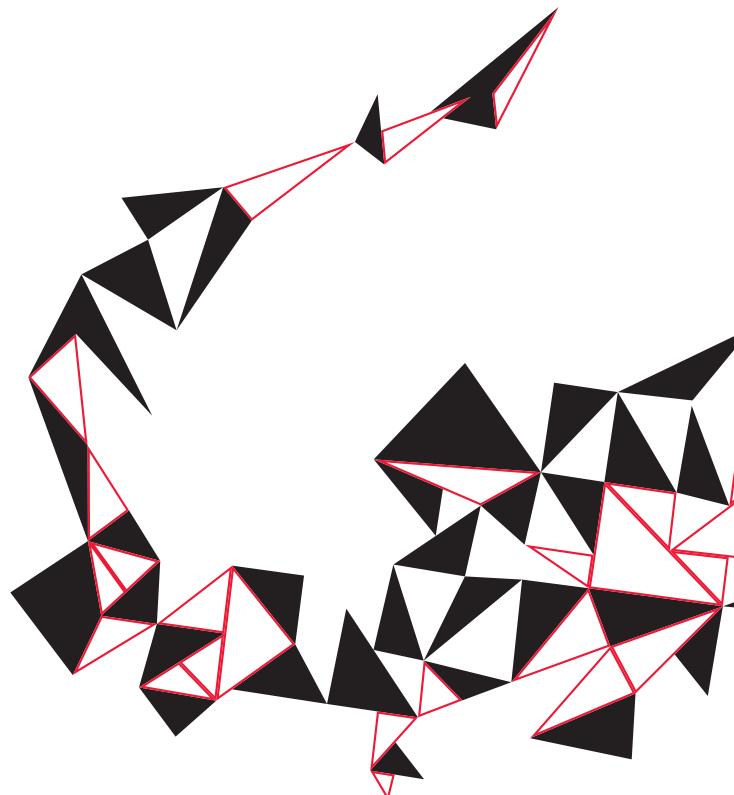
Het aantal gedeelde infrastructuren is tussen 2010 en 2015 uitgebreid van 6 naar 11, gelijk aan de doelstelling. Ten opzichte van 2014 is één gedeelde faciliteit, het Twents lab voor Telegeneeskunde (TLT) komen te vervallen.

UT-INFRASTRUCTUUR MET EXTERNE GEBRUIKERS	UT-LABS MET INDUSTRIËLE INVESTEERDERS EN GEBRUIKERS	MET INDUSTRIE OPGEZET – GEZAMENLIJK BEHEERD - LOCATIE UT	GEZAMENLIJK OPGEZET, LOCATIE BUITEN DE UT, UT IS PARTICIPANT.	UT-GEBRUIK VAN INFRASTRUCTUUR VAN ANDERE PARTIJ
ECTM – Experimental center for technical medicine	XUV-optics	LEO - Center for service robotics	CMI -NEN	Roessingh R&D
HTF – High tech factory		T-XChange	Polymer Science Park	
NanoLab & BioNanoLab		TPRC - ThermoPlastic composites Research Center		
Design Lab				

Gedeelde infrastructuur UT per 2015 – ingedeeld naar eigendom, beheer, gebruik

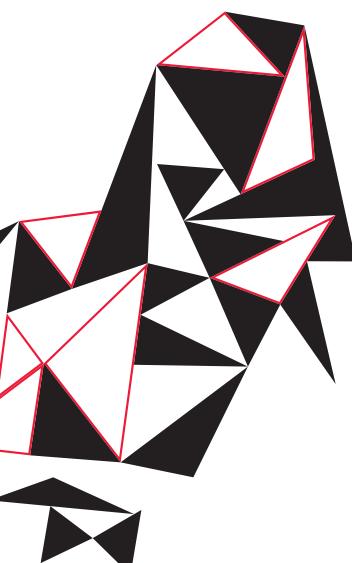
Leiden Ranking

Naast bovenstaande indicatoren formuleerde de UT in de prestatiespraken de ambitie om in de Leiden Ranking haar top-3 positie binnen Nederland te handhaven. De door het CWTS te Leiden opgestelde Leiden Ranking meet de wetenschappelijke impact van 750 universiteiten in de wereld met behulp van de citatie-analyses die leiden naar publicaties van de betreffende universiteiten. In 2011 koos het CWTS uit de verschillende gehanteerde indicatoren de indicator **PP(top 10%)**, dat wil zeggen het deel van de publicaties van een universiteit dat behoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties, tot de belangrijkste indicator. Destijds behoorde 14.6% van de UT-publicaties tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties. De UT stond op basis hiervan binnen Nederland op nr. 1 en stelde zich tot doel tenminste een top-3 positie te behouden. In de laatste Leiden Ranking (april 2015, nieuwe release 18 mei 2016) daalde de UT op deze indicator in Nederland naar **positie 11** (van 14.6% naar 12.8% UT publicaties bij de 10% meest geciteerde publicaties). Wereldwijd behaalt de UT op deze indicator positie 126. Achteraf bezien was de Leiden Ranking geen goede keuze omdat de indicator weinig robuust en nauwelijks beïnvloedbaar is. Vergelijkbare indicatoren voor citatie-impact zoals gehanteerd door andere belangrijke rankings wijzen in een andere, voor de UT positieve, richting. Op de door de QS-ranking gehanteerde indicator "Citations per faculty" steeg de UT van een wereldwijde positie 220 in 2012, naar positie 28 in 2015. Hiermee bereikte de UT in 2015 de eerste plaats van de Nederlandse universiteiten op deze indicator. Ook de score van de UT op de door de THE-ranking gehanteerde indicator "Normalized citation impact" is de laatste jaren gestegen.



DEEL 4 – PROFILERING EN ZWAARTEPUNTVORMING 2015

Uitgaande van haar twee grote aandachtsgebieden, technologie en maatschappijwetenschappen, profileert de UT zich met het begrip 'High Tech, Human Touch'. Door combinatie van die twee aspecten wil de UT specifiek Twentse 'T-shaped'-professionals opleiden. De UT concentreert zich op de fundamenteiten en de toepassing van de drie zogenaamde convergerende technologieën (nanotechnologie, biomedische technologie en ICT) in combinatie met daarmee samenhangende maatschappelijk-economische disciplines (governance en gedrag). De focus op bovengenoemde zwaartepuntgebieden wordt geïntensieveerd. De lopende onderzoekprogramma's worden doorgelicht op kwaliteit en op de relatie tot het instellingsprofiel. De UT maakt ruimte voor nieuw beleid door taken af te stoten. Sinds de jaren '80 profileert de UT zich als ondernemende universiteit. Deze lijn wordt voortgezet door intensivering van de samenwerking met bedrijven en overheden in de regio, Nederland en Europa. Ambitie is om de valorisatieprestaties op peil te houden en kwalitatief verder te verbeteren. Met externe partners heeft de UT een 'integraal valorisatiesysteem' opgezet. De samenwerking in de 3TU-federatie en in het Noordoost-Nederland-verband (met de Rijksuniversiteit Groningen, de Radboud Universiteit, de Wageningen Universiteit en de Saxion Hogeschool) versterkt de gekozen strategische koers.



Zwaartepuntvorming onderzoek

Versterking onderzoeksdomen ten behoeve van profiling

In het UT onderzoek staat technologie en de rol van technologie in de samenleving centraal. Om hierin toonaangevend te blijven en om de uitstekende kwaliteit van de opleidingen te borgen stuurt de UT op disciplinaire speerpunten en in het bijzonder op vernieuwing en de aansluiting bij de samenleving. Het merendeel van het onderzoek van de leerstoelen en disciplines is gebundeld in multidisciplinaire instituten, die zijn gegroeid rond de sleut 技术学领域。这些机构包括：MESA+、CTIT、MIRA、IGS 和 ITC。

- MESA+ is een van 's werelds grootste onderzoeksinstellingen ter wereld op het gebied van nanotechnologie. De 525 wetenschappers (357 fte onderzoekscapaciteit) houden zich onder andere bezig met halfgeleiders, life sciences, voedseltechnologie, sensor technologie en energie.
- Het CTIT (instituut voor (digital) Science for a Smart Society) doet onderzoek op het terrein van ICT en ICT-toepassingen. Aan het CTIT zijn in totaal 450 onderzoekers (216 fte onderzoekscapaciteit) verbonden: computerwetenschappers, elektrotechnici, wiskundigen en gedragswetenschappers. Het CTIT is onderdeel van NIRICT, dat het ICT-onderzoek van de technische universiteiten bundelt.
- MIRA is het onderzoeksinstuut op het gebied van biomedische technologie en technische geneeskunde. De ruim 300 onderzoekers (183 fte onderzoekscapaciteit) van MIRA 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 280 onderzoekers (183 fte onderzoekscapaciteit) verbonden. Ze doen onderzoek in zowel de publieke als de private sector.
- Het ITC houdt zich bezig met onderzoek op het gebied van geo-informatiewetenschappen en aardobservatie. De nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden, met gebruik van moderne technologie als remote sensing en GIS (Geographical Information Systems).

Begin 2015 werd het onderzoek uit de faculteiten CTW en TNW dat niet deelneemt in instituten 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.

Het nationale onderzoeklandschap kent een hoge dynamiek. De komst van bijvoorbeeld het topsectorenbeleid en de Nationale Wetenschapsagenda, de toename van de competitieve financiering, of de toegenomen verantwoordingsdruk nopen tot aanpassingen en bijstellingen. Zo moet onze organisatie van het onderzoek slagvaardig en flexibel genoeg zijn om aan de veranderende externe en interne eisen te kunnen voldoen. Hiertoe zijn de volgende projecten geformuleerd:

- Herziening governance onderzoek (en in het verlengde daarvan van het (master)onderwijs)

- Stroomlijning valorisatie activiteiten, welke deels volgt op het vaststellen van de hoofdlijnen van de nieuwe onderzoeksorganisatie;
- Verdere afstemming ondersteunende activiteiten op primair proces, zoals bijvoorbeeld internationalisering.

Het meest ingrijpend is de aanpak van de governance van onderzoek. De huidige organisatie van het onderzoek wordt intern als weinig slagvaardig en flexibel ervaren om adequaat in te kunnen spelen op veranderende interne en externe eisen en wensen. We gaan toe naar een meer integrale en eenduidige aansturing van onderwijs en onderzoek, die meer via de lijn van de faculteiten zal gaan lopen. Tegelijkertijd dient de effectieve programmering van het onderzoek te worden versterkt om de kwaliteit, profiel, impact verder te vergroten. Samenwerking over bestaande onderzoeks-thema's heen krijgt meer aandacht om invulling te geven aan de in Vison2020 nagestreefde synergie tussen bestaande disciplines. Verder worden onderstaande aspecten geïntensiveerd:

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

Als onderdeel van de governance van het onderzoek wordt verder ingezet op het stimuleren van innovatieve cross-overs in onderzoek, van de samenwerking tussen wetenschappers, en het aanzetten tot meer ondernemerschap. Belangrijk hierin is het Design Lab als een centraal punt in onze strategie Vision 2020. Het DesignLab is een laboratorium voor multidisciplinaire samenwerking en creativiteit. Het brengt onderzoekers, studenten, en ondernemers bijeen in een stimulerende en inspirerende omgeving. In 2014 gestart als een project, is het nu tijd om het DesignLab in de UT-organisatie te integreren als een virtuele entiteit.

De UT stimuleert, organiseert en presenteert onderzoek op de door haar gekozen toepassingsgebieden, zoals o.a. water, energie, en veiligheid. Het gebied gezondheid ('Health & Technology') is als eerste georganiseerd en is voor de UT een belangrijk multidisciplinair onderzoeksthema. Enkele honderden onderzoekers houden zich met het onderwerp bezig, vanuit vele invalshoeken zoals techniek, psychologie en logistiek. Het plan is om deze onderzoekers in de toekomst fysiek bij elkaar te huisvesten. Voor 'Health & Technology' is de samenwerking met klinische partners essentieel om innovatieve technologie naar de patiënt te brengen. Onze onderzoekers werken samen met strategische partners, de regionale ziekenhuizen MST en ZGT, de universiteiten en UMC's van Groningen, Nijmegen en Utrecht, en het bedrijfsleven in de regio Noordoost Nederland.

Differentiatie in organisatie en financiering van het onderzoek

De UT heeft een goede uitgangspositie in het topsectorenbeleid en Horizon 2020. Maar vanwege de historisch gegroeide ongunstige financiering van de UT via de vaste voet systematiek in combinatie met de afname van de eerste geldstroom is het noodzakelijk om additionele financieringsbronnen aan te boren. De UT zet in op een versterking en intensivering van de externe netwerken en strategische relaties, de ondersteuning en advisering van subsidies en fondsen (nationaal en internationaal, charitatief) en de acquisitie van projecten (publiek en privaat). Om de banden met het bedrijfsleven te versterken en zo meer gelden hieruit te acquireren heeft de UT haar diensten voor onderzoek versterkt. De eenheid Strategic Business Development is gepositioneerd in het hart van onze innovatie en business development activiteiten. Door optimalisering van de samenwerking met de instituten en Kennispark, en door een versterking van het EU-office en Alumni-office wordt verdere groei in financiering beoogd. Om extra gelden vanuit (semi-)overheden te verkrijgen is eind 2015 een lobbydocument opgesteld en is een lobbytraject (onder auspiciën van de provincie Overijssel) opgestart richting de betrokken departementen: OCW, EZ, VWS, I&M etc. Uiteindelijk moet dit leiden tot co-investeringen in nieuwe activiteiten die de positie van de UT versterken, zoals Fraunhofer, Max Planck Center, European Technological Medical Center, etc.

Extra inzet op Topsectoren en NWA

Aangezien de profiling en zwaartepunten van de UT goed aansluiten op het Topsectorenbeleid en de routes van de Nationale Wetenschapsagenda liggen hier grote mogelijkheden en kansen. Om met de laatste te beginnen, de UT participeert volop in het proces van de Nationale Wetenschapsagenda, in de uitwerking van samenwerkingen en verbindingen in de routeworkshops, en in de voorbereidingen van de investeringsagenda. Ook de aansluiting op het Topsectorenbeleid is goed - vanaf de beleidsfase tot de projecten en programmaontwikkeling in de TKI's nu. De UT neemt deel aan vrijwel alle topsectoren en met name Life Sciences & Health, chemie, energie, en water. De meeste middelen verwerft de UT uit de topsector High Tech Systems & Materials (HTSM), die het beste aansluit bij het profiel van de UT en de regio Twente. Samen met de regionale kennisintensieve industrie is voor deze sector het Top Technology Twente programma opgezet, waarin in deze periode ruim 40 miljoen euro in 100 promotieplaatsen worden gecreëerd. 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 TKI HTSM, en het bedrijfsleven betalen ieder de helft van de promotieplaatsen. Hiermee versterkt de UT haar onderzoekscapaciteit en wordt zij een logische partner voor het bedrijfsleven om gezamenlijk vraagstukken op te lossen. Sinds een jaar zet de UT in op extra ondersteuning bij de TKI-projecten en de aan de sectoren gerelateerde NWO-calls om het aantal extern gefinancierde projecten op peil te houden en onderzoekers in calls en toeslagen te kunnen begeleiden en ondersteunen.

Horizon 2020

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

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

3TU Sectorplan '15-'16

In 2015 zijn de voor het 3TU Sectorplan gereserveerde middelen van OCW structureel ingedaald in de vaste Rijksbijdrage. Vanaf 2016 wordt M€ 7 per jaar in de lumpsum van de drie TU's opgenomen. Eind 2015 is voor het laatst een verantwoording over de besteding van de OCW middelen aan OCW toegestuurd. De projecten (veelal PhD) in de 3TU Research Centres hebben een looptijd tot 2017. Om praktische redenen (latere start, nieuwe Wetenschappelijk Directeur, etc.) loopt een enkel project langer door, zoals bijvoorbeeld bij 3TU.Ethics & Technologie met een eindtijd in 2019. De technische universiteiten zijn voornemens om de middelen (M€ 7) geoormerkt in de begroting op te nemen. In 2017 wordt gekeken op welke wijze het 3TU.Sectorplan een vervolg krijgt.

Differentiatie onderwijs & herordening opleiding en aanbod

In 2015 heeft de UT het High Tech Human Touch profiel in het onderwijs verder versterkt. Het Twents Onderwijs Model biedt een uitstekende basis voor de opleiding van student van de 21ste eeuw, met 21ste -eeuwse vaardigheden. Werken in projecten, soms in multidisciplinaire teams, leert studenten samenwerken, daagt ze uit creatief te denken, onbekende problemen het hoofd te bieden, kritisch naar zichzelf en hun wetenschapsbeoefening te kijken, en vraagt veel van hun communicatieve vaardigheden.

Op diverse fronten vergroot de UT het combinerend vermogen van technische, maatschappij-, bedrijfs- en gedragswetenschappen bij studenten. In High Tech Human Touch modules, in de minorruimte aan het begin van de derde jaar, krijgen studenten onderwijs in teams uit diverse disciplines, in onder andere Innovation, Entrepreneurship & Business Development, Philosophy and Governance of Science and Technology, Science to Society, BioRobotics, en Smart ways to get SMART cities SMARTER. De excellentieprogramma's maken zowel verdieping als verbreding mogelijk als onderzoeker, ontwerper of organisator (3 O's), en zijn in 2015 uitgebreid zodat de 3 O's en 2 denkdisciplines (wiskunde en filosofie) worden aangeboden. Ook in de leerlijn voor reflectie op wetenschap, technologie en samenleving, in het DesignLab en in het University College Twente leert de UT stu-

denten een goede balans tussen gedegen vakkennis en de eisen die de samenleving stelt aan moderne professionals. Elk van de hier genoemde speerpunten is elders in het jaarverslag verder toegelicht.

De UT ziet haar internationale instroom is zowel de Bacheloropleidingen als de Masteropleidingen toenemen, wat in 2015 heeft geleid tot meer aandacht voor huisvesting en taalvaardigheid van onze staf. In het verder versterken van het High Tech Human Touch profiel in het onderwijs wordt dan ook expliciet rekening gehouden met de steeds internationalere studentenpopulatie aan de UT. Specifiek is er aandacht voor verdere stimulering van mobiliteit van onze studenten naar het buitenland door hiervoor meer mogelijkheden te bieden in de minorruimte. De 3TU.Federatie heeft in 2014 het Centre for Engineering Education (CEE) opgericht. CEE biedt de opleidingen en haar docenten de gewenste ondersteuning voor kwalitatief hoogwaardig, effectief en toekomstgericht ingenieursonderwijs. In 2015 heeft CEE naast een aantal conferenties over de nieuwste onderwijsontwikkelingen ingezet op ondersteuning bij het gebruik van blended learning door onze docenten. De vijf gezamenlijke 3TU Masteropleidingen kunnen dienen als proeftuin voor vernieuwingen in het engineering education.

Op diverse fronten wordt bijgedragen aan verdere ontwikkeling van het techniekonderwijs in het voortgezet onderwijs. Dit bevordert de overgang voor middelbare scholieren naar het bèta-technische wetenschappelijke onderwijs. In het kader van het Sectorplan natuur- en scheikunde is ingezet op versterking van het natuur- en scheikundeonderwijs. Belangrijke componenten van het sectorplan zijn outreach en samenwerking met vo-scholen. De UT maakt zich sterk voor een goede aansluiting in de onderwijsketen. Ook middels het programma TechYourFuture, waarin de Universiteit Twente participeert, wordt onderzocht hoe het onderwijs, zowel het primair als voortgezet onderwijs, kan bijdragen aan de competentieontwikkeling van jongeren op het gebied van bèta en techniek.

In het kader van de Human Capital Agenda Twente werkt de Universiteit Twente samen met andere onderwijsinstellingen, waaronder Saxion en Windesheim, lokale en provinciale overheid en bedrijven om het technische domein in de regio uit te bouwen. De Human Capital Agenda Twente richt zich hierbij op verhoging van de instroom in technische opleidingen en de doorstroom van studenten naar een technisch beroep. Ook is het doel om de internationale aantrekkingskracht van de regio te vergroten. Deze agenda hangt nauw samen met het Centers of Expertise TechYourFuture waarin kennis wordt ontwikkeld en gevaloriseerd met betrekking tot effectief wetenschap en techniek-onderwijs in de gehele onderwijskolom.

University College Twente: ambitie groei van de instroomaantallen en -kwaliteit

De keuze om ATLAS te profileren als opleiding (Technology and Liberal Arts & Sciences) van het University College Twente (UCT) heeft in 2015 zijn vruchten afgeworpen. De decaan van het UCT is officieel lid van het Nederlandse University College Deans

Network (UCDN), de opleidingsdirecteur neemt deel aan de overleggen tussen alle managing directors van alle colleges en de studievereniging Atlantis staat op het punt om lid te worden van UCSRN (University College Student Representative Network). Daarnaast is UCT lid van het European Consortium for Liberal Arts & Sciences (ECOLAS).

In de keuzegids Hoger Onderwijs van 2015 werd de opleiding ATLAS tot topopleiding uitgeroepen. UCT eindigde in de lijst van de 8 colleges op de 4e plaats.

Op 1 september 2015 is een derde groep studenten begonnen aan de opleiding Technology and Liberal Arts & Sciences (ATLAS), de instroom was ongeveer 50 procent hoger dan de jaren ervoor. In het najaar van 2015 is, ook voor het eerst, een groep ATLAS-studenten op uitwisseling naar een groot aantal verschillende instellingen in buitenland geweest. Studenten hebben goed gepresteerd en het 'visitekaartje' voor UCT en UT afgegeven.

Binnen de UT heeft het UCT steeds meer bekendheid gekregen en is de samenwerking met opleidingen en wetenschappers versterkt. Docenten van de UT vinden het inspirerend om bij het UCT onderwijs te verzorgen en onderdeel te zijn van de 'learning community'. Studenten van het UCT vervullen hierbij een ambassadeursrol.

Ook nationaal en internationaal wordt het onderwijs van ATLAS gezien als vernieuwend en toekomstgericht. Docenten hebben op verschillende fora en conferentie workshops gehouden, o.a. in het kader van het Sirius-programma voor excellentie-onderwijs. Verder is de decaan voorzitter van het Educational Innovators Working Group (EIWG) of Big Beacon.

Het kernteam van docenten is afkomstig uit alle 5 faculteiten. In het team zijn verschillende vakgebieden, onderwijservaringen en doceerstijlen verenigd. Naast deze verschillen worden alle teamleden gedreven door de meerwaarde van interdisciplinariteit, 'cooperative learning' en 'assessment for learning'. Het kernteam wordt ondersteund vanuit het Centre of Expertise in Learning and Teaching (CELT) van CES. In 2015 is voor tweede en derdejaars ATLAS studenten gezocht naar mogelijkheden om aan te sluiten en aan te schuiven bij het onderwijs van andere faculteiten waarmee het flexibele en interdisciplinaire karakter van het ATLAS benadrukt wordt.

De instroom in 2013 en 2014 was in het voorjaar van 2015 aanleiding om een nieuw plan voor communicatie en werving te maken. Het wervingsplan 'New initiatives 2014-2015: awareness, recruitment and selection' (dd. 22 augustus 2014) is uitgevoerd en heeft geleid tot een toename van de instroom van 50%. Het plan omvatte een tweesporen-aanpak. Allereerst werd meer aansluiting gezocht bij bestaande University Colleges.

Tegelijkertijd werd waar mogelijk het eigen unieke profiel benadrukt. Dit profiel laat zich beschrijven met 3 C's: Content, Concept en Community.

- Content: Integratie van technische, natuurwetenschappelijke en sociaalwetenschappelijke perspectieven en inzichten gerelateerd aan werkelijke maatschappelijke (wereld) problemen.
- Concept: Student-gestuurd, gericht op persoonlijke leerpaden en ontwikkeling, toetsing op basis van persoonlijke ontwikkelingsplannen en zelfevaluatie-rapporten, een persoonlijke mentor per student.
- Community: Studenten en docenten werken samen in een 'community of learners', daarbij studeren en wonen studenten samen op de campus en hebben ze een 'honour code' ondertekend, waarin respect en integriteit voorop staan.

In 2015 is een viertal video's gemaakt die een beeld geven van de bijzondere kenmerken van UCT: de community van studenten, docenten en het onderwijs. Ook via scholenbezoeken kwamen de doelgroep en degenen die de doelgroep adviseren, zoals ouders en schooldocenten, in contact met het programma en de sfeer van het University College Twente. Vertegenwoordigers van scholen bleken geïnteresseerd in een inhoudelijke samenwerking met de UT rond onderwerpen als 'het inspireren van toptalenten', 'ontwikkeling van interdisciplinariteit' en 'het inspireren van docenten'. Bij de uitwerking hiervan in de vorm van masterclasses, docent-ontwikkelteams en studiedagen is UCT de samenwerking met Twente Academy aangegaan.

De belangstelling van aanmelders was beduidend groter dan in het voorgaande jaar (158 ten opzichte van 76), dat geldt ook voor het aantal toegelaten studenten (58 ten opzichte van 34) en het aantal daadwerkelijk ingeschreven studenten (36 ten opzichte van 23). Er zijn afgelopen jaren meer selectiedagen en 'insight'-dagen gehouden. Contact met zittende studenten vormt hierbij een belangrijk onderdeel. Het gevoel deel uit (te kunnen) maken van de 'student community' is een belangrijke drijfveer om voor UCT te kiezen.

STUDIEJAAR	2013/14 REALISATIE	2014/15 REALISATIE	2015/16 REALISATIE	2020/21 AMBITIE
Instroomaantallen	29	23	36	70

Bron: 1cHO

DEEL 5 – DEFINITIES VERPLICHTE INDICATOREN EN VOORGESTELDE AANPASSINGEN

Hieronder staan per verplichte indicator de afgesproken definities en de voorgestelde aanpassingen aangegeven. Deze laatste zijn in 2015 ter goedkeuring voorgelegd aan het Ministerie van OCW en per 4 februari 2016 goedgekeurd door het Ministerie.

(W01) Kwaliteit /excellentie: Deelname aan excellentie trajecten

Definietie: aandeel bachelorstudenten in excellentietrajecten (waaronder honoursprogramma's) van totaal aantal voltijds bachelorstudenten (zonder de premaster studenten).

Methode: Excellentietrajecten omvatten: Honoursprogramma Wiskunde (voorheen genoemd Excellence Stream), Honoursprogramma Wetenschapslijn, Honoursprogramma Ontwerplijn (vanaf 2012), University College Twente – ATLAS (vanaf 2013) en de Sterprogramma's (Deze zijn allen opgenomen in onze excellentievisee en door Sirius gevalideerd).

Queries: Deelnemers (teller): Honoursprogramma's (3 stuks): aantal studenten van de bachelorpopulatie dat volgens het studentadministratiesysteem van de UT gedurende het verslagjaar op enig moment heeft deelgenomen aan het honoursprogramma. Vanaf cohort 2013 is de honoursregistratie volledig in het studentadministratiesysteem opgenomen, daarvoor is de telling gedaan door de honourcoordinatoren. ATLAS: aantal studenten dat volgens de gegevens DUO volgens de 1 oktober tellingen van dat jaar staat ingeschreven bij de opleiding;

Sterprogramma: Het aantal studenten van de bachelorpopulatie dat volgens het studentadministratiesysteem van de UT gedurende het verslagjaar op enig moment heeft deelgenomen aan een van de sterprogramma's. Bachelorpopulatie (noemer): het totaal aantal studenten dat volgens 1 oktober tellingen van DUO in dat jaar is ingeschreven in 1 van de bacheloropleidingen van de UT, met uitzondering van de premaster studenten.

Databron: Studentadministratiesysteem UT en DUO

(W02) Studiesucces: Uitval

Definietie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

Methode: DUO

Databron: DUO/1CHO

(W03) Studiesucces: Switch

Definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelor studenten (eerstejaars HO) dat na 1 jaar studie overstapt naar een andere studie bij dezelfde instelling.

Methode: DUO

Databron: DUO/1CHO

(W04) Studiesucces: Bachelor rendement

Definietie: Het aandeel van de voltijd bachelor studenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven

(herinschrijvers) dat in de nominale studietijd + één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt.

Methode: DUO

Databron: DUO/1CHO

(W05) Maatregelen: Docentkwaliteit

Definietie: Het aandeel docenten (WP) met een basiskwalificatie onderwijs in het totaal aantal docenten (WP).

Methode: WP omvat het aantal medewerkers op 31/12 met een aanstelling als HGL, UHD, UD of docent, conform de UT personeelsadministratie. WP met BKO: het aantal medewerkers met een behaald BKO of daaraan gelijkwaardig certificaat (DUIT) conform de registratie in het UT informatiesysteem Oracle-HR.

Databron: Instellingsinformatiesysteem Oracle-HR

(W06) Maatregelen: Onderwijsintensiteit

Definietie: Het aandeel van de voltijd bachelor opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen en overige gestructureerde uren (klokuren per week) in het eerste jaar van voltijd bachelor opleidingen.

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

Databron: Syllabus+ (vanaf studiejaar 2013-14), onderwijsroosters en consultatie opleidingsdirecteuren (voorafgaand aan 2013-14 en voor ATLAS).

(W07) Maatregelen: Indirecte kosten

Definietie: Generieke overheadformatie als percentage van totale formatie.

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

Databron: Instellingsadministratie Oracle-HR

BIJLAGE VII MEDEZEGGENSCHAP

Het CvB is verantwoordelijk voor de organisatie van een effectieve en transparante medezeggenschap voor het personeel en de studenten van de universiteit (code 2.1.6 Code goed bestuur universiteiten 2013). De UT kent medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus, met elk eigen bevoegdheden. De Universiteitsraad (URaad) voert als het centrale medezeggenschapsorgaan regelmatig overleg met het College van Bestuur. Het overleg op decentraal niveau wordt gevoerd door de faculteitsraden, dienstraden en instituutraden, met respectievelijk de decaan, de directeur en de wetenschappelijk directeur. De leden van de URaad, de faculteits-en dienstraden worden rechtstreeks gekozen. Die van de instituutraden daarentegen worden benoemd door de wetenschappelijk directeur op gezamenlijke voordracht van de bij het instituut betrokken faculteitsraden. De Universiteitsraad bestaat uit achttien leden, negen uit de personeelsgeleding en negen uit de studentengeleding. De zittingstermijn loopt in enig jaar van september tot en met augustus. De studenten worden jaarlijks herkozen en de personeelsleden tweejaarlijks.

In de URaad zijn per september 2015 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).

SAMENSTELLING PERSONEELSGELEDING IN 2015	
TOT 1 SEPTEMBER 2015	VANAF 1 SEPTEMBER 2015
Herbert Wormeester – vz (CC)	Herbert Wormeester – vz (CC)
Frank van den Berg (CC)	Frank van den Berg (CC)
Gert Brinkman (PvdUT)	Gert Brinkman (PvdUT)
Jörgen Svensson (CC)	Jörgen Svensson (CC), per 11/9 eigen lijst
Anton Stoorvogel (CC)	Anton Stoorvogel (CC)
Barend Köbben (CC)	Barend Köbben (CC)
Dick Meijer (PvdUT)	Dick Meijer (PvdUT)
Herman Poorthuis (CC)	Herman Poorthuis (CC)
Jan de Goeijen (CC)	Jan de Goeijen (CC)

SAMENSTELLING STUDENTENGEBIEDING IN 2015	
TOT 1 SEPTEMBER 2015	VANAF 1 SEPTEMBER 2015
Luuk Geurts (UReka)	Pleuni Verdijk (UReka)
Derko Budding (PvdUT)	Tim Schuitema (UReka)
Tim Schuitema (UReka)	Bas Hottenhuis (UReka)
Peter Mpuan (UReka)	Julian Abbing (UReka)
Thomas van Tilburg (UReka)	Janique Westerbeek (PvdUT)
Cathérine de Bruine (PvdUT)	Steven Manders (DAS)
Stijn van Winsen (UReka)	Joep Kiewiet (DAS)
Dimah Babugu (UReka)	Pim de Vente (DAS)
Nik Huisintveld (UReka)	Karim El Assal (DAS)

BIJLAGE VIII PRIJZEN, SUBSIDIES EN ONDERSCHEIDINGEN

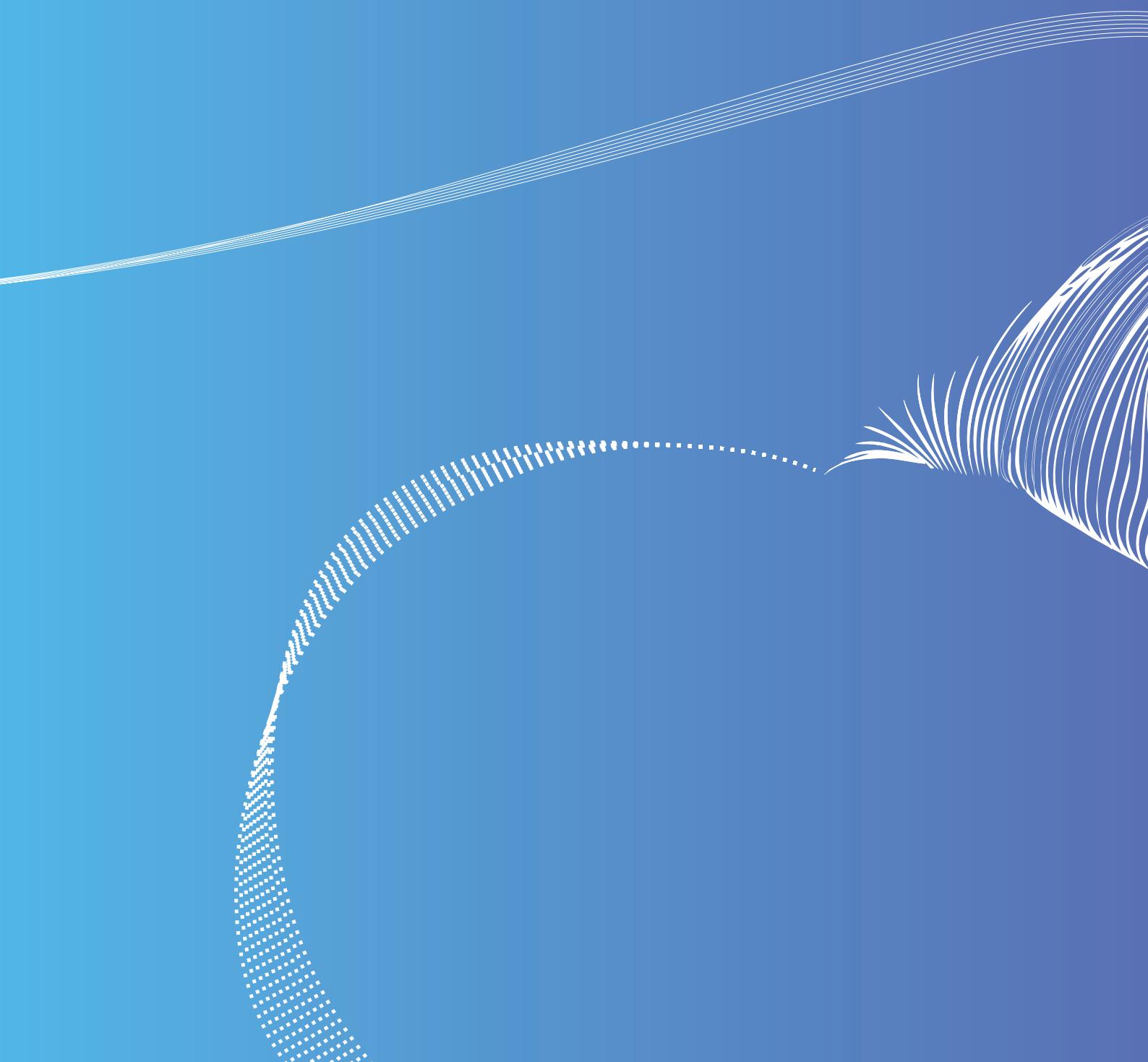
MEDEWERKERS		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Aarts,	Kees	Lid Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
Akker, van den,	Joost	NWO 'promotiebeurs voor leraren'
Abbasi,	Ali	Henk Zijm Award
Baratian,	Davood	
Mehryar,	Navid	
Shahriari,	Foad	
Sojoodi,	Farimani	
Berg, van den	Albert	
Bergman,	Menno	Winnaar 'Create Tomorrow' 2015
Bouwhuis,	Eefke	
Silvia Klieverik,	Wendie	
Prins-Riemersma,	Machteld	
Roelofs,	Sondra	
Spaan,	Daphne	
Boer, den	Arnoud	Gijs de Leve Prijs
Boerema,	Simone	Beste Universiteitsteam Europees Toernooi voor Dansende Studenten
Halfwerk,	Frank	
Bohlmeijer,	Ernst	ACBS Fellowship
Borsje,	Bas	NWO Veni-beurs
Al Hanbali,	Ahmed	Maintenance Awareness Award
Bosman,	Rob	
Braaksma,	Jan	
Dongen, van,	Leo	
Brouwer,	Dannis	NWO Vidi-beurs
Bruggink,	Bartie	Julianapenning
Cadafalch Gazquez,	Gerard	STW Take-off Grant
Carrera,	Precivil	Best paper NEVI award (IPSER)
Damhuis-Bonnes,	Marjo	Julianapenning
Dijk, van,	Rob	Julianapenning
Dun, van,	Desirée	Best Student Paper Award Operations Management
Wilderom,	Celeste	
Ehrenhard,	Michel	Best Development Paper for Leadership (British Academy of Management)
Essen, van,	Mariska	Beste afstudeerde CTW
Geevers,	Sjoerd	Beste afstudeerde EWI
Evers,	Vanessa	Derde prijs UT in de Media
Garcia Blanco,	Sonia	ERC Consolidator Grant
Gelderblom,	Hanneke	FOM Natuurkunde Proefschrift Prijs 2014
Giesberts,	Bob	Eerste prijs 'Beste poster 5th Dutch Bio-Medical Engineering Conference'
Groen,	Aard	Award Journal of Management

MEDEWERKERS (VERVOLG)		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Hans,	Erwin	Centrale Onderwijsprijs (Docent van het jaar 2015)
Harms,	Rainer	Tweede prijs 'BDO Teaching Excellence Award' 2015 (IBA Module 'Innovation & Entrepreneurship')
Hatak,	Isabella	Best Paper Award 60th ICSB World Conference Dubai
Heerkens,	Hans	Buitencategorie Media-prijs
Hoekstra,	Arjen	'Water Best Paper Award 2015' Second Prize
Huisman,	Gijs	Commit / Media Award
Kabir,	Rez	'Emerald Citations of Excellence 2015' Award
Keizer,	Gerrit	Julianapenning
Koenrades,	Maaike	TGS Award 2015
Kooij, van der,	Herman	NWO Vici-subsidie
Kraaijenbrink,	Jeroen	Award Journal of Management
Leijten,	Jeroen	NWO Veni-beurs
Leskens,	Anne	Twente Water Centre Best PhD paper of the year
Lohse,	Detlef	Extern lid van het Max Planck Instituut voor Dynamica en Zelforganisatie
Mikhal,	Julia	NWO Veni-beurs
Misra,	Sarthak	ERC Starting Grant en Eerste prijs UT in de Media
Mosk,	Allard	Benoeming tot Fellow Optical Society of America en NWO Vici-subsidie
Reenalda,	Jasper	Fulbright beurs (research and lecture grant)
Rengers,	Niek	International Scientific and Technological Cooperation Award of the People's Republic of China
Robbins-Van Wyngaerde,	Aimee	NWO Veni-beurs
Ruiter, de,	Jolet	NWO Rubicon subsidie
Schiele,	Holger	Harold E. Fearon Best Published Paper of the Year
Schotanus,	Fredo	Best paper NEVI award (IPSERA)
Sperotto,	Anna	Prof. De Winterprijs
Steffens,	Harrie	Julianapenning
Stuiver,	Marlies	Best Junior Paper Award High Technology Small Firms 2015
Thornton,	Anthony	STW Take-off Grant
Vos,	Willem	Descartes-Huygensprijs
Vosselman,	George	Photogrammetric (Fairchild) Award
Weijs,	Joost	NWO Rubicon subsidie
Wijk, van,	Renske	Tweede prijs UT in de Media en Overijssel PhDrd
Zwanenburg,	Floris	NWO Vidi-beurs

STUDENTEN		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Aa, van der,	Lars	Technical Innovation Award Bridgestone World Solar Challenge
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	
Aarden,	Rutger	Winnaar RTL programma 'Weet ik veel'
Berg, van den,	Ruben	Winnaar Board Battle 2014 en 'Create Tomorrow' 2015
Bode,	Max	
Dokter,	Maaike	
Gerats,	Beerend	
Haan, de,	Sophie	
Tolman,	Jim	
Blom,	Martijn	CETT-studiebeurs
Dixhoorn, van,	Frederieke	
Harbers,	Thijke	
Karaliolios	Evthimios	
Ratering,	Martijn	
Vos,	Chris	
Bouwmeester,	Luca	Océ Masterbeurs
Castenmiller,	Carolien	
Heijink,	Mylan	
Lei,	Lieuwe Hendrik	
Brand,	Maike	
Rump,	Maaike	Topsector Chemie Masterbeurs
Brilman,	Bas	
Wesselink,	Alex	

STUDENTEN (VERVOLG)		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Brinck, ten,	Ivo	Winnaar Tech Meet Food Event 2015
Rozema,	Mart	
Brouwers,	Kyra	Beste Universiteitsteam Europees Toernooi voor Dansende Studenten
Gouweloos,	Femke	
Moritz,	Marcel	
Narain,	Nesha	
Vogel,	Dave	
Brug,	Tycho	Winnaar 'Create Tomorrow' 2015
Claus,	Jullian	
Holtrup,	Reinout	
Nguyen,	Hieu	
Nollet,	Luuk	
Dharmaputra,	Bayu Adi	Aanmoedingsprijs Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen
Manders,	Jasmijn	
Nijhuis,	Björn	
Os van,	Annemarie	
Rubbens,	Bob	
Schagen, van,	Tim	
Velsink,	Matthijs	
Wolf, de,	Hanna	
Elshof,	Mariël	Waterbeurs Waterschap Rijn en IJssel
Kemp,	Erik	Techniekstudent van het Jaar
Kock, de,	Ties	Winnaar Challenge School en Toekomst
Krewinkel,	Bas	Waterbeurs Topsector Water
Poppema,	Daan	
Nijssen,	Emile	Student in de Media-prijs
Witkamp,	Stefan	
Poorthuis,	Max	Eremedaille 16th Infantry Association VS en Honorary Member of the Regiment
Reijnders,	Victor	Winnaar internationale wiskundecompetitie AIMMS-MOPTA
Schoot Uiterkamp,	Martijn	
Visser,	Mike	
Sustronk,	Anne	Waterbeurs Rijn en IJssel
Weedage,	Lotte	Student Union Activismeprijs
Wolf, de,	Tjritte	Eerste prijs 'Cradle to Cradle' ontwerpwedstrijd

ALUMNI		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Anh Nguyet,	Dang	Marina van Damme beurs
Arends,	Roos	EULAR Abstract Award Health Professionals in Rheumatology
Berntsen,	Luc	Winnaar Unilever Research Prijs
Bruijnsvoort, van,	Berend	Van den Kroonenberg-prijs
Diepenmaat,	Joost	
Vlieg,	Edwin	
Fagbohun,	Babatunde Joseph	Beste afstudeerde ITC
Peek,	Mirjam	Beste afstudeerde TNW
Quint,	Job	Beste afstudeerde BMS
Kempenaar,	Jan Jaap	Beste Universiteitsteam Europees Toernooi voor Dansende Studenten
Witting,	Sipke	





FINANCIËEL JAARVERSLAG 2015

High tech, human touch. Dat is de Universiteit Twente. De plek waar talent zich het best ontplooit. Studenten en medewerkers staan centraal. Zo'n 2.900 wetenschappers en professionals zorgen samen voor baanbrekend onderzoek, relevante innovatie en inspirerend onderwijs voor bijna 10.000 studenten.

COLOFON

TELEFOON
+31 (0) 53 48 91 111

E-MAIL
info@utwente.nl

POSTADRES
Postbus 217
7500 AE Enschede

WEBSITE
www.utwente.nl

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

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1	FINANCIËL VERSLAG	118
1.1	Algemeen	119
1.2	Resultaatontwikkeling	119
1.3	Ontwikkeling kentallen	119
1.4	Bestemming van het resultaat	120
1.5	Ontwikkeling baten en lasten	120
1.6	Kasstroom en investeringen	122
1.7	Eigen vermogen / reserves	122
1.8	Deelnemingen	122
1.9	Financiering private activiteiten met publieke middelen	123
1.10	Financiering	123
1.11	Begroting 2016	125
1.12	Vijf jaren Universiteit Twente 2011-2015 (geconsolideerd)	126
HOOFDSTUK 2	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2015	128
2.1	Geconsolideerde Balans per 31 december 2015	129
2.2	Geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2015	130
2.3	Geconsolideerd Kasstroomoverzicht over 2015	131
2.4	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling (geconsolideerd)	132
2.5	Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2015	141
2.6	Toelichting op de geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2015	151
HOOFDSTUK 3	ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2015	154
3.1	Enkelvoudige Balans per 31 december 2015	155
3.2	Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2015	156
3.3	Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling (enkelvoudig)	157
3.4	Toelichting op de enkelvoudige Balans per 31 december 2015	158
3.5	Toelichting op de enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2015	166
3.6	Deelnemingen en verbonden partijen	169
3.7	WNT bezoldiging topfunctionarissen	172
HOOFDSTUK 4	OVERIGE GEGEVENS	176
4.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	177
4.2	Bepaling omtrent de resultaatbestemming	177
4.3	Gebeurtenissen na balansdatum	177

HOOFDSTUK 1

FINANCIËEL VERSLAG

1.1 ALGEMEEN

Het financieel jaarverslag 2015 is opgesteld in overeenstemming met de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs, inhoudende nadere voorschriften voor de inrichting van de jaarverslaggeving van door de Minister van OCW bekostigde onderwijsinstellingen.

1.2 RESULTAATONTWIKKELING

De Universiteit Twente heeft over het jaar 2015 een positief resultaat gerealiseerd van € 6,7 miljoen ten opzichte van een negatief resultaat van € 0,5 miljoen over 2014. De belangrijkste verklaring voor deze afwijking is het feit dat in het resultaat over 2014 de éénmalige last van de afkoop van de renteswaps voor een bedrag van € 6,3 miljoen is opgenomen. Met deze afkoop zijn in het verlengde hiervan de rentelasten over 2015 ruim € 3 miljoen lager uitgekomen dan genormaliseerd over 2014 en dan begroot. Het resultaat van de aan de universiteit gelieerde ondernemingen over 2015 is nihil, terwijl er over 2014 sprake was van een resultaat van € 0,1 miljoen. Het negatieve bedrag van € 5,5 miljoen over 2014 wordt voornamelijk veroorzaakt door een éénmalige bijzondere waardevermindering van € 4,4 miljoen.

SALDO VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Faculteiten	3,6	-1,3	3,0
Onderzoekinstututen	-0,3	-2,9	-0,6
Totaal primair proces	3,3	-4,2	2,4
Ondersteunende diensten	-0,6	-0,1	-0,6
Centrale UT-eenheid	3,9	1,9	3,2
Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen	0,1	-	-5,5
Totaal resultaat	6,7	-2,4	-0,5

Het positieve resultaat over 2015 wordt in de komende jaren onder andere ingezet om uitvoering te gaan geven aan Vision2020, de strategische visie van de universiteit die gericht is op het versterkt inzetten op innovatief combineren in onderzoek en onderwijs in internationale context.

1.3 ONTWIKKELING KENGETALLEN

De financiële kengetallen geven het volgende beeld:

FINANCIËLE KENGETALLEN	GECONSOLIDEERD		ENKELVOUDIG	
	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Solvabiliteit 1	0,35	0,33	0,36	0,35
Solvabiliteit 2	0,38	0,37	0,39	0,38
Liquiditeit (current ratio)	1,14	1,05	1,17	1,10
Liquiditeit (quick ratio)	1,14	1,04	1,17	1,10
Rentabiliteit	2,03	-0,32	2,11	1,60

Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen

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

Liquiditeit (current ratio) = vlettende activa / kortlopende schulden

Liquiditeit (quick ratio) = (vlettende 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 ligt iets boven de streefwaarde.

Liquiditeit

Voor de liquiditeitsratio's is een bandbreedte aangehouden van 0,5 tot 1,5 met een streefwaarde van 1,0. Aan deze streefwaarde is ook per eind 2015 voldaan.

Rentabiliteit

Gezien de doelstelling om een kostendekkende exploitatie te realiseren is de streefwaarde 0,00. De rentabiliteit is in 2015 ongewijzigd gebleven op ruim 2.

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

1.4 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 2015 toegevoegd aan de reserves.

1.5 ONTWIKKELING BATEN EN LASTEN

BATEN

ONTWIKKELING BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Rijksbijdrage	193,5	191,1	190,8
Collegegelden	21,3	20,0	19,9
Omzet Werk voor Derden	83,2	85,1	86,0
Overige baten	18,3	13,2	17,8
Totaal van de baten	316,3	309,4	314,5

Rijksbijdrage

In het jaar 2015 is de Rijksbijdrage met € 2,7 miljoen gestegen ten opzichte van 2014.

Collegegelden

De inkomsten uit collegegelden zijn in 2015 uitgekomen op € 21,3 miljoen. Dit is een stijging van € 1,4 miljoen ten opzichte van 2014.

Door de tariefstijging van circa 2,5% stijgen de opbrengsten met € 0,5 miljoen. Daarnaast is de stijging het gevolg van de toename van het aantal niet-EER studenten.

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

UITSPLITSING COLLEGEGELDEN (M€)	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Wettelijk tarief collegegelden	15,9	15,4
Instellingstarief collegegelden	5,4	4,5
Totaal collegegelden	21,3	19,9

Omzet Werk voor Derden

Ten aanzien van de omzet 2e en 3e geldstroom zien we een daling in de omzet van € 86,0 miljoen in 2014 naar € 83,2 miljoen in 2015. Deze daling zit voornamelijk in lagere inkomsten van de nationale overheid.

In de komende jaren zullen de projecten in opdracht van derden een belangrijk onderdeel blijven van de inkomsten. Met name in het EU-programma Horizon2020 zien wij kansen om de omzet verder te laten stijgen dan thans in de begrotingen is opgenomen.

WERK VOOR DERDEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2014	BEGROTING 2015	REALISATIE 2015	BEGROTING 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018
Totale baten	311,8	309,4	312,4	309,4	303,4	303,6
Omzet Werk voor Derden	86,0	85,1	83,2	82,6	79,9	80,4
% Totale baten	28%	28%	27%	27%	26%	26%
Dekkingsbijdrage	18,1	17,4	18,6	17,4	17,3	17,4
% Omzet Werk voor Derden	21%	20%	22%	21%	22%	22%

Overige baten

De overige opbrengsten kwamen in 2015 uit op € 18,3 miljoen (2014: € 17,8 miljoen).

In onderstaande tabel wordt een nadere specificatie gegeven:

OVERIGE BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Verhuur onroerend goed	7,5	6,2
Detachering personeel	1,0	1,1
Overige	9,8	10,5
- Cateringactiviteiten	0,6	1,1
- Subsidieregelingen, cursussen en congressen	1,3	1,4
- Bijdrage aan studentenvoorzieningen	0,6	0,6
- Doorberekende energie	0,9	0,9
- Dienstverlening, doelsubsidie, leermiddelen	6,4	6,5
Totaal overige baten	18,3	17,8

Stijging verhuur onroerend goed betreft voornamelijk verhuur en servicekosten van gelieerde ondernemingen.

LASTEN

ONTWIKKELING LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Personele lasten	198,6	205,3	193,0
Afschrijvingen	24,3	21,6	27,6
Huisvestingslasten	22,2	22,8	23,2
Overige lasten	63,6	57,7	61,0
Totaal van de lasten	308,7	307,4	304,8

Personele lasten

De stijging in de personele lasten van € 5,6 miljoen betreft o.a. inzet van personeel niet in loondienst (€ 2,1 miljoen) en dotaties/vrijval aan diverse personele voorzieningen (€ 2,5 miljoen).

De stijging in de salarislasten is nagenoeg gecompenseerd door lagere pensioenpremies.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in 2015 € 3,3 miljoen lager dan in 2014. Dit verschil betreft grotendeels een in 2014 opgenomen bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa van € 4,4 miljoen binnen de gelieerde onderneming Holding Technopolis Twente B.V.

Huisvesting

De huisvestingslasten zijn licht gedaald ten opzichte van 2014. De huren en onderhoudskosten zijn licht gestegen, terwijl de energiekosten en overige huisvestingslasten lager waren dan in 2014.

Overige lasten

Bij de overige lasten waren de kosten voor aanschaf van inventaris en apparatuur € 2,9 miljoen lager dan in 2014. De uitgaven voor beurzen waren € 0,9 miljoen hoger en de dotatie respectievelijk vrijwel overige voorzieningen bedroeg € 1,5 miljoen (2014: € -2,8 miljoen).

Financiële baten en lasten

ONTWIKKELING RENTE (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
Rentebaten	0,2	0	0,4
Rentelasten	-1,4	-4,4	-11,1
Saldo rente	-1,2	-4,4	-10,7

Het College van Bestuur heeft eind 2014 besloten om de variabele rente op de lopende leningen om te zetten in vaste rente. Als gevolg hiervan is de derivatenportefeuille voortijdig beëindigd. De afkoop hiervan ad € 6,3 miljoen is volledig verantwoord in het resultaat over 2014.

1.6 KASSTROOM EN INVESTERINGEN

KASSTROOMOVERZICHT (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Operationele activiteiten	37,8	25,2
Investeringsactiviteiten	-11,2	-5,8
Financierings- en overige activiteiten	-6,1	-7,3
Toename van de kasstroom	20,5	12,1

1.7 EIGEN VERMOGEN / RESERVES

FINANCIERINGSSTRUCTUUR (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Eigen vermogen	155,6	35%
Voorzieningen	15,7	4%
Schulden	274,8	61%
Totaal financieringsstructuur	446,1	100%

De Staat van Baten en Lasten sluit met een overschat van € 6,7 miljoen. Het overschat is toegevoegd aan het eigen vermogen. Ultimo 2015 bedroeg het eigen vermogen € 155,6 miljoen, waarvan € 7,8 betrekking heeft op geconsolideerde rechtspersonen. De voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor personeelsaangelegenheden en milieurisico's in verband met renovatie van vastgoed.

1.8 DEELNEMINGEN

De Universiteit Twente is ook in 2015 weer uitgeroepen tot beste Nederlandse universiteit op het gebied van valorisatie. Dit betekent dat de universiteit uitstekend in staat is wetenschappelijke kennis te vertalen voor maatschappelijk en economisch nut. Dit is naast onderwijs en onderzoek één van de kerntaken van universiteiten.

De universiteit investeert in de toekomst en blijft onverkort investeren in kennis en herstructureren en versterking van de economie. Hierdoor worden via innovatieve en creatieve concepten ontwikkelingen mogelijk, zoals de realisatie van het centrum voor innovatieve bedrijven The Gallery op de campus. Daarnaast wordt de samenwerking met derden steeds intensiever. De universiteit stimuleert ondernemerschap door regio breed het projectmatig werken te versterken en

financieringsmogelijkheden te verbeteren. Het Business Development Team van de universiteit en daarnaast Kennispark Twente, waarin de universiteit in een brede samenwerking haar valorisatie-activiteiten heeft ingebracht, zijn sterke motoren voor deze ondernemende activiteiten van de universiteit. Ze ondersteunen de universiteit met de realisatie van regionale economische groeidoelestellingen die worden uitgedrukt in de creatie van opbrengsten, banen en investeringen. De infrastructuur voor het stimuleren van ondernemerschap is daarmee gelegd. Voor startende ondernemers zijn de middelen, kennis en infrastructuur op en rondom de campus zeer toegankelijk.

Holding Technopolis Twente B.V. (HTT B.V.) is voor het begeleiden van de valoriserende activiteiten het verlengstuk van de universiteit. HTT B.V. heeft hiervoor geen eigen valorisatiebeleid, maar beheert de bestaande eigendommen namens de universiteit en wordt als valorisatiemiddel gebruikt. Uitgangspunt daarbij is dat vooral in de regio mogelijkheden worden gecreëerd voor het kunnen starten van ondernemingen en het creëren van groei van de werkgelegenheid.

Door de groei in deelnemingen van HTT B.V. is in 2015 een governance structuur ingericht die goed aansluit bij de organisatie en activiteiten van HTT B.V., waarbij er een goed evenwicht is tussen de belangen van de diverse stakeholders. HTT B.V. heeft voor de jaren 2016-2019 een beleidsplan opgesteld waarin een aantal beleidsuitgangspunten is geformuleerd die de basis vormen voor de door HTT B.V. te hanteren strategie voor de komende jaren.

Het aantal deelnemingen van HTT B.V. is in 2015 gegroeid naar totaal 47. De oorspronkelijke deelnemingen betroffen vooral deelnemingen waarin vastgoed van de universiteit werd ondergebracht, en in een aantal gevallen geëxploiteerd. Dit is de laatste jaren uitgebreid met een groot aantal deelnemingen met een sterk valoriserend karakter en fondsen die in valoriserende ondernemingen deelnemen. Het exploitatieresultaat van HTT en al haar deelnemingen bedraagt € 0,2 miljoen. Een overzicht van de deelnemingen is in paragraaf 4.1 opgenomen.

1.9 FINANCIERING PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

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

1.10 FINANCIERING

De universiteit heeft voor de financiering van het vastgoed een financieringsovereenkomst met het Ministerie van Financiën afgesloten. De faciliteit bestaat oorspronkelijk uit een 30-jarige lening ad € 150 miljoen en een rekening-courant krediet ad € 21 miljoen. De restant hoofdsom van de lening bedroeg eind 2015 € 128,9 miljoen, waarvan € 5,3 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is. Naast deze kredietfaciliteit heeft de universiteit ook een vastrentende lening bij de ASN bank met een restant hoofdsom van € 0,6 miljoen ultimo 2015. Dit bedrag wordt binnen 1 jaar afgelost en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2015 € 3,1 miljoen (2014 € 3,3 miljoen).

OPGENOMEN LENINGEN KREDIETINSTELLINGEN PER 31 DECEMBER (M€) TOTAAL LANG- EN KORTLOPEND	2015	2014
Ministerie van Financiën	128,9	134,2
ASN	0,6	2,4
Bank Nederlandse Gemeenten	3,1	3,3
Totaal leningen kredietinstellingen	132,6	139,9

Vanwege de lage kapitaalmarktrente zijn de variabel rentende leningen afgesloten bij het Ministerie van Financiën begin 2015 omgezet in een vaste rente.

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. De uitgezette en opgenomen gelden zijn in overeenstemming met de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010". De universiteit hanteert in haar treasury statuut een tweetal normen teneinde de renterisico's te kunnen beheersen. Hiermee wordt voorkomen dat er zowel op korte termijn als op lange termijn (te) grote fluctuaties in de rentelasten zullen ontstaan. Ten aanzien van de korte termijn risicopositie wordt een kasgeldlimiet bepaald en gehanteerd en ten aanzien van de lange termijn risicopositie wordt een renterisiconorm bepaald en gehanteerd.

Kasgeldlimiet 2015

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 2015 als volgt bepaald:

KORTLOPENDE VARIABEL RENTENDE LENINGEN 2015 (M€)		STAND ULTIMO			
		Q1/2015	Q2/2015	Q3/2015	Q4/2015
MinFin - variabel 3 maands Euribor	a				
Swaps	b				
Vlottende kort gefinancierde schuld	c=a-b	0	0	0	0
Kasgeldlimiet 2015 (M€)					
Omvang begroting 2015	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	11	16	25	78
Overige uitstaande middelen	h	75	90	80	25
Totale netto vlottende schuld	i=c-g-h	-86	-106	-105	-103
Toegestane kasgeldlimiet	f	62	62	62	62
Ruimte	j=f-i	148	168	167	165

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

Renterisiconorm 2015

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€)		2014	2015	2016	2017	2018
Renteherziening op vaste schuld o/g	a					
Renteherziening op vaste schuld u/g	b					
Renteherziening op vaste schuld	c=a-b	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nieuw aangetrokken schuld	d					
Nieuw uitgezette lange leningen	e					
Netto nieuw aangetrokken vaste schuld	f=d-e	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Betaalde aflossingen	g	7,0	7,1	5,9	5,3	5,3
Herfinanciering	h=laagste f/g					
Renterisico op de vaste schuld	i	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vaste schuld per 1 januari	j	79,2	2,4	129,4	123,6	118,4
Vastgesteld %	k	20%	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	l=j*k	15,8	0,5	25,9	24,7	23,7
Renterisico op de vaste schuld	m=i					
Ruimte	n=l-m	15,8	0,5	25,9	24,7	23,7

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 2015 is voldaan aan de vastgestelde renterisiconorm.

1.11 BEGROTING 2016

Voor het begrotingsjaar 2016 wordt een tekort van € 2,5 miljoen voorzien. In onderstaande tabel is weergegeven hoe de begroting 2016 zich verhoudt tot de realisatie van de jaren 2014 en 2015.

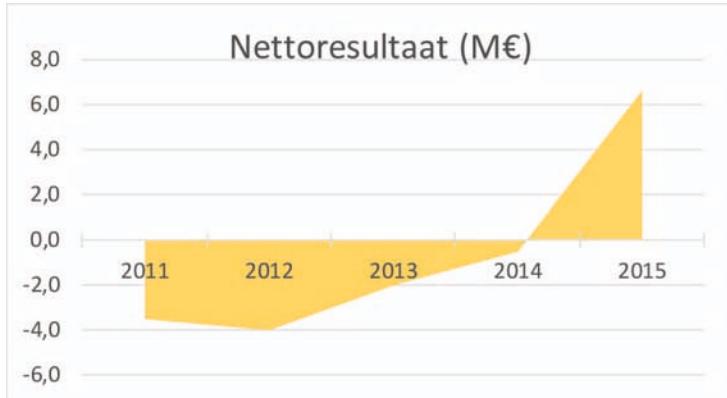
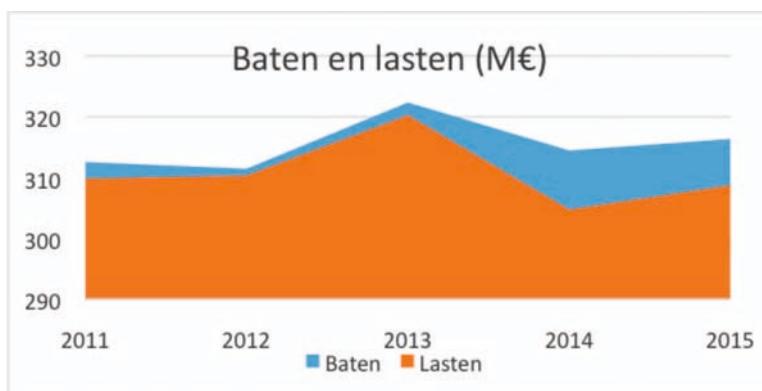
RESULTAAT NA BELASTINGEN (M€) ENKELVOUDIG	BEGROTING 2016	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
Rijksbijdragen	192,7	193,5	190,8
College, cursus, les- en examengelden	20,6	21,3	19,9
Baten werk in opdracht van derden	82,6	83,2	86,0
Overige baten	13,5	14,4	15,1
Totaal baten	309,4	312,4	311,8
Personelelastalen	208,9	197,6	191,8
Afschrijvingen	20,6	22,3	21,4
Huisvestingslasten	22,2	22,2	22,9
Overige lasten	59,5	63,3	60,9
Totaal lasten	311,2	305,4	297,0
Saldo baten en lasten	-1,8	7,0	14,8
Saldo financiële baten en lasten	-0,7	-0,4	-9,8
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-2,5	6,6	5,0
Belastingen			
Resultaat deelnemingen	pm	0,1	-5,5
Resultaat na belastingen	-2,5	6,7	-0,5

De begroting 2016 is opgesteld *exclusief* de gelieerde instellingen.

Het begrote negatieve resultaat 2016 van € 2,5 miljoen zal volledig ten laste van de algemene bedrijfsreserve worden gebracht.

1.12 VIJF JAREN UNIVERSITEIT TWENTE 2011-2015 (GECONSOLIDEERD)

FINANCIËLE KENGETALLEN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	2015	2014	2013	2012	2011
Rijksbijdragen	193,5	190,8	188,6	182,3	189,9
College-, cursus, les- en examengelden	21,3	19,9	19,2	18,4	17,2
Baten werk in opdracht van derden	83,2	86,0	92,0	91,1	83,4
Overige baten	18,3	17,8	22,6	19,7	22,1
Baten	316,3	314,5	322,4	311,5	312,6
Personele lasten	198,6	193,0	202,0	197,1	200,1
Huisvestingslasten	22,2	23,2	20,8	20,8	21,0
Afschrijvingen	24,3	27,6	24,9	24,0	23,1
Overige lasten	63,6	61,0	72,6	68,5	65,7
Lasten	308,7	304,8	320,3	310,4	309,9
Saldo baten en lasten	7,6	9,7	2,1	1,1	2,7
Saldo financiële baten en lasten	-1,2	-10,7	-4,6	-5,3	-5,5
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6,4	-1,0	-2,5	-4,2	-2,8
Resultaat deelnemingen	0,0	0,1	0,2	-0,2	-0,9
Resultaat	6,4	-0,9	-2,3	-4,4	-3,7
Aandeel derden in resultaat	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2
Nettoresultaat	6,7	-0,5	-2,0	-4,0	-3,5



FINANCIËLE KENGETALLEN BALANS (M€) GECONSOLIDEERD	2015	2014	2013	2012	2011
Vaste activa	276,4	289,4	311,2	319,4	333,5
Voorraden	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4
Overige v lottende activa	169,3	155,0	159,1	155,9	154,4
Activa	446,1	444,7	470,6	475,7	488,3
Eigen vermogen	155,6	148,9	149,8	151,3	160,0
Voorzieningen	15,7	14,8	20,5	15,1	16,0
Vreemd vermogen lang	126,5	132,6	139,9	143,6	150,3
Vreemd vermogen kort	148,3	148,4	160,4	165,7	162,0
Passiva	446,1	444,7	470,6	475,7	488,3
Werkkapitaal	21,4	6,9	-1,0	-9,4	-7,2
Solvabiliteit 1	0,35	0,33	0,32	0,32	0,33
Solvabiliteit 2	0,38	0,37	0,36	0,35	0,36
Current ratio	1,14	1,05	0,99	0,94	0,96
Quick ratio	1,14	1,04	0,99	0,94	0,95
Rentabiliteit	2,03	-0,32	-0,78	-1,35	-0,90

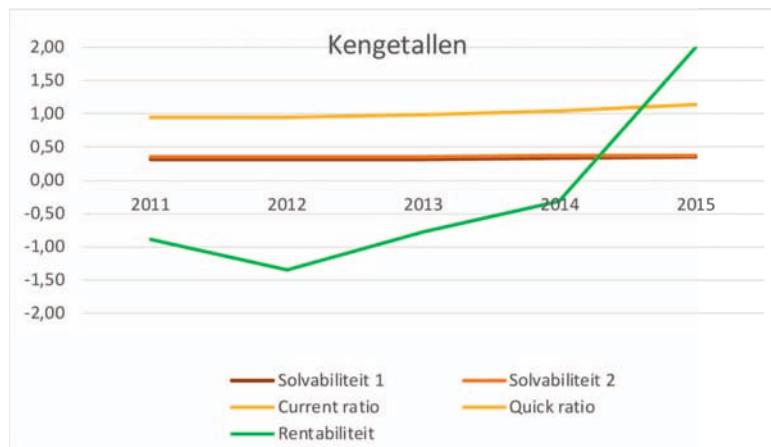
Werkkapitaal = v lottende activa - vreemd vermogen kort

Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen

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

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

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



KENGETALLEN PERSONEEL EN STUDENTEN	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal personeelsleden per 31 dec. (fte's)					
- Geconsolideerd	2.626	2.628	2.721	2.843	2.884
- Enkelvoudig	2.594	2.604	2.692	2.819	2.861
Gemiddeld aantal personeelsleden (fte's)					
- Geconsolideerd	2.623	2.646	2.777	2.858	2.857
- Enkelvoudig	2.602	2.625	2.751	2.834	2.834
Aantal studenten (*)	9.652	9.839	9.864	9.813	9.865

*) Bron: hoofdinschrijvingen 1cHO + neveninschrijvingen watertechnologie en MEEM 1cHO + ITC MSc studenten

HOOFDSTUK 2 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2015

2.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

	BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMING GECONSOLIDEERD	2015	2014
1.2	Materiële vaste activa	264,2	277,8
1.3	Financiële vaste activa	12,2	11,6
	Totaal vaste activa	276,4	289,4
1.4	Voorraden	0,4	0,3
1.5	Vorderingen	58,7	64,9
1.7	Liquide middelen	110,6	90,1
	Totaal vloottende activa	169,7	155,3
	Totaal activa	446,1	444,7
2.1	Eigen vermogen	155,6	148,9
2.2	Voorzieningen	15,7	14,8
2.3	Langlopende schulden	126,5	132,6
2.4	Kortlopende schulden	148,3	148,4
	Totaal passiva	446,1	444,7

2.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

	STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
3.1	Rijksbijdragen	193,5	191,1	190,8
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	21,3	20,0	19,9
3.4	Baten werk in opdracht van derden	83,2	85,1	86,0
3.5	Overige baten	18,3	13,2	17,8
	Totaal baten	316,3	309,4	314,5
4.1	Personelelasten	198,6	205,3	193,0
4.2	Afschrijvingen	24,3	21,6	27,6
4.3	Huisvestingslasten	22,2	22,8	23,2
4.4	Overige lasten	63,6	57,7	61,0
	Totaal lasten	308,7	307,4	304,8
	Saldo baten en lasten	7,6	2,0	9,7
5.	Saldo financiële baten en lasten	-1,2	-4,4	-10,7
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6,4	-2,4	-1,0
6.	Belastingen			
7.	Resultaat deelnemingen	0,0	0,0	0,1
	Resultaat na belastingen	6,4	-2,4	-0,9
8.	Aandeel derden in resultaat	-0,3	0,0	-0,4
	Nettoresultaat	6,7	-2,4	-0,5

2.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2015

	KASSTROOMOVERZICHT (M€) GECONSOLIDEERD		2015		2014
	Saldo liquide middelen 01 januari		90,1		78,0
1.7	Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en –lasten)		7,6		9,8
	Aanpassingen voor:				
4.2	- Afschrijvingen	24,3		27,6	
2.2	- Mutaties voorzieningen	0,9		-5,7	
			25,2		21,9
	Veranderingen in vlopende middelen:				
1.4	- Voorraden	0,1		0,0	
1.5	- Vorderingen	6,2		16,3	
2.4	- Kortlopende schulden	-0,1		-12,1	
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties:		6,2		4,2
5.	Ontvangen interest	0,2		0,4	
5.	Betaalde interest	-1,4		-11,1	
			-1,2		-10,7
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	37,8		25,2	
1.2	Investeringen in materiële vaste activa	-16,7		-10,9	
1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	6,1		4,1	
1.2	Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	-1,2		-0,3	
1.2	Mutaties leningen	-0,3		0,2	
1.2	Overige investeringen in financiële vaste activa	0,9		1,1	
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-11,2		-5,8
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0		0,0	
2.3	Aflossingen langlopende schulden	-6,1		-7,3	
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-6,1		-7,3
	Mutatie liquide middelen (M€)		20,5		12,1
	Saldo liquide middelen 31 december		110,6		90,1

2.4 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING (GECONSOLIDEERD)

ALGEMEEN

VOORNAAMSTE ACTIVITEITEN

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

TOEGEPASTE STANDAARDEN

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze richtlijn is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 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 dochtermaatschappijen:

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

volledig geconsolideerd opgenomen.

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

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen 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 voornehmen 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.

VERSLAGGEVINGSPERIODE

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2015, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2015.

WAARDERINGSGRONDSLAGEN

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

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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.

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

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

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

SCHATTINGEN

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen.

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen gema mortiseerde 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 gema mortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslag voor kortlopende schulden.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

De eerste waardering voor afgeleide instrumenten is de reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

De universiteit heeft tot ultimo 2014 gebruik gemaakt van renteswaps om de renterisico's af te dekken die voortvloeien uit de afgesloten leningen voor de financiering van het vastgoed. De universiteit paste hierbij kostprijs hedge accounting toe teneinde de resultaten uit waardeveranderingen van de renteswaps en de afgedekte schuld gelijktijdig in de staat van baten en lasten te verwerken.

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

TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA'S

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutakoersverschillen die voorkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voorkomen 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.

RAPPORTERINGSVALUTA

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

IMMATERIEËLE VASTE ACTIVA

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

MATERIEËLE VASTE ACTIVA

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

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

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

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 ratio van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlopende 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 geheel of ten dele garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de universiteit ten behoeve van deze deelneming. 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 realisearbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstorting 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-geconsolideerde deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen gecampteerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, 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 gehouden tot het einde van de looptijd, worden gewaardeerd op de gecampteerde kostprijs.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

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

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder 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 eventuele op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

WERK VOOR DERDEN

Het werk in opdracht van derden heeft betrekking op 2e en 3e geldstroom projecten. De 2e 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 3e geldstroom projecten zijn gewaardeerd tegen de direct aan het project toe te rekenen kosten en een toegerekend deel van de projectgerelateerde kosten die initieel aan de 1e 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 gemaartiseerde kostprijs, onder aftrek van een (eventueel) noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van vorderingen.

LIQUIDE MIDDELEN

De liquide middelen zijn opgenomen voor de nominale waarde en staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking.

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

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en de overige voorzieningen gepresenteerd. De personeelsvoorzieningen betreffen voorzieningen in het kader van reorganisaties, wachtgeld, arbeidsongeschiktheid, jubilea en sabbatical-leave. De overige voorzieningen hebben betrekking op milieurisico's in verband met de renovatie van vastgoed en op mogelijke financiële aanspraken vanuit contracten gesloten met derden.

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorziening.

Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevallen 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 gevallen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming.

Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen.

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

Jubileumvoorziening.

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

Voorziening verlieslatende contracten.

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

LANGLOPENDE EN KORTLOPENDE SCHULDEN

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 disagio of transactiekosten, is de gemaartiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

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

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

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake 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.

OPBRENGSTVERANTWOORDING

RIJKSBIJDRAGEN, OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN –SUBSIDIES

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en –subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

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

BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden (contractonderwijs, contractonderzoek en overige) hebben betrekking op 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 is gepresenteerd als voorziening verlieslatende contracten.

OVERIGE BATEN

Overige baten uit verhuur worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten, worden als integraal deel van de totale huropbrengsten verwerkt.

Overige baten uit detachering van personeel worden in de staat van baten en lasten opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de detacheringsovereenkomst op verslagdatum. Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte detacheringswerkzaamheden.

Overige baten worden opgenomen in het totaal van de baten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van tegemoetkomingen en kortingen. Deze vergoedingen worden in de staat van baten en lasten verwerkt, wanneer de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is en de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat.

RENTEBATEN

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.

Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

LASTEN

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

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Rentebaten en –lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt geen rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

AANDEEL IN HET RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

PERSONEELSBELONINGEN EN PENSIOENEN

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 worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen 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 winst- en-verliesrekening 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. 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.

Voor de medewerkers van de universiteit is een pensioenregeling getroffen die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met de in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de universiteit de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de universiteit zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Per balansdatum 2015 hanteert het pensioenfonds ABP een beleidsdekkingsgraad van 128%, maar ultimo 2015 bedroeg de dekkingsgraad slechts 97,2%. Deze ligt onder de minimaal vereiste grens van 104,2%.

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 een 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, 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 benoemd. 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.

RENTELASTEN

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 winst- en-verliesrekening wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de winst- en-verliesrekening verwerkten bedragen van het agio en de al in de winst- en-verliesrekening verwerkten aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de winst- en-verliesrekening verwerkten 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.

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.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

ACTIVA

MATERIËLE VASTE ACTIVA

1.2		1.2.1	1.2.2	1.2.4	1.2.5	
MATERIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD		GEBOUWEN EN TERREINEN	INVENTARIS EN APPARATUUR	IN UITVOERING EN VOORUIT- BETAALD	NIET AAN HET PROCES DIENSTBARE MVA	TOTAAL
Aanschafprijs 1-1-2015	a	498,0	70,6	2,6	29,5	600,7
Afschrijving cumulatief 1-1-2015	b	-248,6	-56,7		-17,6	-322,9
Boekwaarde 1-1-2015	c=a+b	249,4	13,9	2,6	11,9	277,8
Investeringen 2015	d	14,7	2,6	-0,8	0,3	16,8
Aanschafwaarde desinvesteringen 2015	e	-18,8	-8,3		-3,1	-30,2
Afschrijvingen 2015	f	-17,9	-5,1		-1,3	-24,3
Afschrijvingen desinvesteringen 2015	g	12,8	8,1		3,2	24,1
Aanschafprijs 31-12-2015	h=a+d+e	493,9	64,9	1,8	26,7	587,3
Afschrijving cumulatief 31-12-2015	i=b+f+g	-253,7	-53,7	0,0	-15,7	-323,1
Boekwaarde 31-12-2015	j=h+i	240,2	11,2	1,8	11,0	264,2

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€) GECONSOLIDEERD	2015
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	225,2
Verzekerde waarde gebouwen	629,8

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2015.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.3	1.3.2	1.3.4	1.3.5	1.3.6	
FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD	ANDERE DEELNEMINGEN	VORDERING OP ANDERE DEELNEMINGEN	VORDERING OP OCW	OVERIGE VORDE-RINGEN	TOTAAL
Boekwaarde 1-1-2015	4,1	2,2	4,4	0,9	11,6
Investeringen en leningen	1,2	1,1	0,0	0,2	2,5
Desinvesteringen en aflossingen	0,0	-0,8	-0,6	-0,5	-1,9
Boekwaarde 31-12-2015	5,3	2,5	3,8	0,6	12,2

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

VLOTTENDE ACTIVA

VOORRADEN

1.4	VOORRADEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2015	31-12-2014
1.4.1	Gebruiksgoederen	0,4	0,3

VORDERINGEN

1.5	VORDERINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	2015	2014
1.5.1	Debiteuren	20,5	24,7
1.5.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.5.4	Vorderingen op andere deelnemingen	0,1	0,0
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	0,2	0,0
1.5.6	Overige overheden	6,8	4,9
1.5.7	Overige vorderingen:	0,4	0,7
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,4	0,6
	Overige vorderingen		0,1
1.5.8	Overlopende activa:		
	Werk in opdracht van derden		
	Saldo projecten met een debetstand	40,2	45,0
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-76,0	-76,8
	Kosten Werk in opdracht van Derden	116,2	121,8
	Saldo projecten met een creditstand	-12,5	-12,3
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-55,2	-58,1
	Kosten Werk in opdracht van Derden	42,7	45,8
	Vooruitbetaalde kosten	2,2	1,9
	Nog te ontvangen bedragen	1,6	1,2
	Totaal overlopende activa	60,2	66,8
1.5.9	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,5	-1,9
	Totaal	58,7	64,9

1) Het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa.
In het debiteurensaldo zijn geen posten opgenomen met een betalingstermijn langer dan 1 jaar.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

1.5.9.	VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) GECONSOLIDEERD	2015	2014
1.5.9.1	Saldo per 1 januari	1,9	1,2
1.5.9.2	Onttrekking	-0,7	-0,7
1.5.9.3	Dotatie	0,3	1,4
	Stand per 31 december	1,5	1,9

LIQUIDE MIDDELEN

1.7	LIQUIDE MIDDELEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2015	31-12-2014
1.7.1	Kasmiddelen	0	0
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	80,2	14,4
1.7.3	Deposito's	30,4	75,7
	Totaal liquide middelen	110,6	90,1

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) GECONSOLIDEERD	STAND PER 1-1-2015	RESULTAAT	OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2015
2.1.1	Algemene reserve	140,1	6,5	-2,9	143,7
2.1.2	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,3	0,4		1,7
	Bestemmingsreserve: EWI	1,8	-0,3		1,5
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9			0,9
	Bestemmingsreserve (publiek):				
	Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	2,0	-0,1	-1,7	0,2
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):				
	Holding Technopolis Twente B.V.	3,0	0,2	4,6	7,8
2.1.9	Minderheidsbelang derden	-0,2	-0,2	0,2	-0,2
	Totaal Eigen Vermogen	148,9	6,5	0,2	155,6

- 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 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 gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen Drienerbeek Onroerend Goed B.V. en Holding Technopolis Twente B.V. geven de vermogenspositie van deze instellingen weer en zijn bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van deze instellingen, alsmede bij de Holding Technopolis Twente B.V. om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

VOORZIENINGEN

2.2	2.2.1	2.2.3	
VOORZIENINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	PERSONEELS- VOORZIENINGEN	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL VOORZIENINGEN
Stand per 1-1-2015	8,2	6,6	14,8
Dotaties	3,6	2,1	5,7
Onttrekkingen	-1,7	-1,7	-3,4
Vrijval	-1,1	-0,3	-1,4
Stand per 31-12-2015	9,0	6,7	15,7
Onderverdeling saldo 31-12-2015:			
< 1 jaar	2,4	2,0	4,4
> 1 jaar	6,6	4,7	11,3

Personneelsvoorzieningen

- De voorziening reorganisatie en wachtgeld van € 6,5 miljoen (2014 € 6,2 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van RAET.
- De voorziening uitgestelde personeelsbeloning ad € 1,6 miljoen (2014 € 1,5 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 van € 0,9 miljoen (2014 € 0,5 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-risicodrakerschap zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.

Overige voorzieningen

- De voorziening milieurisico's ad € 3,1 miljoen (2014 € 2,1 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 van € 0,6 miljoen (2014 € 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 € 0,6 miljoen (2014 € 1,6 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 6e en 7e kader.
- De UT heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. De huidige ontwikkeling binnen The Gallery zijn voor de UT aanleiding om hiervoor een voorziening te treffen van € 1,6 miljoen (2014 € 1,9 miljoen).
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 0,5 miljoen (2014 € 0,4 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract. De verhoging houdt verband met de verlengde huurperiode van het pand.
- Ten behoeve van de deelneming in PA Imaging Holding B.V. werd een voorziening getroffen van € 0,3 miljoen, vanwege een negatief eigen vermogen.

LANGLOPENDE SCHULDEN

2.3	2.3.3	2.3.5	2.3.5	
LANGLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD	KREDIET- INSTELLINGEN	S-RIJKS SCHATKIST	BNG	TOTAAL
Stand per 1-1-2015	0,6	128,9	3,1	132,6
Aangegane leningen	0,0	0,0	0,0	0,0
Aflossingen	-0,6	-5,3	-0,2	-6,1
Stand per 31-12-2015	0,0	123,6	2,9	126,5
Onderverdeling saldo 31-12-2015:				
Looptijd 1-5 jaar		21,1	0,7	21,8
Looptijd > 5 jaar		102,5	2,2	104,7
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
ASN Bank	15-01-16	Jaarlijks stijgende annuïteit + extra aflossing	5,25%	
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

De variabel rentende leningen bij het Ministerie van Financiën zijn in 2015 omgezet naar vast rentende leningen.

KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2015	31-12-2014
2.4.1	Kredietinstellingen 1)	6,1	7,3
2.4.3	Crediteuren	12,5	13,9
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	9,2	9,3
2.4.7.1	Loonheffing	7,8	6,6
2.4.7.2	Omzetbelasting	-0,6	0,8
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	2,0	1,9
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	2,4	2,4
2.4.9	Overige kortlopende schulden	90,0	87,5
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	32,1	29,3
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,9	3,1
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	51,5	51,3
	Verbonden partijen	0,4	0,6
	Diversen	2,9	3,0
2.4.10	Overlopende passiva	28,1	28,0
	Vakantiedagen/-geld	14,2	14,4
	Vooruit ontvangen collegegelden	9,2	9,1
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,3	0,8
	Transitoria	4,4	3,7
	Totaal kortlopende schulden	148,3	148,4

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

MODEL G2 VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE

PROJECT-OMSCHRIJVING	TOEWIJZING			SALDO 01JAN15	ONTVANGEN			BESTEED			SALDO TE BESTEDEN 31DEC15
	KENMERK	DATUM	BEDRAG		T/M 2014	IN 2015	T/M 2015	T/M 2014	IN 2015	T/M 2015	
Pilots voor de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen	804AO-45775	18-11-13	304,8	104,9	152,4	76,2	228,6	47,5	67,6	115,1	113,5
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 06	2-12-13	800,0	240,3	400,0	200,0	600,0	159,7	177,9	337,6	262,4
Ontwikkeling professionele leergemeenschappen - Leerlingen als onderzoekers	PLG 2013 09	2-12-13	200,0	78,0	100,0	50,0	150,0	22,0	34,2	56,2	93,8
Ontwikkeling professionele leergemeenschappen - Nieuwe lesvormen met moderne ICT	PLG 2013 10	3-12-13	200,0	77,5	100,0	50,0	150,0	22,5	40,6	63,1	86,9
Totaal subsidies			1.504,8	500,7	752,4	376,2	1.128,6	251,7	320,3	572,0	556,6

FINANCIËLE INSTRUMENTEN (RISICO'S)

ALGEMEEN

De universiteit maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's, reële waarde renterisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. De instelling handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

KREDIETRISICO

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren.

De uitstaande vorderingen per balansdatum bedragen € 58,7 miljoen (2014: € 64,9 miljoen). Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beoordeeld en indien nodig is er een voorziening getroffen. De uitstaande vorderingen betreffen vooral subsidiegelden die betaald worden door de EU, Nederlandse overheid of onderzoeksinstellingen. Het kredietrisico is over het geheel genomen beperkt.

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 lening convenanten te blijven.

REËLE WAARDE

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen, langlopende en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

NIET IN DE GECONSOLIDEERDE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

FISCALE POSITIES

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

Met de belastingdienst is overeengekomen dat de vennootschappen die deel uitmaken van de fiscale eenheid Holding Technopolis Twente B.V. niet onderworpen zijn aan de vennootschapsbelasting.

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

UT International Ventures Holding B.V. vormt 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 2014 bedraagt € 2,1 miljoen. Het resultaat over 2015 zal toegevoegd worden aan dit compensabele verlies.

United Twente Innovation B.V.

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

UT International Ventures Holding B.V.

Per 3 juli 2008 is een winstbewijs in Sparkxis B.V. verkregen. Deze geeft recht op 5% van de winst na belasting van de onderneming dan wel op 5% van de exitwinst. De waarde van het winstbewijs per 31 december 2015 kan niet op een betrouwbare wijze worden vast gesteld. Derhalve heeft UT International Ventures Holding B.V. dit recht niet opgenomen in de balans.

CLAIMS

VVI B.V. (voorheen CMI Twente B.V.) heeft in de met The Gallery B.V. afgesloten huurovereenkomst verklaard dat het tot meer dan 90% BTW-aftrek is gerechtigd. Als VVI B.V. de 90% afspraak niet kan waarmaken, doordat het gebouw niet in voldoende mate met BTW-plichtige activiteiten wordt bestemd, is The Gallery B.V. contractueel gerechtigd financiële BTW-schade die daardoor ontstaat bij VVI B.V. te claimen.

Door enkele bij nieuw bouwprojecten betrokken partijen zijn in het verleden claims ingediend bij de universiteit. Door de universiteit zijn tegenclaims ingediend bij de betreffende partijen.

Door de Rechtbank te Almelo is in één zaak de universiteit in 2012 in het gelijk gesteld en is de vordering van de universiteit geheel toegekend. De claim van de tegenpartij is door de Rechtbank afgewezen. Aangezien tegen deze uitspraak het Hoger Beroep nog loopt, zijn de financiële effecten niet in de jaarcijfers verwerkt en zijn de ontvangen gelden op de balans geparkeerd.

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

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 CMI B.V. te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.
- De universiteit en Kondor Wessels Projecten B.V. verplichten zich om voor een bedrag van in totaal maximaal € 0,25 miljoen elk, jegens The Gallery B.V. garant te staan voor de 1^e verhuur van Fase 1 tot 95% van de geprognosticeerde huuropbrengsten ad € 1 miljoen per jaar; gedurende een periode van 3 jaar vanaf de oplevering van fase 1 op 1 april 2013. Deze bepaling maakt onderdeel uit van de tussen partijen gesloten overeenkomst.
- Inzake de door The Gallery B.V. aangegane rekening courant krediet en lening van in totaal € 8,8 miljoen voor de financiering van haar bedrijfsverzamelgebouw alsmede financiering van het werk kapitaal, heeft de universiteit samen met de zes andere aandeelhouders een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank. De universiteit staat garant voor een aflossingsdeel van circa € 1,25 miljoen, alsmede de te betalen variabele rente plus opslag door The Gallery B.V.

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 2015 € 3,2 miljoen (2014 € 3,3 miljoen).

MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2015 in het kader van de bouwactiviteiten bedroegen circa € 1,9 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 voor € 0,4 miljoen per jaar. De aangegane overeenkomst eindigt op 30 juni 2019.
- 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 per 31 juli 2016.
- Het Center for Medical Imaging Twente B.V. heeft in september 2012 een huurovereenkomst afgesloten met The Gallery B.V. voor cascoruimte in The Gallery. Het totale jaarbedrag voor huur en bijkomende kosten bedraagt € 1,1 miljoen.

Erfpachtverplichtingen

Begin jaren negentig zijn woningen 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 venootschap aan te bieden. In dat geval is de venootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstellen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erf recht 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 2015 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 4,1 miljoen.

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 € 2,5 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 Reprorecht een overeenkomst gesloten waarin de omvang van de verschuldigde rechten is vastgelegd.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Huurvordering

Voor de duur van zes jaren is per 1 januari 2011 door de Holding Technopolis Twente B.V. een huurovereenkomst aangegaan met Human Capital Care voor verhuur van gebouw Linde aan de Calslaan 17 te Enschede. Voor 2015 heeft de Holding een met BTW belaste huurprijs van € 0,14 miljoen ontvangen. Indexering van de huurprijs vindt jaarlijks op 1 januari plaats. Per einde huurovereenkomst kan deze met vijf jaar verlengd worden tot 31 december 2021.

2.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

BATEN

	STAAT BATEN EN LASTEN (M€) BATEN GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015		REALISATIE 2014	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW		193,5		190,8
3.3.4	Collegegelden sector WO		21,3		19,9
3.4	Baten werk in opdracht van derden		83,2		86,0
3.4.1	Contractonderwijs	1,6		1,4	
3.4.2	Contractonderzoek	73,7		76,2	
3.4.2.1	Internationale organisaties	21,3		21,2	
3.4.2.2	Nationale overheden	15,7		17,8	
3.4.2.3	NWO	21,2		20,3	
3.4.2.4	KNAW	0,2		0,3	
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	5,5		5,9	
3.4.2.6	Bedrijven	9,8		10,7	
3.4.3	Overige baten werk i.o.v. derden	7,9		8,4	
	Overige baten		18,3		17,8
3.5.1	Verhuur	7,5		6,2	
	UT	3,3		3,2	
	HTT B.V.	4,2		3,0	
3.5.2	Detachering personeel	1,0		1,1	
3.5.3	Overige baten	9,8		10,5	
	Totaal baten	316,3			314,5

3.5.3			
OVERIGE BATEN (M€)	GECONSOLIDEERD	2015	2014
Verkoop catering		0,6	1,1
Subsidieregelingen, cursussen en congressen		1,3	1,4
Bijdrage aan studentenvoorzieningen		0,6	0,6
Doorberekende energie		0,9	0,9
Onderwijsmateriaal, kennisvalorisatie, etc.		6,4	6,5
Totaal overige baten		9,8	10,5

LASTEN

	STAAT BATEN EN LASTEN (M€) LASTEN GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015			REALISATIE 2014	
4.1	Personelelasten		198,6			193,0
4.1.1	Lonen en salarissen	180,6			180,2	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	144,1			140,5	
4.1.1.2	Sociale lasten	18,2			18,4	
4.1.1.3	Pensioenpremies	18,3			21,3	
4.1.2	Overige personele lasten	18,0			12,8	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2,5			1,2	
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	5,6			3,5	
4.1.2.3	Overige	9,9			8,1	
4.2	Afschrijvingen materiële activa 1)		24,3			27,6
4.3	Huisvestingslasten		22,2			23,2
4.3.1	Huur	2,4			1,6	
4.3.2	Verzekeringen	0,5			0,5	
4.3.3	Onderhoud	4,9			5,2	
4.3.4	Energie en water	4,5			4,9	
4.3.5	Schoonmaakkosten	3,5			3,6	
4.3.6	Heffingen	1,8			1,7	
4.3.7	Overige	4,6			5,7	
4.4	Overige lasten		63,6			61,0
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	15,4			14,7	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	7,1			9,9	
4.4.3	Dotaties overige voorzieningen	1,5			-2,0	
4.4.4	Overige lasten	39,6			38,4	
Totaal lasten			308,7			304,8

1) 2014 inclusief bijzondere waardevermindering ad € 4,4 miljoen.

4.1	GEMIDDELDE PERSONEELSFORMATIE (FTE) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
WP		1.528	1.532
OBP		1.095	1.114
Totaal formatie	2.623	2.646	

4.4.1		REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
SPECIFICATIE ACCOUNTANTSKOSTEN (K€) GECONSOLIDEERD			
Honorarium onderzoek jaarrekening		177,0	95,0
Honorarium andere controleopdrachten		110,0	75,0
Honorarium fiscale adviezen		257,0	195,0
Honorarium andere niet-controledienst		4,0	15,0
Totaal accountantskosten		548,0	380,0

4.4.4		REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
OVERIGE LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD			
Boeken en tijdschriften		3,2	3,0
Technische materialen, drukwerk, etc.		9,0	9,3
Grondstoffen		0,6	0,9
Overige kosten gelieerde ondernemingen		0,2	0,5
Reis- en verblijfkosten		8,3	8,0
Uitbesteed werk		12,4	12,4
Beurzen		1,7	0,8
Huur, onderhoud apparatuur, etc.		4,2	3,5
Totaal overige lasten		39,6	38,4

	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
	Rentebaten	0,2	0,4
	Rentelasten	-1,4	-11,1
5	Totaal financiële baten en lasten	-1,2	-10,7
7	Resultaat op deelnemingen	0,0	0,1
8	Aandeel derden in het resultaat	-0,3	-0,4

HOOFDSTUK 3 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2015

3.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

	BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMINGEN KELVOUDIG	2015	2014
1.2	Materiële vaste activa	253,2	259,4
1.3	Financiële vaste activa	17,8	19,6
	Totaal vaste activa	271,0	279,0
1.4	Voorraden	0,4	0,3
1.5	Vorderingen	59,9	71,0
1.7	Liquide middelen	102,7	81,0
	Totaal vlottende activa	163,0	152,3
	Totaal activa	434,0	431,3
2.1	Eigen vermogen	155,8	149,1
2.2	Voorzieningen	15,4	14,7
2.3	Langlopende schulden	123,6	129,5
2.4	Kortlopende schulden	139,2	138,0
	Totaal passiva	434,0	431,3
	Solvabiliteit 1	0,36	0,35
	Solvabiliteit 2	0,39	0,38
	Liquiditeit (current ratio)	1,17	1,10
	Liquiditeit (quick ratio)	1,17	1,10
	Rentabiliteit	2,11	1,60

3.2 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

	STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015	BEGROTING 2015	REALISATIE 2014
3.1	Rijksbijdragen	193,5	191,1	190,8
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	21,3	20,0	19,9
3.4	Baten werk in opdracht van derden	83,2	85,1	86,0
3.5	Overige baten	14,4	13,2	15,1
	Totaal baten	312,4	309,4	311,8
4.1	Personelelasten	197,6	205,3	191,8
4.2	Afschrijvingen	22,3	21,6	21,4
4.3	Huisvestingslasten	22,2	22,8	22,9
4.4	Overige lasten	63,3	57,7	60,9
	Totaal lasten	305,4	307,4	297,0
	Saldo baten en lasten	7,0	2,0	14,8
	Saldo financiële baten en lasten	-0,4	-4,4	-9,8
5	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6,6	-2,4	5,0
6	Belastingen			
7	Resultaat deelnemingen	0,1		-5,5
	Nettoresultaat	6,7	-2,4	-0,5
	Rentabiliteit	2,11	-0,78	1,60

3.3 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING (ENKELVOUDIG)

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2015 van de universiteit.

Voor zover posten uit de balans en staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en de staat van baten en lasten, met uitzondering van het volgende:

RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het aandeel in het resultaat van rechtspersonen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de universiteit in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de universiteit en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

3.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2015

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 1-1-2015	a	479,4	70,6	2,6	552,6
Afschrijving cumulatief 1-1-2015	b	-236,5	-56,7		-293,2
Boekwaarde 1-1-2015	c=a+b	242,9	13,9	2,6	259,4
Investeringen 2015	d	14,6	2,6	-0,8	16,4
Aanschafwaarde desinvesteringen 2015	e	-0,1	-8,3		-8,4
Afschrijvingen 2015	f	-17,2	-5,1		-22,3
Afschrijvingen desinvesteringen 2015	g		8,1		8,1
Aanschafprijs 31-12-2015	h=a+d+e	493,9	64,9	1,8	560,6
Afschrijving cumulatief 31-12-2015	i=b+f+g	-253,7	-53,7	0,0	-307,4
Boekwaarde 31-12-2015	j=h+i	240,2	11,2	1,8	253,2

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	2015
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	216,9
Verzekerde waarde gebouwen	611,2

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2015.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.3	FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) ENKELVOUDIG	BOEK- WAARDE 01-01-2015	INVESTERIN- GEN EN VERSTREKTE LENINGEN	DESINVES- TERIN- GEN EN AFLOSSIN- GEN	RESULTAAT 2015	RECLASSI- FICATIE	BOEK- WAARDE 31-12-2015
	Holding Technopolis Twente	2,9	5,6	-0,9	0,2		7,8
	Drienerbeek Onroerend Goed	2,0		-1,7	-0,1		0,2
1.3.1	Groepsmaatschappijen	4,9	5,6	-2,6	0,1	0,0	8,0
	BTC B.V.	0,6					0,6
	Participatiemaatschappij	1,4					1,4
	Oost Nederland B.V.						
	The Gallery B.V.	0,5					0,5
	TSM Business School	0,0	0,2				0,2
1.3.2	Andere deelnemingen	2,5	0,2	0,0	0,0	0,0	2,7
	Drienerbeek Onroerend Goed	4,7		-4,7			0,0
	Holding Technopolis Twente 1)	1,5	0,7	-0,2			2,0
	CMI B.V.	0,0					0,0
1.3.3	Vorderingen op groepsmaatschappijen	6,2	0,7	-4,9	0,0	0,0	2,0
	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 2)	5,1		-0,6			4,5
	Reclassificatie 3)	-0,7					-0,7
1.3.5	Vorderingen op OCW	4,4	0,0	-0,6	0,0	0,0	3,8
	Auditoren / Studenten	0,1					0,1
	TOP-leningen	0,3		-0,3			0,0
	TPRC	0,8					0,8
	TSM	0,3		-0,3			0,0
	PC's, diversen (studenten)	0,1	0,1	-0,1			0,1
	Studiereis commissie	0,0	0,1	-0,1			0,0
	Reclassificatie 2)	-0,7				0,3	-0,4
1.3.7	Overige vorderingen	0,9	0,2	-0,8	0,0	0,3	0,6
	Totaal financiële vaste activa	19,6	6,7	-8,9	0,1	0,3	17,8

1). Het rentepercentage bedraagt 4,5%; de resterende looptijd van de lening bedraagt 19 jaren.

2) 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.

3). De reclassificatie betreft het herubriceren van de overige vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar naar de vloottende activa.

VLOTTENDE ACTIVA

VOORRADEN

1.4	VOORRADEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2015	31-12-2014
1.4.1	Gebruiksgoederen	0,4	0,3

VORDERINGEN

1.5	VORDERINGEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2015	31-12-2014
1.5.1	Debiteuren	20,2	23,8
1.5.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.5.3	Groepsmaatschappijen	1,7	7,3
	Holding Technopolis Twente B.V.	1,7	7,2
	Drienerbeek Onroerend Goed B.V	0,0	0,1
1.5.4	Andere deelnemingen	0,1	0,0
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten	0,2	0,0
1.5.6	Overige overheden	6,8	4,9
1.5.7	Overige vorderingen:	0,4	0,7
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,4	0,6
	Overige	0,0	0,1
1.5.8	Overlopende activa:	31,3	35,5
	Werk in opdracht van derden		
	Saldo projecten met een debetstand	40,2	45,0
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-76,0	-76,8
	Kosten Werk in opdracht van Derden	116,2	121,8
	Saldo projecten met een creditstand	-12,5	-12,3
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-55,2	-58,1
	Kosten Werk in opdracht van Derden	42,7	45,8
	Vooruitbetaalde kosten	2,2	1,7
	Nog te ontvangen bedragen	1,4	1,1
	Totaal overlopende posten	61,4	72,9
1.5.9	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,5	-1,9
	Totaal vorderingen	59,9	71,0
	<i>1) Het langlopende deel van de vordering op OCW (> 1 jaar) wordt gepresenteerd onder Financiële Vaste Activa.</i>		

1.5.9	VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) ENKELVOUDIG	2015	2014
1.5.9.1	Saldo per 1 januari	1,9	1,2
1.5.9.2	Onttrekking	-0,7	-0,7
1.5.9.3	Dotatie	0,3	1,4
	Stand per 31 december	1,5	1,9

LIQUIDE MIDDELEN

1.7	LIQUIDE MIDDELEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2015	31-12-2014
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	77,7	11,0
1.7.3	Deposito's	25,0	70,0
	Totaal liquide middelen	102,7	81,0

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) ENKELVOUDIG	STAND PER 1-1-2015	RESULTAAT	OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2015
2.1.1	Algemene reserve	140,1	6,5	-2,9	143,7
2.1.2	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,3	0,4		1,7
	Bestemmingsreserve: EWI	1,8	-0,3		1,5
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9			0,9
	Bestemmingsreserve (publiek):				
	Drienerbeek Onroerend Goed B.V.	2,0	-0,1	-1,7	0,2
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):				
	Holding Technopolis Twente B.V.	3,0	0,2	4,6	7,8
	Totaal Eigen Vermogen	149,1	6,7	0,0	155,8

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 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, waarin, contractueel vastgelegd herinvesteringsfonds, jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur wordt gereserveerd voor toekomstige investeringen.
- De gevormde bestemmingsreserves voor de gelieerde instellingen Drienerbeek Onroerend Goed B.V.en Holding Technopolis Twente B.V. geven de vermogenspositie van deze instellingen weer en zijn bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van deze instellingen, alsmede bij de Holding Technopolis Twente B.V. om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

VOORZIENINGEN

2.2 VOORZIENINGEN (M€) ENKELVOUDIG	2.2.1 PERSONEELS- VOORZIENINGEN	2.2.3		TOTAAL VOORZIENINGEN
		OVERIGE VOORZIENINGEN		
Stand per 1-1-2015	8,1	6,6		14,7
Dotaties	3,6	1,8		5,4
Onttrekkingen	-1,6	-1,7		-3,3
Vrijval	-1,1	-0,3		-1,4
Stand per 31-12-2015	9,0	6,4		15,4
Onderverdeling saldo 31-12-2015:				
< 1 jaar	2,4	1,7		4,1
> 1 jaar	6,6	4,7		11,3

Personeelsvoorzieningen

- De voorziening reorganisatie en wachtgeld van € 6,5 miljoen (2014 € 6,1 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidssuitkeringen 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 € 1,6 miljoen (2014 € 1,5 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met jubilea en non-activiteiten. De universiteit is eigen risicodrager voor de WAO en WIA. De WAO-uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van de universiteit.
- De voorziening WIA ad € 0,9 miljoen (2014 € 0,5 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 € 3,1 miljoen (2014 € 2,1 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 (2014 € 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 is € 0,6 miljoen (2014 € 1,6 miljoen) en is gevormd naar aanleiding van een EU-audit op projecten die vallen onder het 6e en 7e kader, en is ter dekking van de mogelijke financiële correcties op opbrengsten uit de EU-projecten.
- De UT heeft ten behoeve van The Gallery BV een huurgarantie afgegeven over een periode van 10 jaar. De huidige ontwikkeling binnen The Gallery zijn voor de UT aanleiding om hiervoor een voorziening te treffen van € 1,6 miljoen (2014 € 1,9 miljoen).
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 0,5 miljoen (2014 € 0,4 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.

LANGLOPENDE SCHULDEN

2.3	2.3.3	2.3.5	
LANGLOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG	KREDIETINSTELLINGEN	'S-RIJKS SCHATKIST	TOTAAL
Stand per 1-1-2015	0,6	128,9	129,5
Aangegane leningen			0,0
Aflossingen	-0,6	-5,3	-5,9
Stand per 31-12-2015	0,0	123,6	123,6
Onderverdeling saldo 31-12-2015:			
Looptijd 1-5 jaar		21,1	21,1
Looptijd > 5 jaar		102,5	102,5
Rentepercentage	5,25%	vast	

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

LENING (M€) ENKELVOUDIG	EINDDATUM	AFLOSSING PER JAAR	RENTE	RENTEVAST T/M JAAR
ASN Bank	15-01-16	Jaarlijks stijgende annuïteit + extra aflossing	5,25%	
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

De variabel rentende leningen bij het Ministerie van Financiën zijn in 2015 omgezet naar vast rentende leningen.

KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2015	31-12-2014
2.4.1	Kredietinstellingen 1)	5,9	7,1
2.4.3	Crediteuren	12,2	13,4
2.4.5	Schulden aan groepsmaatschappijen	0,0	0,1
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	10,0	9,3
2.4.7.1	Loonheffing	7,8	6,6
2.4.7.2	Omzetbelasting	0,2	0,8
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	2,0	1,9
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	2,4	2,4
2.4.9	Overige kortlopende schulden	80,7	77,9
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	22,8	19,7
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,9	3,1
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	51,5	51,3
	Verbonden partijen	0,4	0,6
	Diversen	2,9	3,0
2.4.10	Overlopende passiva:	28,0	27,8
	Vakantiedagen/-geld	14,2	14,3
	Vooruit ontvangen collegegelden	9,2	9,1
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,3	0,8
	Transitoria *	4,3	3,6
	Totaal kortlopende schulden (enkelvoudig)	139,2	138,0
	<i>1) Bij kredietinstellingen is het kortlopende aflossingsdeel (< 1 jaar) opgenomen van de langlopende schulden</i>		

NIET IN DE ENKELVOUDIGE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

CLAIMS

Door enkele bij nieuw bouwprojecten betrokken partijen zijn in het verleden claims ingediend bij de universiteit. Door de universiteit zijn tegenclaims ingediend bij de betreffende partijen.

Door de Rechtbank te Almelo is in één zaak de universiteit in 2012 in het gelijk gesteld en is de vordering van de universiteit geheel toegekend. De claim van de tegenpartij is door de Rechtbank afgewezen. Aangezien tegen deze uitspraak het Hoger Beroep nog loopt, zijn de financiële effecten niet in de jaarcijfers verwerkt en zijn de ontvangen gelden op de balans geparkeerd.

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

AANSPRAKELIJKHEID 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 CMI B.V. te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.
- De universiteit en Kondor Wessels Projecten B.V. verplichten zich om voor een bedrag van in totaal maximaal € 0,25 miljoen elk, jegens The Gallery B.V. garant te staan voor de 1^e verhuur van Fase 1 tot 95% van de geprognosticeerde huuropbrengsten ad € 1 miljoen per jaar; gedurende een periode van 3 jaar vanaf de oplevering van fase 1 op 1 april 2013. Deze bepaling maakt onderdeel uit van de tussen partijen gesloten overeenkomst.
- Inzake de door The Gallery B.V. aangegane rekening courant krediet en lening van in totaal € 8,8 miljoen voor de financiering van haar bedrijfsverzamelgebouw alsmede financiering van het werk kapitaal, heeft de universiteit samen met de zes andere aandeelhouders een rente- en aflossingsgarantie (pro rato parte) afgegeven jegens de ING Bank. De universiteit staat garant voor een aflossingsdeel van circa € 1,25 miljoen, alsmede de te betalen variabele rente plus opslag door The Gallery B.V.

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 2015 € 3,2 miljoen (2014 € 3,3 miljoen).

MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2015 in het kader van de bouwactiviteiten bedroegen circa € 1,9 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 voor € 0,4 miljoen per jaar. De aangegane overeenkomst eindigt op 30 juni 2019.
- 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 per 31 juli 2016.
- Ten behoeve van Designlab is een huurovereenkomst gesloten met The Gallery B.V. ten bedrage van € 1,0 miljoen per jaar.

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 2015 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 4,1 miljoen.

Onderhoud

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2015 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 2,5 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.

3.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2015

BATEN

	STAAT BATEN EN LASTEN (M€) BATEN ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015		REALISATIE 2014	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW		193,5		190,8
3.3.4	Collegegelden sector WO		21,3		19,9
3.4	Baten werk in opdracht van derden		83,2		86,0
3.4.1	Contractonderwijs	1,6		1,4	
3.4.2	Contractonderzoek	73,7		76,2	
3.4.2.1	Internationale organisaties	21,3		21,2	
3.4.2.2	Nationale overheden	15,7		17,8	
3.4.2.3	NWO	21,2		20,3	
3.4.2.4	KNAW	0,2		0,3	
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	5,5		5,9	
3.4.2.6	Bedrijven	9,7		10,7	
3.4.3	Overige baten werk i.o.v. derden	7,9		8,4	
3.5	Overige baten		14,4		15,1
3.5.1	Verhuur	4,1		3,9	
3.5.2	Detachering personeel	1,2		1,2	
3.5.3	Overige baten	9,1		10,0	
Totaal baten		312,4			311,8

3.5.3		2015	2014
OVERTIGE BATEN (M€) ENKELVOUDIG			
Verkoop catering		0,6	0,6
Subsidieregelingen, cursussen en congressen		1,3	1,4
Bijdrage aan studentenvoorzieningen		0,6	0,6
Doorberekende energie		0,9	0,9
Onderwijsmateriaal, kennisvalorisatie, etc.		5,7	6,5
Totaal overige baten		9,1	10,0

LASTEN

	STAAT BATEN EN LASTEN (M€) LASTEN ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015		REALISATIE 2014	
4.1	Personelelasten		197,6		191,8
4.1.1	Lonen en salarissen	179,6		179,3	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	143,2		139,8	
4.1.1.2	Sociale lasten	18,1		18,2	
4.1.1.3	Pensioenpremies	18,3		21,3	
4.1.2	Overige personele lasten	18,0		12,5	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	2,4		1,2	
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	5,4		3,3	
4.1.2.3	Overige	10,2		8,0	
4.2	Afschrijvingen materiële activa		22,3		21,4
4.3	Huisvestingslasten		22,2		22,9
4.3.1	Huur	3,5		2,8	
4.3.2	Verzekeringen	0,5		0,5	
4.3.3	Onderhoud	4,7		4,5	
4.3.4	Energie en water	4,2		4,7	
4.3.5	Schoonmaakkosten	3,4		3,5	
4.3.6	Heffingen	1,6		1,6	
4.3.8	Overige	4,3		5,3	
4.4	Overige lasten		63,3		60,9
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	15,9		15,3	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	6,9		9,9	
4.4.3	Dotaties overige voorzieningen	1,5		-2,0	
4.4.4	Overige lasten	39,0		37,7	
Totaal lasten		305,4			297,0

Gemiddelde personeelsformatie (fte) enkeldvoedig	Realisatie 2015	Realisatie 2014
WP	1.528	1.532
OBP	1.074	1.093
Totaal formatie	2.602	2.625

4.4.4	2015	2014
OVERIGE LASTEN (M€) ENKELVOUDIG		
Boeken en tijdschriften	3,2	3,0
Technische materialen, drukwerk, etc.	9,0	9,3
Grondstoffen	0,5	0,7
Reis- en verblijfkosten	8,7	8,2
Uitbesteed werk	11,7	12,1
Beurzen	1,7	0,8
Huur, onderhoud apparatuur, etc.	4,2	3,6
Totaal overige baten	39,0	37,7

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
5.1	Rentebaten	0,3	0,5
5.5	Rentelasten	-0,7	-10,3
	Totaal financiële baten en lasten	-0,4	-9,8

RESULTAAT DEELNEMINGEN

7	RESULTAAT DEELNEMINGEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2015	REALISATIE 2014
	Holding Technopolis Twente	0,2	-5,5
	Drienerbeek Onroerend Goed	-0,1	0
	Totaal financiële baten en lasten	0,1	-5,5

3.6 DEELNEMINGEN EN VERBONDEN PARTIJEN

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN VOLLEDIG OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE		% DEELNAME	EIGEN VERM. (M€)	EXPL. RES. (M€)	OMZET (M5)	VERKLARING ART. 2:403 BW
Naam	Holding Technopolis Twente	100%	8,5	0,2	7,4	nee
Juridisch vorm	B.V.					
Statutaire zetel	Enschede					
Activiteit	Overige					
Naam	Drienerbeek Onroerend Goed	100,0	0,2	-0,1	1,0	nee
Juridisch vorm	B.V.					
Statutaire zetel	Enschede					
Activiteit	Onroerende zaken					

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN VOLLEDIG OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE				
NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Minderheidsbelangen Universiteit Twente				
Bedrijfs Technologisch Centrum Twente	B.V.	Enschede	Overig	36%
52° North	GmbH	Münster	Contractonderzoek	26%
The Gallery	B.V.	Enschede	Overig	14%
Participatiemij Oost Nederland	B.V.	Arnhem	Overig	3%
TSM Business School	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	20%
Verbonden partijen Holding Technopolis Twente				
Technopolis Twente Onroerend Goed	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	100%
United Twente Innovation	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
De Hogekamp	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	100%
Congres- en Studiecentrum Twente	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	100%
ITC International Hotel	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	100%
VVI	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
High Tech Factory	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	100%
- High Tech Facilities	B.V.	Enschede	Contractonderwijs	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 – Vycop	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	22%
- Ostendum R&D	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	22%
- U-Needle Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%
Minderheidsbelangen Holding Technopolis Twente				
Nocitrack	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	53%
MyLife Technology	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	49%
Screvo Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	48%
MobiHealth	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	47%
Hy2Care	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	41%
Mosaic Systems	B.V.	Breda	Contractonderzoek	43%
PA Imaging Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	35%
IX	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%
Micronit Microfluidic	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%
GreenInsight	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%
Smarttip	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	15%

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN VOLLEDIG OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Materionics	B.V.	Bilthoven	Contractonderzoek	15%
Gable Systems	B.V.	Hengelo	Contractonderzoek	15%
SoundInsight	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	11%
Locus Positioning	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
SenzAir	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
Smart Signs Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
Sensor Imprint Technology	B.V.	Doorn	Contractonderzoek	10%
Eurekite	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
Dipper	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
TerraTeq	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
Recore Systems	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	2%

COMMANDITAIRE VENNOOTSCHAPPEN

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT
Clear Flight Solutions	C.V.	Enschede	Contractonderzoek
Eurekite	C.V.	Enschede	Contractonderzoek

3.7 WNT BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

De sectorgebonden inkomensnorm voor het Wetenschappelijk Onderwijs inzake de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector bedraagt voor 2015 € 230.474.

De bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht was als volgt en in lijn met de verantwoordingsplicht uit hoofde van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN (COLLEGE VAN BESTUUR)			
Bedragen €	Dhr. V. van der Chijs	Dhr. K.J. van Ast	Dhr. K.J. van Ast
Functie	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Directeur Holding Technopolis Twente B.V.
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	ja
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echte	echte	echte
<i>Langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam</i>	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Individueel WNT-maximum	230.474	172.382	58.092
Bezoldiging 2015			
Beloning	190.654	150.806	34.098
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.500	13.115	3.901
Subtotaal	208.154	163.921	37.999
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	208.154	163.921	37.999
Motivatie overschrijding	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Leidinggevende Topfunctionarissen (Raad van Toezicht)			
Bedragen €	Mw. M. Bult - Spiering	Dhr. E. Brinksma	
Functie	Vice-Voorzitter	Rector Magnificus	
Duur dienstverband 2015	1/9 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echte	echte	
<i>Langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam</i>	n.v.t	n.v.t	
Individueel WNT-maximum	77.035	230.474	
Bezoldiging 2015			
Beloning	48.938	184.970	
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	
Beloningen betaalbaar op termijn	5.341	17.306	
Subtotaal	54.279	202.276	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	54.279	202.276	
Motivatie overschrijding	n.v.t	n.v.t	

TOEZICHTHOUDENDE FUNCTIONARISSEN (RAAD VAN TOEZICHT)				
Bedragen €	Dhr. C.J. van der Graaf	Dhr. A.H. Schaaf	Mw. J.I. Stoker	Mw. C.I.J.M. Ross-van Dorp
Functie	Voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband in 2015	1/1 - 31/3	1/4 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum	8.524	26.047	23.047	23.047
Bezoldiging 2015				
Beloning	3.750	14.063	12.500	12.500
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal	3.750	14.063	12.500	12.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totaal bezoldiging	3.750	14.063	12.500	12.500
Motivatie overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2014				
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging 2014				
Beloning	15.000		10.000	10.000
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging 2014	15.000		10.000	10.000
Individueel WNT-maximum 2014	17.286		11.524	11.524
Gegevens 2015				
Bedragen €	Dhr. E.J.F. Bos	Dhr. A.H. Schaaf	Dhr. E.T.A. de Boer	
Functie	Lid	Lid	Lid	
Duur dienstverband 2015	1/10 - 31/12	1/1 - 31/3	1/1 - 31/12	
Individueel WNT-maximum	5.809	5.683	23.047	
Bezoldiging 2015				
Beloning	3.125	3.125	12.500	
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Subtotaal	3.125	3.125	12.500	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totaal bezoldiging	3.125	3.125	12.500	
Motivatie overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Gegevens 2014				
Duur dienstverband 2014		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging 2014				
Beloning		10.000	10.000	
Belastbare onkostenvergoedingen				
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging 2014		10.000	10.000	
Individueel WNT-maximum 2014		11.524	11.524	

BEZOLDIGING OF ONTSLAGUITKERING NIET-TOPFUNCTIONARISSEN			
Bedragen €			
Functie	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3
Duur dienstverband in 2015	1/1 -31/12	1/1 -31/12	1/1 -30/09
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging 2015			
Beloning	198.504	165.495	89.515
Belastbare onkostenvergoedingen	0		0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.858	16.419	11.963
Totaal bezoldiging 2015	216.362	181.914	101.478
Individueel WNT-maximum	178.000	178.000	133.134
Motivatie overschrijding	zie 1)	zie 2)	n.v.t.
Uitkeringen in 2015 wegens beëindiging dienstverband			
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband			157.017
Individueel WNT-max. ontslaguitkering			133.134
Voorgaande functie	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Motivatie overschrijding			zie 3)
Gegevens 2014			
Functie(s) in 2014	Hoogleraar 1	Hoogleraar 2	Hoogleraar 3
Omvang dienstverband in 2014 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging 2014			
Beloning	194.193	154.986	104.362
Belastbare onkostenvergoedingen			
Beloningen betaalbaar op termijn	34.036	26.121	17.543
Totaal bezoldiging 2014	228.229	181.107	121.905
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 door overeengekomen bezoldiging vastgesteld vóór invoering ministeriële regeling WNT/OCW.			
3) Overschrijding als gevolg van een ontslaguitkering waarbij sprake is van afkoop van WW en bovenwettelijke WW rechten.			

Bedragen €	
Functie	Decaan 1
Duur dienstverband in 2015	1/1 -31/12
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0
Bezoldiging 2015	
Beloning	172522
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	16322
Totaal bezoldiging 2015	188844
Individueel WNT-maximum	178000
Motivatie overschrijding	zie 4)
Uitkeringen in 2015 wegens beëindiging dienstverband	
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
Individueel WNT-max. ontslaguitkering	
Voorgaande functie	Decaan
Motivatie overschrijding	
Gegevens 2014	
Functie(s) in 2014	Decaan
Omvang dienstverband in 2014 (in fte)	1,0
Bezoldiging 2014	
Beloning	147702
Belastbare onkostenvergoedingen	
Beloningen betaalbaar op termijn	24441
Totaal bezoldiging 2014	172143
Motivatie:	
4) Overschrijding door incidentele betaling overeengekomen vóór invoering ministeriële regeling WNT/OCW.	

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente op 29 juni 2016 te Enschede.

HOOFDSTUK 4 OVERIGE GEGEVENS

4.1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN: DE RAAD VAN TOEZICHT EN HET COLLEGE VAN BESTUUR VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2015 van de Universiteit Twente te Enschede gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Universiteit Twente op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Universiteit Twente, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

MATERIALITEIT

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 6,3 miljoen (2014: EUR 6,3 miljoen). Bij de bepaling van de materialiteit is als benchmark de totale baten (2%) gehanteerd, hetgeen een gebruikelijke benchmark is voor onderwijsinstellingen.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 6,9 miljoen (2014: EUR 6,8 miljoen), deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen (zijnde het totaal van de riksbijdragen, het wettelijk deel collegegelden en de NWO gelden), zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

In paragraaf 2.1.3 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 315 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

REIKWIJDTE VAN DE GROEPSCONTROLE

De Universiteit Twente staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Universiteit Twente.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groep bestaat uit de Universiteit Twente, Holding Technopolis Twente B.V. en Drienerbeek Onroerend Goed B.V. Bij de Universiteit Twente hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij Holding Technopolis Twente B.V. hebben wij beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd. Bij Drienerbeek Onroerend Goed B.V. hebben wij een cijferanalyse uitgevoerd om onze inschatting te toetsen dat er geen significante risico's op een afwijking van materieel belang bestaan bij dit groepsonderdeel in het kader van de controle van de geconsolideerde jaarrekening van Universiteit Twente.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de Universiteit Twente en groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

REIKWIJDTE VAN DE SAMENWERKING MET DE AFDELING FINANCIAL AUDIT

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Financial Audit (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 op basis van NV COS 610 (Gebruikmaken van de werkzaamheden van interne auditors). 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.

KERNPUNTEN VAN DE CONTROLE

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen van de Universiteit Twente, die de toepassing van de aanbestedingswet- en regelgeving dienen te waarborgen, in het kader van de controle van de jaarrekening geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming.

Daarbij is onder meer nagegaan dat sprake is van een door de instelling opgestelde aanbestedingskalender, contractregister en een analyse van de inkoopcontracten die ten grondslag liggen aan de daadwerkelijke bestedingen van de instelling. De Universiteit Twente heeft na afloop van het boekjaar 2015 alle bestedingen over 2015 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving. Hierbij is een niet-significante afwijking geconstateerd. Het betreft besteding voor inkopen van goederen waarvan gedurende 2015 het contract is afgelopen en de inkopen na afloop van het contract niet opnieuw Europees zijn aanbesteed. Dit betreft een complexe aanbesteding waarvan de instelling onderzoekt of en op welke wijze deze aanbesteding kan plaatsvinden. Er is geen sprake van onrechtmatig verkregen voordelen.

Wij hebben door middel van deelwaarnemingen op de interne analyse en gevoerde gesprekken met inkopers, de leiding van de instelling en inspectie van relevante documentatie:

- de aard en omvang van de afwijkingen nader onderzocht, alsmede onderzoek uitgevoerd naar eventuele andere mogelijke afwijkingen;
- nagegaan of sprake is van opzettelijke handelingen verband houdende met het verkrijgen van onrechtmatig voordeel.

Op basis van deze werkzaamheden zijn geen additionele afwijkingen geconstateerd. Voorts hebben wij vastgesteld dat communicatie heeft plaatsgevonden met het toezichthoudend orgaan.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De Universiteit Twente heeft over 2015 EUR 83,2 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2015 sprake van EUR 27,7 miljoen onderhanden projecten (EUR 40,2 miljoen nog te factureren en EUR 12,5 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de Universiteit Twente. Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (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 nacalculaties worden uitgevoerd. We hebben ultimo 2015 materiële onderhanden projecten geanalyseerd op een juiste waardering van de onderhanden projecten. Daarbij hebben wij door middel van gevoerde gesprekken met projectcontrollers en inspectie van relevante documentatie getoetst dat gerealiseerde kosten 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 het selecteren van onderhanden projecten een cijferanalyse uitgevoerd en van de geselecteerde projecten getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden toegelicht onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdrachten van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

Waardering van de materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 264,2 miljoen (59% van het balanstotaal) per 31 december 2015 is belangrijk voor onze controle, aangezien het qua waarde de belangrijkste activa op de balans van de instelling betreft. De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De Universiteit Twente beoordeelt minimaal jaarlijks of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De Universiteit Twente maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de Universiteit Twente heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- het op basis van woz- en verzekeringswaardes 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 Universiteit Twente.

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.

VERANTWOORDELIGHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het College van Bestuur afgewogen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs moet het College van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 Universiteit Twente.

ONZE VERANTWOORDELIGHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de bijlage bij de controleverklaring.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

VERKLARING BETREFFENDE HET JAARVERSLAG EN DE OVERIGE GEGEVENS

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

BENOEMING

Wij zijn door de Raad van Toezicht in 2011 benoemd als accountant van de Universiteit Twente voor de controle van het boekjaar 2011 en zijn sindsdien de externe accountant. We zijn herbenoemd door de Raad van Toezicht op 5 november 2014 voor boekjaar 2015 en 2016.

Enschede, 29 juni 2016
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 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende, en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerepte twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze afhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

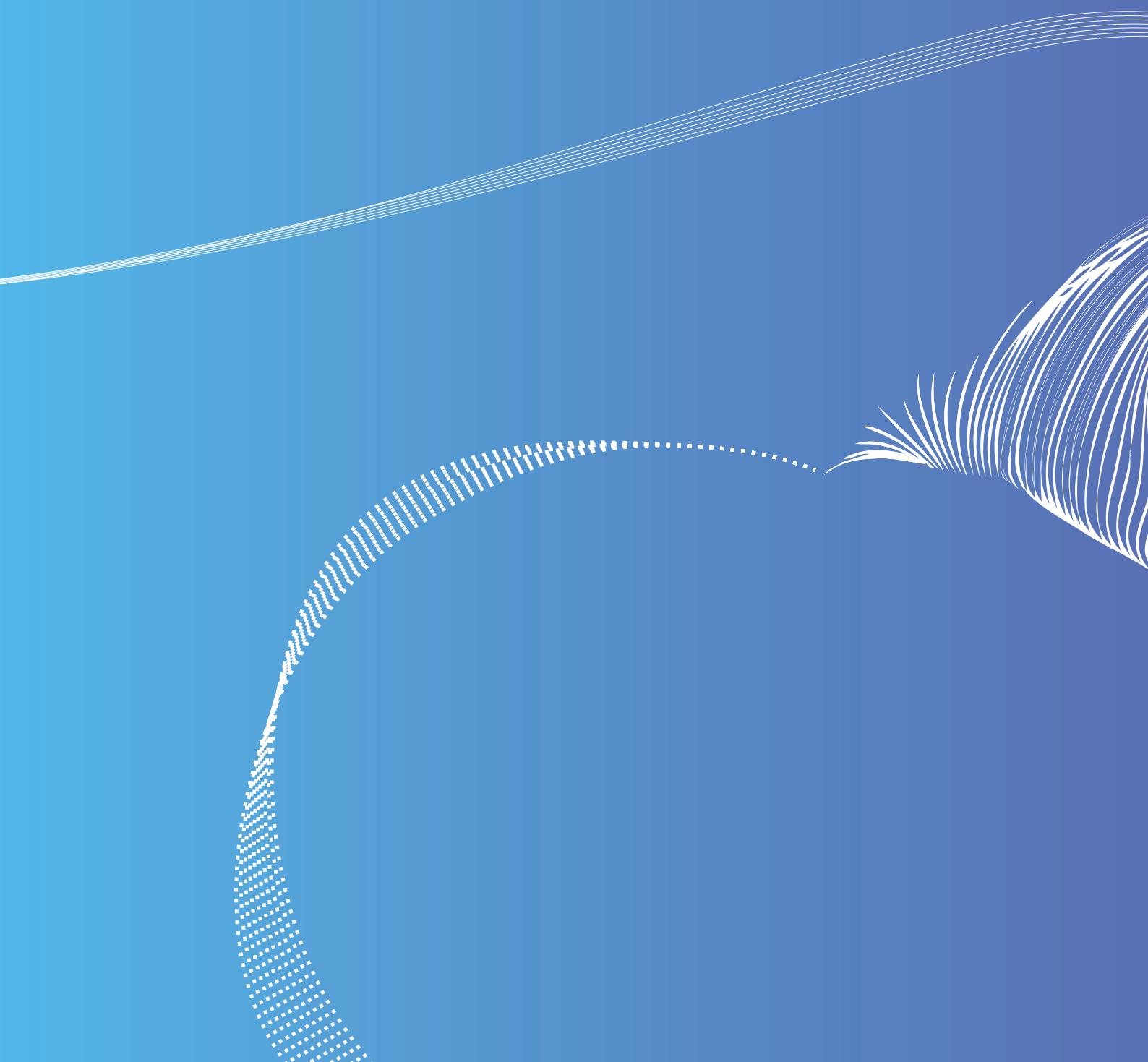
Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

4.2 BEPALING OMTRENT DE 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 2015 van € 6,7 miljoen wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

4.3 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.



Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

T +31 (0)53 489 9111
info@utwente.nl

www.utwente.nl