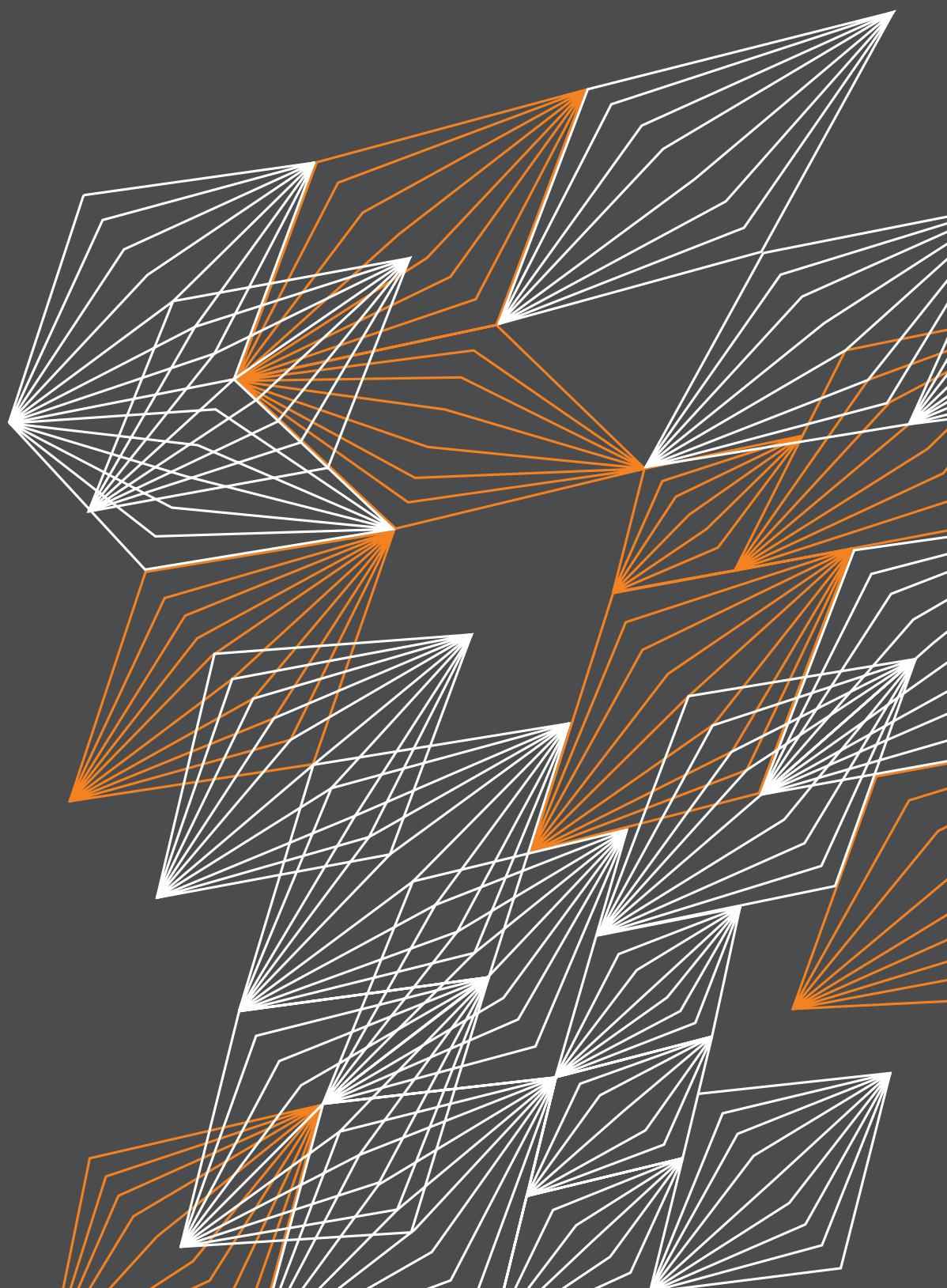


JAARVERSLAG 2017

UNIVERSITY OF TWENTE.







JAARVERSLAG 2017

OP DE OMSLAG

Sheltersuit - een waterafstotend en winddicht pak met afneembare slaapzak voor vluchtelingen en daklozen - krijgt een update. DesignLab Universiteit Twente, het Saxion lectoraat Smart Functional Materials en Stichting Sheltersuit gaan het pak met behulp van elektronica transformeren tot 'Urban Safety Kit'. Dit doen ze in het kader van WEAR Sustain, een EU Horizon 2020-project dat de partners 50.000 euro toekent voor onderzoek en ontwikkeling.

www.utwente.nl/sheltersuit

Colofon

TELEFOON

+31 (0) 53 48 99 111

E-MAIL

info@utwente.nl

POSTADRES

Postbus 217
7500 AE Enschede

WEBSITE

www.utwente.nl

DOCUMENTNAAM

Jaarverslag Universiteit Twente 2017

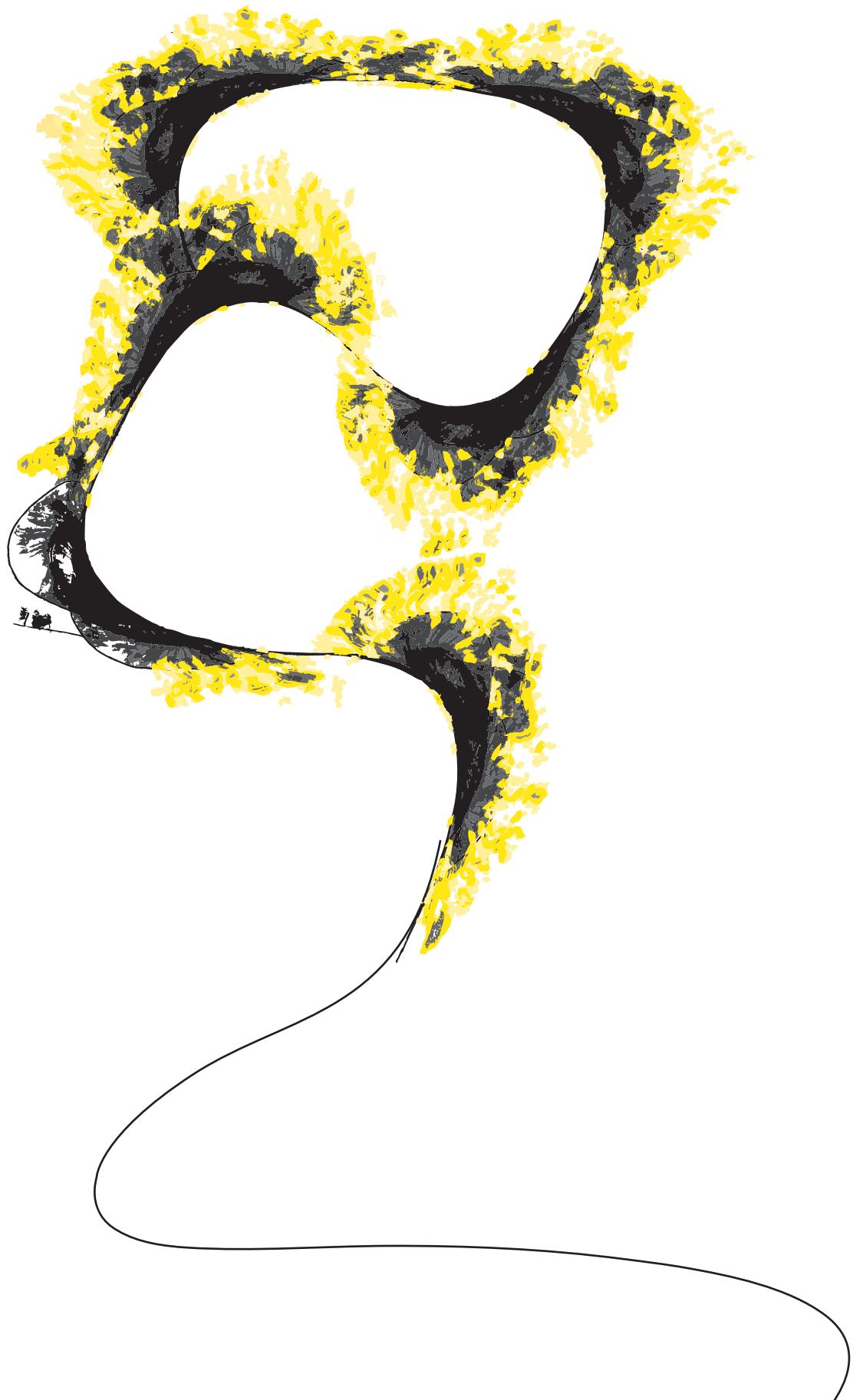
COPYRIGHT

© Universiteit Twente, Nederland.

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

INHOUDSOPGAVE

Bestuursverslag	
Voorwoord College van Bestuur	7
Bericht Raad van Toezicht	10
Summary	12
Kengetallen UT 2017	16
2017 in beeld	18
Leeswijzer	20
Hoofdstuk 1 Inleiding: strategie, kernwaarden en organisatie	22
Hoofdstuk 2 Onderwijs	28
Hoofdstuk 3 Onderzoek	38
Hoofdstuk 4 Valorisatie	48
Hoofdstuk 5 Campus en vastgoedinvesteringen	56
Hoofdstuk 6 Human Resources	60
Hoofdstuk 7 Continuïteitsparagraaf	68
Bijlagen	84
Bijlage I Nevenfuncties College van Bestuur	84
Bijlage II Transparantie declaraties en declaratievoorschriften	85
Bijlage III Medezeggenschap	86
Bijlage IV Raad van Toezicht	87
Bijlage V Stakeholderanalyse Universiteit Twente	88
Bijlage VI Opleidingen aan de UT	91
Bijlage VII Prijzen, subsidies en onderscheidingen	92
Financieel verslag	99
Jaarrekening	
Hoofdstuk 1 Geconsolideerde jaarrekening 2017	115
Hoofdstuk 2 Enkelvoudige jaarrekening 2017	147
Overige gegevens	173



VOORWOORD COLLEGE VAN BESTUUR

Het jaar 2017 was een goed jaar voor de Universiteit Twente. Dit blijkt vooral uit de hoge waarderingen voor onze opleidingen, die hebben geleid tot het predicaat ‘beste technische universiteit’. Het blijkt ook uit onze positie in internationale rankings: we horen bij de beste 200 universiteiten in de wereld. En het blijkt, opnieuw, uit de titel ‘meest ondernemende universiteit van Nederland’. Tegelijk met alle positieve ontwikkelingen, is er ook reden tot zorg: de matchingsproblematiek en de toegenomen competitie voor het verwerven van onderzoeksfinanciering zet het onderzoek onder druk. De toegenomen belangstelling voor techniekstudies, en de grote vraag naar afgestudeerden, zet ook de technische universiteiten onder druk, bijvoorbeeld ook in de financiering van kostbare infrastructuur. In het regeerakkoord is aandacht gevraagd voor de financiële positie van technische opleidingen. De Universiteit Twente zet in op beheerde groei en op kwaliteit boven kwantiteit.

NIEUWE ORGANISATIE UT2020

In 2017 zijn belangrijke stappen gezet op weg naar een nieuwe UT-organisatie die slagvaardiger en flexibeler is, sneller kan inspringen op maatschappelijke ontwikkelingen en een scherpere focus heeft. Dat is nodig voor een goede uitgangspositie in de internationale competitie voor onderzoeksfinanciering. Het is ook nodig om onze maatschappelijke en economische impact te vergroten. En het is nodig om de organisatielidruk op individuele UT-medewerkers te verlichten, zodat ze meer ruimte hebben om te excelleren.

In de nieuwe organisatie is de faculteit de basis voor onderwijs én onderzoek. De nieuwe facultaire managementteams hebben portefeuillehouders voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Binnen de faculteit vormen leerstoelen op verwante vakgebieden clusters. Een cluster brengt bijvoorbeeld fundamentele en meer toepassingsgerichte kennis samen. Een voorbeeld is het cluster *Membrane Science and Technology* in de faculteit

Technische Natuurwetenschappen (TNW). Door activiteiten te combineren in grotere organisatie-eenheden, kunnen we zorgen voor een betere interne organisatie en beter inspelen op externe ontwikkelingen. De clustervorming stelt ook externe partijen beter in staat om onze experts gemakkelijker te vinden. Dit zal leiden tot meer contact met externe partijen en meer mogelijkheden voor nieuwe, aanvullende financieringsbronnen.

De onderzoeksinstituten krijgen daarmee een nieuwe rol: hun missie is het creëren van maatschappelijke impact door (extern gefinancierde) onderzoeksprogramma's waarbij wetenschappers van verschillende faculteiten betrokken zijn.

De Universiteit Twente heeft vijf profilerende thema's gedefinieerd. Hiervoor is onder meer gekeken naar de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en naar de agenda van het Europese Horizon 2020 programma en de opvolger daarvan. De thema's zijn multidisciplinair en weerspiegelen de ‘High Tech Human Touch’-benadering van de UT.

- Improving health care by personalized technologies
- Creating intelligent manufacturing systems
- Shaping our world with smart materials
- Engineering our digital society
- Engineering for a resilient world.

De nieuwe thema's zijn geïntroduceerd tijdens de 56e Diesvierung van de UT, in november 2017. De facultaire managementteams zijn in januari 2018 van start gegaan. Begin 2018 zijn ook de wetenschappelijk directeuren benoemd voor de institutienieuwe-stijl: *MESA+ Institute for Nanotechnology* (prof. Albert van den Berg en prof. Guus Rijnders), *TechMed Institute* (prof. Nico Verdonschot) en *Digital Society Institute* (prof. Maarten van Steen).

INCLUSIVITEIT

De Universiteit Twente streeft naar een cultuur van inclusiviteit. Binnen onze organisatie moet iedereen, ongeacht (etnische) achtergrond, seksuele geaardheid, geloofsovertuiging of arbeidsbeperking, een plek hebben om het beste uit zichzelf te kunnen halen. De komende jaren maken we nog meer werk van inclusiviteit in de organisatie. Een van de doelen is, om in 2020 minimaal 20% vrouwelijke hoogleraren te hebben benoemd. Tijdens de Diesvierung heeft prof. Suzanne Hulscher het voorzitterschap van het ambassadeursnetwerk overgedragen aan haar collega prof. Marieke Huisman. Dit netwerk streeft naar grotere gender awareness en bewaakt onder meer de voortgang van het diversiteitsbeleid. Daarnaast wordt sterk ingezet op het faciliteren van een carrière in het onderwijs.

BESTE TECHNISCHE UNIVERSITEIT

In zowel de uitgave ‘Beste Studies’ van Elsevier als de Keuzegids Bachelor is het UT-onderwijs in 2017 hoog gewaardeerd. De twintig bacheloropleidingen verbeterden hun gemiddelde score van 60 naar 67 punten. Deze stijging is exceptioneel: gemiddeld verbeterden de veertien Nederlandse universiteiten zich een half punt ten opzichte van vorig jaar. De Universiteit Twente kan over de breedte mooie rapportcijfers overleggen in de Keuzegids. Voor de hoogste totaalscore van alle technische universiteiten mogen we het predicaat ‘Beste Technische Universiteit’ dragen en liefst vijftien van de twintig opleidingen scoren het hoogst in hun vakdiscipline.

In de Keuzegids Masters zijn we naar plek twee in de ranking van alle voltijdsuniversiteiten geklommen en krijgen acht masteropleidingen het predicaat Topopleiding. In de beoordeling van de opleidingen komt nadrukkelijk naar voren dat studenten de faciliteiten en begeleiding aan de Universiteit Twente zeer waarderen.

“De uitstekende scores reflecteren de trots die studenten en staf nu hebben in hun opleidingen. Ze laten zien dat de vele inspanningen van onze medewerkers daadwerkelijk leiden tot resultaten die door de studenten worden gevoeld en gewaardeerd. Afgelopen jaar zijn de opleidingen aan de slag gegaan met suggesties, tips en kritiek van studenten, met resultaat. De opleidingen hebben meer regie gekregen en gebruikt om de studenttevredenheid enorm te verbeteren. We kunnen nu verder op deze succesvolle weg die we zijn ingeslagen met het unieke Twents Onderwijs Model (TOM).”

Thom Palstra, rector magnificus

De investeringen die de UT de afgelopen jaren heeft gedaan in het onderwijs, in onder meer het Twents Onderwijs Model, lijken zich daarmee te vertalen naar beduidend hogere scores. We realiseren ons dat het blijvend garanderen van dit niveau, veel inspanningen blijft vergen van de staf. Het geven van goed onderwijs verdient eenzelfde waardering als het doen van goed onderzoek. Om die reden heeft de UT een nieuw type hoogleraarschap in het leven geroepen, gebaseerd op onderwijskwaliteiten.

In 2017 heeft de Universiteit Twente de 10.000e student kunnen verwelkomen, Monica Pazos uit Colombia, die Chemical Engineering is gaan studeren. Op dit moment komt 39% van de studentinstroom uit het buitenland.

SAMENWERKING IN ONDERZOEK EN VALORISATIE

In januari 2017 is op de campus van de UT het *Fraunhofer Project Center for Design and Production Engineering for complex high-tech systems* geopend in aanwezigheid van Minister Kamp van Economische Zaken. Dit Center, waarin de UT samenwerkt met het Fraunhofer Instituut IPT in Aken, is van start gegaan met onder meer de ondersteuning van bedrijven in hun transitie naar ‘Industry 4.0’. Daarnaast speelt het Fraunhofer Project Center een belangrijke rol in nieuwe initiatieven rondom de productie van fotonica-chips. De regio Twente wil een belangrijke rol spelen in de productie van deze chips, die de komende jaren een grote vlucht zal nemen, met een assemblagelijn op de campus. Hiervoor is de onderneming PHIX opgericht, waarin de UT participeert. Fraunhofer ontwikkelt een machine om de productie van deze chips op te schalen.

In maart is het *Max Planck – University of Twente Center for Complex Fluid Dynamics* geopend, in aanwezigheid van staatssecretaris Sander Decker (OCW) en prof. Martin Stratmann, president van de Max Planck Gesellschaft. Het is het eerste Max Planck Center in Nederland. Hierin werkt de UT samen met twee prestigieuze Max Planck Instituten, in Göttingen en Mainz. Het nieuwe Max Planck Center doet onderzoek naar complexe verschijnselen zoals turbulentie of de vloeistofstroming op micro- en nanoniveau. De partners delen hun hoogwaardige infrastructuur en willen vooral ook als ‘magneet’ fungeren voor jong wetenschappelijk talent.

In maart 2017 werd het voormalige Kennispark Twente omgedoopt tot Novel-T. Samen met haar founders (de UT, Saxion, Gemeente Enschede, Regio Twente en de provincie Overijssel) heeft zij zich ten doel gesteld om het best presterende ecosysteem te worden voor innovatie en ondernemerschap in Europa. De nieuwe strategie is gericht op het genereren van extra slagkracht, een sterk merk en een meer internationaal profiel.

ONDERNEMENDE STUDENTEN

In 2017 is voor het eerst de UT Challenge (University of Twente Entrepreneurial Challenge) georganiseerd, waarin studenten worden uitgedaagd met een ondernemend idee te komen. Ze kunnen daarbij ondersteuning krijgen door een netwerk van bedrijven en organisaties in de regio. Maar liefst 80 teams meldden zich aan; op de Entrepreneurial Day waarop José van Dijk (Cisco Systems) de innovatielezing uitsprak, kwamen ‘Hops and grains’ (customized speciaalbier) en ‘Aryzon’ (low-cost Augmented Reality-bril) als winnaars uit de bus. We faciliteren en stimuleren studenten om deel te nemen aan studentenactivisme en ondernemerschap in de breedste zin van het woord: we bieden hen niet alleen een graad, maar ook allerlei mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. (bijvoorbeeld studie- en studentenverenigingen, studententeams, Student Union en Dreamteam Designlab) De studententeams Solar Team Twente, RoboTeam Twente, Solar Boat Twente, Green Team Twente en Electric Superbike Twente laten onze studenten een ondernemende en competitieve houding zien. De World Solar Challenge 2017 leverde veel exposure op.

CAMPUS

Twee grote bouwprojecten op de campus zijn in volle gang. Gebouw ‘Hogekamp’ ondergaat een transformatie tot een hotel met congresvoorzieningen en studentenstudio’s. Daarnaast wordt de voormalige ‘TechnoHal’ omgebouwd tot TechMed Center, de thuisbasis voor het medisch-technologisch onderwijs en onderzoek van de UT. Oplevering is voorzien voor eind 2018 of begin 2019.

In het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSH) wordt de nieuwbouw voorbereid voor de faculteit ITC, die nu nog nabij het centrum van Enschede is gevestigd.

Wij realiseren ons dat de topprestaties die de Universiteit Twente levert in onderwijs, onderzoek en valorisatie, alleen kunnen plaatsvinden dankzij de inzet van alle medewerkers, wetenschappers en ondersteuners. Dat deze topprestaties worden geleverd in een tijd waarin ook de organisatie grondig wordt herzien, tekent de grote betrokkenheid van velen. Wij hebben hier grote waardering voor.

Enschede, juni 2018,
Het College van Bestuur

Mr. Victor van der Chijs, Voorzitter
Prof.dr. Thom Palstra, Rector Magnificus
Dr. Mirjam Bult-Spiering, Vice-Voorzitter

Met het jaarverslag 2017 legt het College van Bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid en de realisatie van zijn plannen in 2017. (cf code 2.1.1 en code 5.1 Code goed bestuur universiteiten 2013) De inhoud van het jaarverslag 2017 omvat de ontwikkelingen in en rondom de Universiteit: faculteiten, instituten en ondersteunende diensten.



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 CvB 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 RvT het CvB met advies bij.

De RvT heeft in het verslagjaar 2017 vier keer met het CvB vergaderd. In alle gevallen werd dit voorafgegaan door een intern overleg. Tijdens haar vergaderingen heeft de RvT zich (steeds vrijwel voltallig) gebogen over uiteenlopende onderwerpen met betrekking tot ontwikkelingen binnen en in de omgeving van de Universiteit Twente. De RvT heeft gesproken over de gemaakte beleidskeuzes, de uitvoering van beleid en de financiële gevolgen daarvan. Bijzondere aandacht is bij de RvT in 2017 uitgegaan naar de voortgang van de implementatie van Vision 2020 en UT2020, voortgang Health binnen LTHS, de bestuurlijke prioriteiten 2017 en de ontwikkeling van de (master) instroom. De RvT heeft verheugd kennis genomen van de instroom van studenten, de externe positieve waardering voor de universiteit en het feit dat de resultaten in lijn zijn met de begroting.

De RvT heeft zijn goedkeuring verleend aan de ontwerpbegroting 2018, het financieel meerjarenkader 2018, het vastgoedplan 2018, het jaarverslag en het financieel jaarverslag over 2016. Daarbij is onder andere aandacht geschonken aan de ontwikkelingen van de instroom van studenten, wetenschappelijke prestaties, personeel en van de verschillende geldstromen.

De RvT heeft daarnaast een uniforme declaratie-regeling CvB-leden Nederlandse universiteiten vastgesteld.

De RvT heeft het CvB decharge verleend voor het in 2016 gevoerde beleid, waarbij de RvT enerzijds heeft toegezien op kwaliteitszorg (artikel 9.8, lid 1, sub h WHW j° 1.18 WHW) en anderzijds op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen verkregen op grond van artikelen 2.5 en 2.6 WHW j° art. 9.8, lid 1, sub f WHW.

De Remuneratiecommissie uit de RvT (bestaande uit A. Schaaf en E.M. Steg) heeft zich in 2017 onder meer bezig gehouden met de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van het CvB en de vaststelling van de prestatieafspraken met de leden van het CvB. Bij de beloning van de leden van het CvB worden de normen zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens in acht genomen.

De Auditcommissie uit de RvT (bestaande uit E. Bos en J. van Beurden) is in 2017 vier keer bijeengekomen. De reguliere onderwerpen die ter voorbereiding en advies op de besluitvorming in de RvT conform het reglement behandeld zijn, waren onder meer het jaarverslag en de jaarrekening 2016, de jaarlijkse managementletter en accountantsverslag van KPMG, de kadernota 2018-2021, de begroting 2018-2021 inclusief het jaarplan huisvesting 2018 en de periodieke managementrapportages. Met de accountant zijn onder meer besproken de opvolging van haar adviezen op het gebied van interne controle, waaronder de risico's op het gebied van ICT.

Daarnaast zijn met de Auditcommissie een aantal specifieke onderwerpen uitgebreid besproken. Te noemen zijn de onderzoeken van de Algemene Rekenkamer met betrekking tot vastgoedmanagement en medezeggenschap en voorinvesteringen in het Hoger Onderwijs, de ontwikkelingen binnen HTT (Holding met daaronder de aan de UT gelieerde instellingen) en binnen HTT in het bijzonder de situatie met betrekking tot High Tech Factory (HTF) en de voortgang van de aanpassingen van de organisatiestructuur UT2020.

De Kwaliteitscommissie Onderwijs uit de RvT (bestaande uit E.M. Steg en C. Ross-van Dorp) is in 2017 tweemaal bijeen geweest en heeft met de rector gesproken over het onderwijskwaliteitszorgsysteem van de UT en het belang van PDCA-cycli daarin, onderwijsgovernance in het kader van UT2020 en met name de rol van de portefeuillehouder onderwijs en de aandachtspunten in de voorbereiding op de volgende instellingstoets (2019).

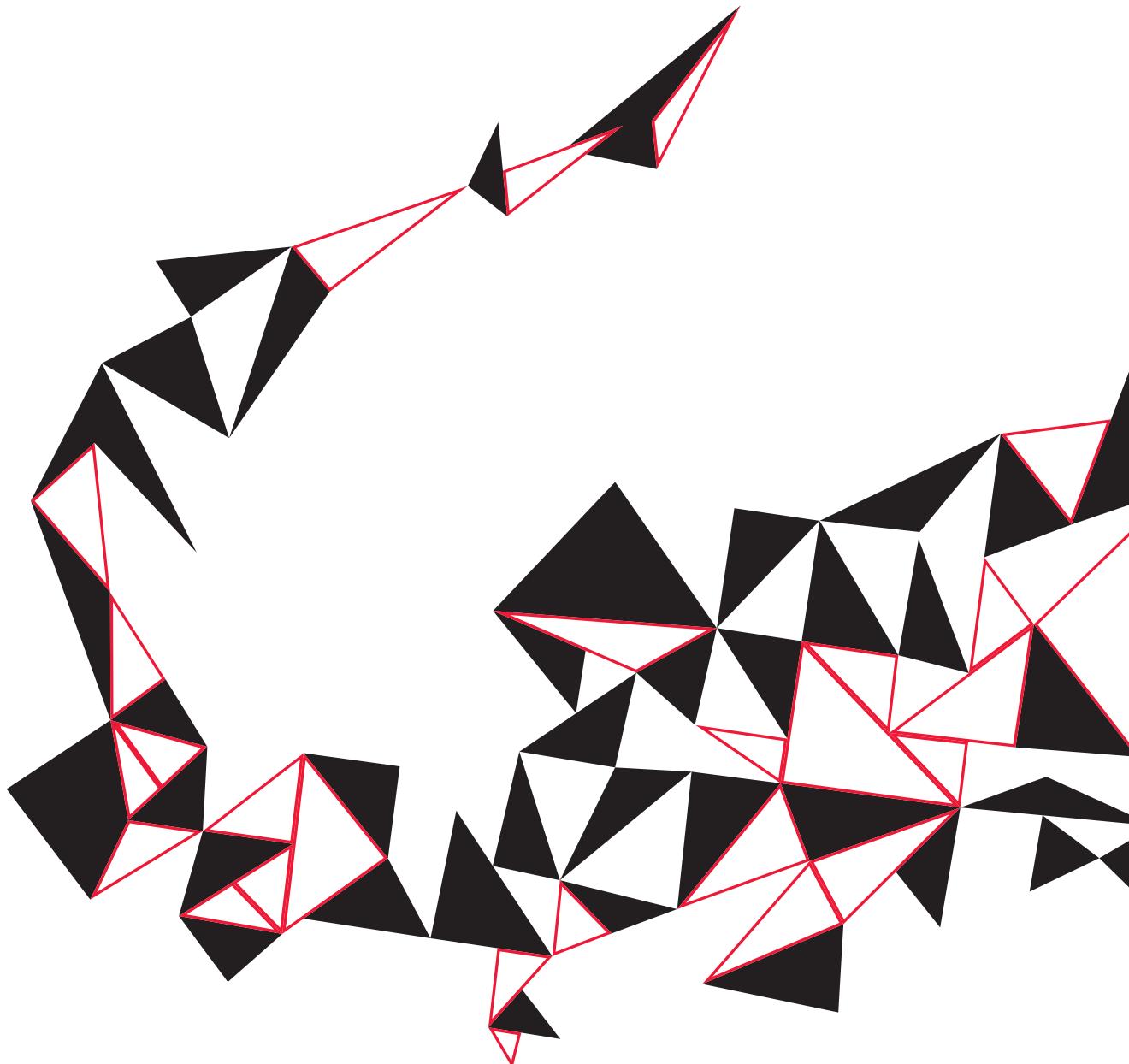
De RvT heeft daarnaast regulier overleg gevoerd met de Universiteitsraad. Tijdens deze overleggen heeft de RvT zich, naast de bespreking van verschillende opinies ten aanzien van het gevoerde instellingsbeleid, laten verdiepen in de relatie tussen het CvB en het genoemde gremium. De RvT is zich nadrukkelijk bewust van haar toezichthoudende en onafhankelijke rol binnen de universiteit. Met inachtneming van deze toezichthoudende en onafhankelijke rol, is de RvT steeds aanspreekbaar geweest voor betrokkenen in en buiten de Universiteit en heeft hij zoveel mogelijk openheid betracht over zijn werkzaamheden. De RvT heeft de in het jaarverslag beschreven risico's met het CvB besproken en onderschrijft deze.

Actuele ontwikkelingen leiden ertoe dat de aandacht voor toezicht op bestuursorganen toeneemt. De RvT is zich bewust van deze ontwikkeling en voert op betrokken wijze haar taak uit. De RvT heeft in 2017 een zelfevaluatie uitgevoerd en geconstateerd dat hij in het afgelopen jaar deze taak in een goede sfeer en op constructieve wijze invulling heeft kunnen geven.

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

Enschede, juni 2018

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



SUMMARY: HEADLINES OF 2017

INTRODUCTION

The year 2017 was a good year for the University of Twente (UT). This is particularly evident from the high valuations of our programmes, which have led to the predicate 'best technical university'. It is also apparent from our position in the international rankings: we belong to the best 200 universities in the world. Finally, it is evidenced by being voted the 'most entrepreneurial university in the Netherlands' once again. However, simultaneously there is also cause for concern. The matching problem and the increased competition in acquiring research funding has put our research under pressure. The increased interest in technology studies, and the high demand for graduates, is also putting the technical universities under pressure, this is apparent from, for example, our expensive infrastructure. During the coalition agreement negotiations, the technical universities have urged to consider the financial position of technical programmes. The UT focuses on controlled growth and quality over quantity.

In 2017 important steps were taken towards a new UT organization, one that is more agile and flexible, can respond more quickly to social developments and has a stronger focus. This organizational modification will allow researchers to focus more on fundamental issues, submit robust research proposals, and deliver quality work across the board. All of which is necessary for a good starting position in the international competition for research funding. This will also increase our social and economic impact and improve the positioning of our research both nationally and internationally.

Furthermore in 2017, the UT opted to focus on four research areas for the medium term: *Smart Materials, Sensing, Personalized Health Technology and Robotics*. In addition, five university-wide profiling themes, based on societal challenges, were determined for our long term focus:

- *Improving healthcare with personalized technologies.* Personalized solutions for effective care tailored to each person (High Tech Human Touch).
- *Creating intelligent manufacturing systems.* Previously isolated factories and production chains are connected in Intelligent Production Systems. This contributes to the circular economy through, for example, reduction of waste and transport. At the same time, consumers are provided with better and more personalized products more quickly.
- *Shaping our world with smart materials.* Care, energy and transport require the application of new materials with

non-existing functionalities, i.e. materials that are lighter, stronger, cheaper and more versatile than those currently available. The UT creates these materials by manipulating the building blocks of nature - atoms, i.e. molecules.

- *Engineering our digital society.* The UT contributes to digital systems that are seamlessly integrated into our environment. The systems are accepted, understood and trusted. They contribute to reliable information and better decision-making in society and industry. To achieve this, there is greater involvement of disciplines outside ICT.
- *Engineering for a resilient world.* The development of new technologies can contribute to the resilience of people and our vulnerable planet. Think of reducing poverty, providing clean water together with responsible production and consumption.

Initially, we start with three new institutes. After a period of five years, we will re-evaluate the relevance of the institutes in light of the constantly changing environment and other external developments. The three institutes are detailed below.

- *The Digital Society Institute:* contributes to reliable and inclusive digitization and more effective decision-making through open engineering.
- *TechMed research:* adopts strategies from Biomedical Technology and Technical Medicine and applies them to products used in hospitals as well as those used by individuals in their homes (personalized technology). The underlying goal is to create a more effective healthcare system.
- *MESA +:* exceeds the boundaries of disciplines and technologies to find answers to societal challenges by means of nanotechnology.

As reflected in our Vision 2020 strategy and in accordance with our core values we remain: *socially committed, synergy-driven, entrepreneurial and internationally-oriented*.

EDUCATION

Educating the professionals of the future in an international context.

The UT prioritizes excellent research and education focusing on technology and its role in society (High Tech Human Touch). To achieve our educational goals, in 2017 we further improved our bachelor educational model (TEM, i.e. Twente Educational Model), and we invested in a growing number of English-medium bachelor's programmes and facilities for our international students (e.g. Global Lounge, housing).

We are currently ranked the “Best Technical University in the Netherlands” based on Keuzegids, and no less than fifteen of the twenty programmes offered at the UT obtained the highest scores in their discipline. These excellent scores reflect the pride of students and staff in their degree programmes, and reveal the efforts of our employees, reflected in our students’ results. In 2017 the programmes became more focused and are more appreciated by our students. The unique Twente Education Model has thus built a solid foundation upon which we can continue to grow subject choices our success.

In addition to implementing and further developing TEM, we advanced our Masters’ degree portfolio by adding new specializations and flexible subject choices and by collaborating with partner universities in joint and double-degree programmes. In 2017, we also launched two new MOOCs (Massive Open Online Course), in addition to the current successful MOOCs on Ultrasound Imaging, E-health, Supply Chain Innovation and Geo-Health: Nanotechnology and Philosophy of Technology. These new courses attracted a total of 18,000 participants.

We are proud that the number of national and international students has increased due to the integration of science, technology and social sciences, as well as to the investments in our academic programmes.

RESEARCH

Making a real impact.

The prime strength of research at the UT lies in its outstanding quality and excellence. Strengthening this quality and excellence is an integral aim of all our research initiatives, particularly in areas like Health, Digitization and Materials. Our research is unique in creating innovative cross-disciplinary and technological combinations, especially between Science, Engineering and Design. By making these collaborations and combinations visible in the research agenda, our profile and branding is strengthened. The DesignLab and the Living Smart Campus are two examples of settings in which research is made visible to a wider audience.

To further enhance our research profile, the University of Twente continues to intensify its collaboration with industry, government, and renowned international knowledge institutes. Two examples are the renowned institutes, Fraunhofer Gesellschaft and Max Planck Institute, with which the UT collaborates. Due to the shifting focus in the European and Dutch research agendas and the decrease in government funding, the UT

has diversified its financial resources to increase its revenue from external funding in the coming years and to further enhance public-private cooperation (e.g. PhD and PdEng programmes).

Together with the Province of Overijssel, we continued our joint efforts to acquire additional funding from the Ministries of Education, Economic Affairs, Infrastructure and Environment, and Health. We aim to acquire co-investments, like the European Technological Medical Centre, the DesignLab, MPC and ETMC, to strengthen the University’s position.

The UT aims for impeccable research quality and significant research impact. In 2017, our research output included 197 doctoral degrees and 2266 refereed publications. The UT, like other universities, focuses less on publication numbers, and more on the quality and impact of its publications. Publication statistics are as follows: 6.9% of publications were industry-collaborated; 12.1% of publications are among the 10% most cited publications worldwide in the fields in which they are published (this is 21% above the expected value of 10%); and 1.5% of publications are among the top 1% most cited publications worldwide (111th in the world).

KNOWLEDGE TRANSFER

Stimulating an entrepreneurial mindset and behaviour

To maintain our position as the most entrepreneurial university both in the Netherlands and in Europe (a title proudly earned once again in 2017), we continuously strengthen our activities regarding knowledge transfer. The Business Development Team optimizes the use of intellectual property by developing innovative instruments for building partnerships with companies like the PhD and PDEng programmes.

We strive to stimulate an entrepreneurial and design attitude in our educational programmes. Entrepreneurship and entrepreneurial behaviour is propelled by four entities:

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

Our DesignLab serves as a platform for the dissemination and integration of design thinking. Entrepreneurial research is carried out by NIKOS in co-operation with UT chairs and other Dutch and foreign universities, along thematic lines (Technology Venturing and

Entrepreneurship, and Collaborative Innovation and Networks, including our Tech-based Marketing for Networked Businesses and Entrepreneurial Behaviour and Leadership).

Novel-T is the “knowledge transfer shell” of the University of Twente and Saxion University of Applied Sciences and provides an environment in which entrepreneurs can seize opportunities and become game changers. By connecting and activating talent, knowledge, capital, networks and infrastructure, Novel-T strives to make the impossible possible.

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

CAMPUS

The UT campus is a centre of open innovation. It is a Smart Living lab where university, technological innovations and society meet. A place where researchers test their research and technology in real life situations. Our supporting campus facilities should therefore stimulate and enable *experimentation, pioneering and innovation*. In 2017 we completed the project for an integral, flexible and client-focused organization of our campus housing and real estate activities.

Living Smart Campus programme provides an experimenting environment offering a unique setting in which solutions can be tested before they are adopted by society. In 2017 eight projects were launched, varying from ‘increasing resilience: digitizing nature to increase resilience’ to ‘privacy-preserved crowd monitoring’.

HUMAN RESOURCES

To be a truly international university, it is crucial that we recruit the right international staff, support them in their professional development, and bind them to our organization. In 2017, we invested in HR in multiple ways.

Organizational development. To align the UT organization with our strategy Vision 2020, the Executive Board, together with the deans and academic directors, implemented the UT2020 programme in 2017. To anticipate the impact of economic and demographic developments within our workforce, we further implemented Strategic Personnel Planning.

An internationally-oriented community. Our international ambitions require continuous international orientation from each member of the university, and for some even a drastic

change in behaviour. A ‘warm welcome’ for every new international employee and tailored assistance for those employees who travel abroad are just starting points. The focus on transitioning to English as the primary language on campus and a full English curriculum must be a priority. Step by step we aim to become an internationally-oriented community and campus. In the coming transition period we emphasize the international mind-set in everything we do.

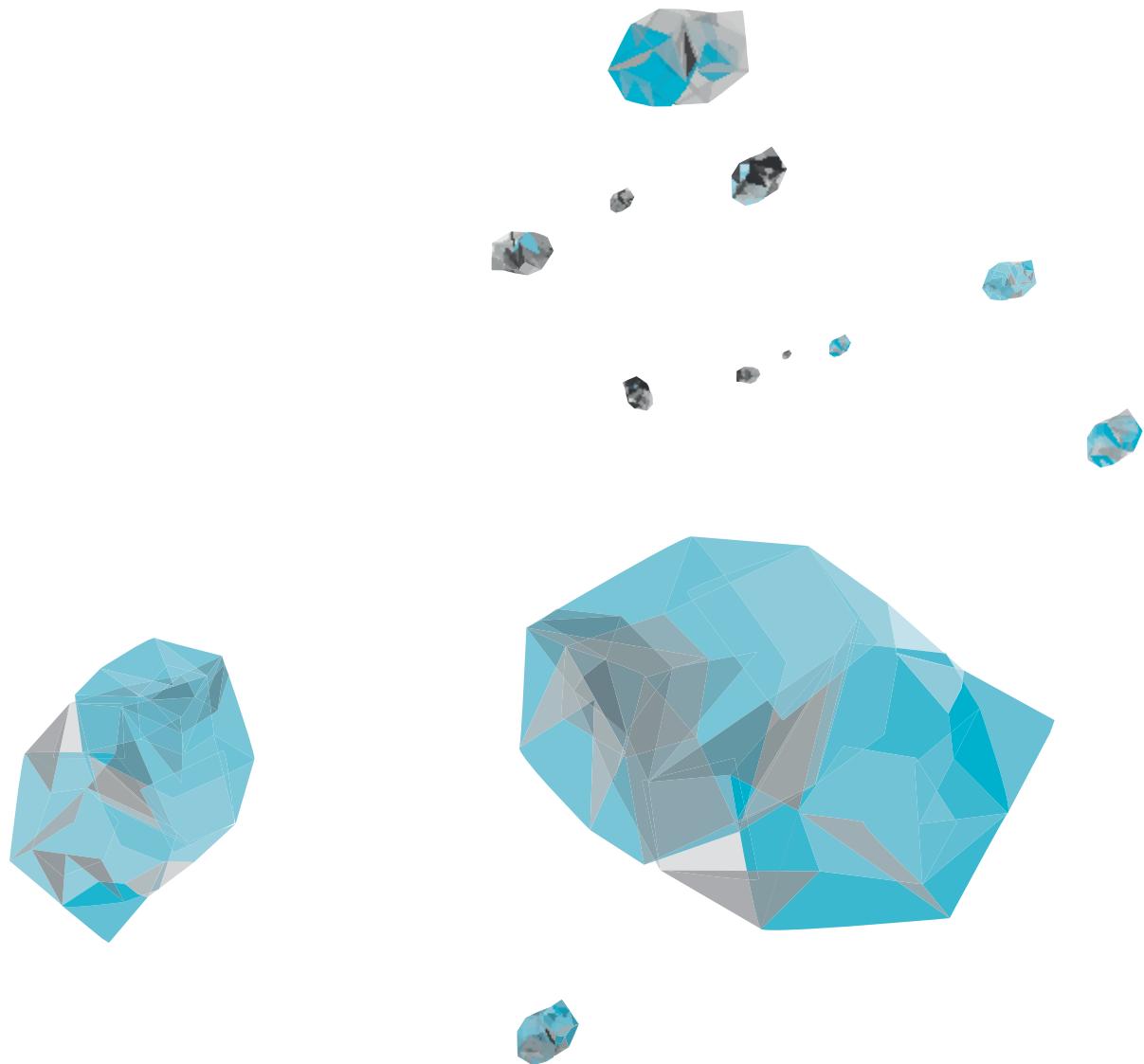
Inclusiveness. The University of Twente strives for a culture of inclusivity. We believe inclusivity contributes to innovation and improved results, and we aim to attract and retain all available talent. We strive for a UT culture where everyone feels welcome, regardless of gender, age, sexual orientation, cultural background or limitation. We have invested in bias training for selection committees to ensure opportunities for diverse candidates. One of our goals is to have nominated at least 20% female professors by 2020.

Way of working. The UT aims for continuous improvement. In 2017 we implemented a new organizational and governance structure in our faculties and research institutes. The community of Lean-specialists has expanded and we initiated an education programme to expose university members to different methods of implementing change.

Workload. A significant challenge we faced in 2017 was the workload and associated pressures and stress. A designated UT-wide taskforce designed an approach, delivered a plan and organized a number of thematic events to address these issues structurally within the UT. The UT has opted for an action-oriented approach, including a themed month, pilot projects and best practices approach.

FINANCE

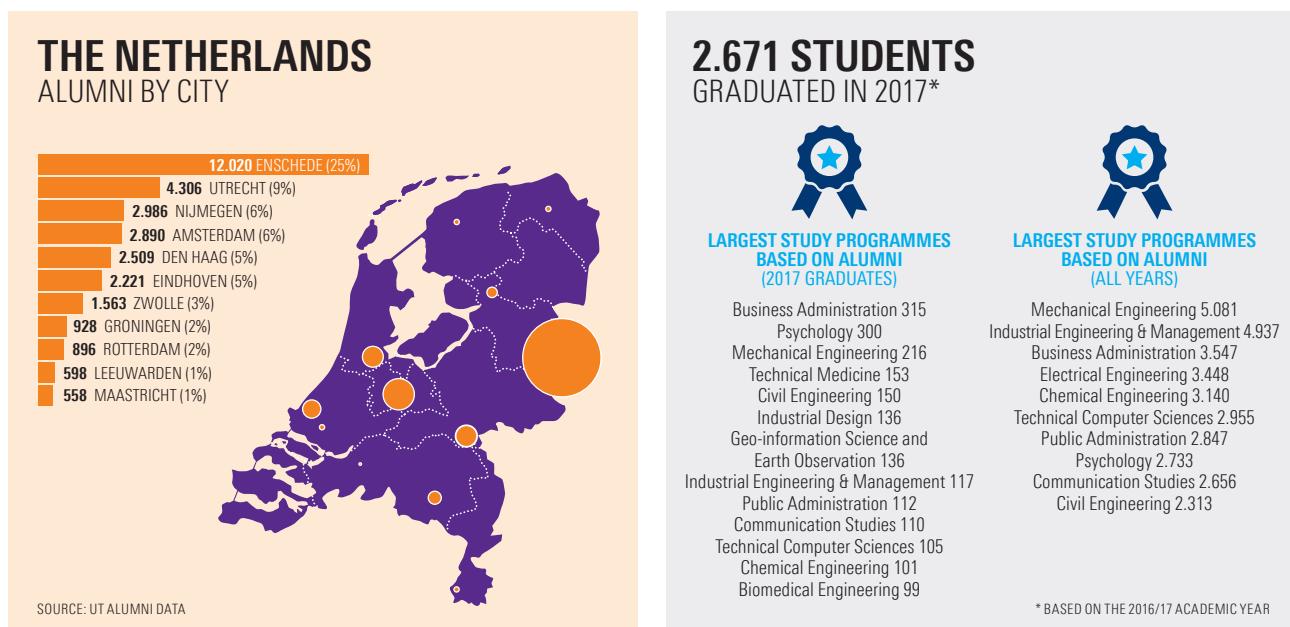
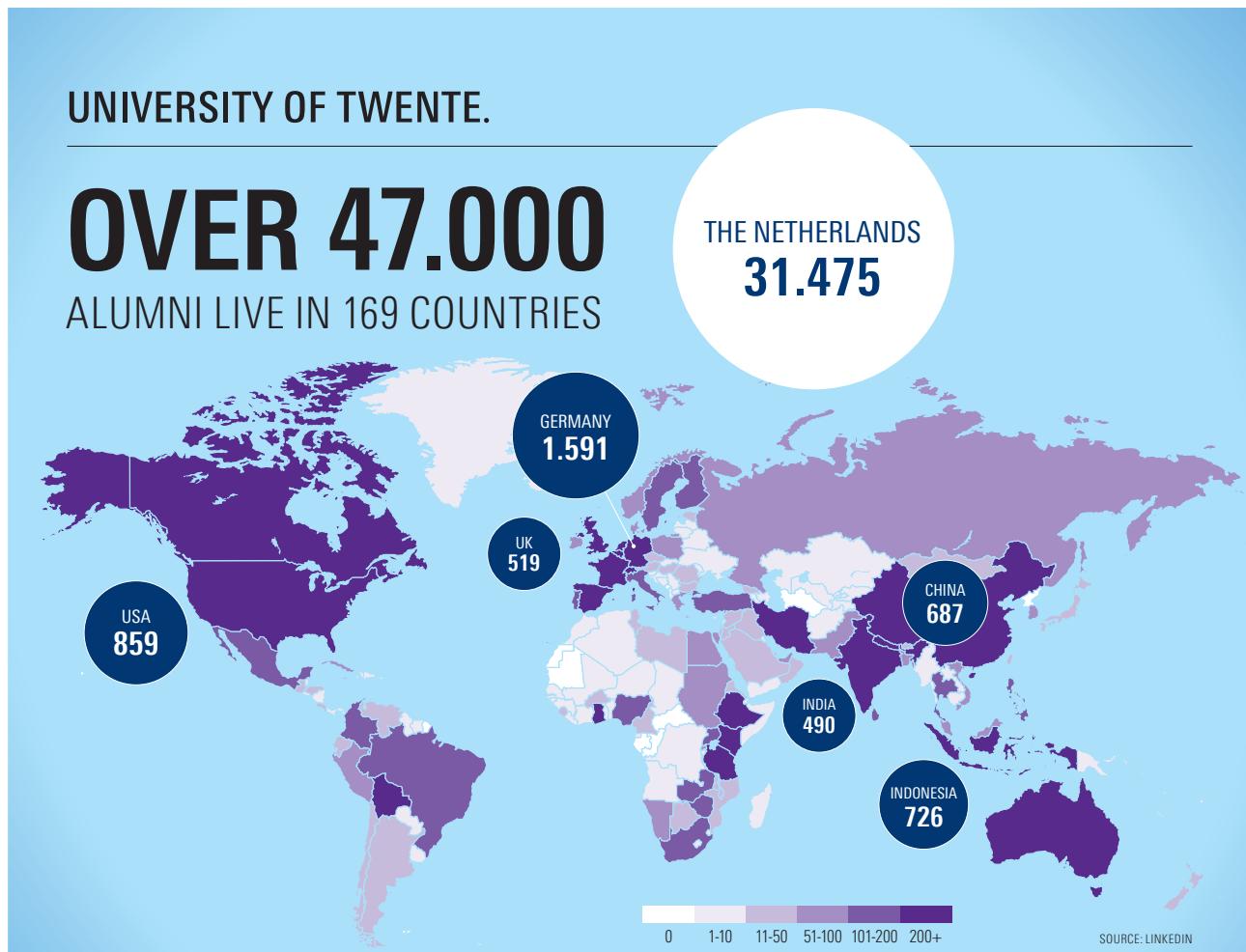
The University concluded the 2017 year with a surplus of €0.2 million, due to, amongst others, incidental income. The positive result for 2017 has been added to the reserves and will be used in the coming years for investments in research and talent development, focusing on reinforcing the innovative combination of research and education in an international context.



KENGETALLEN 2017

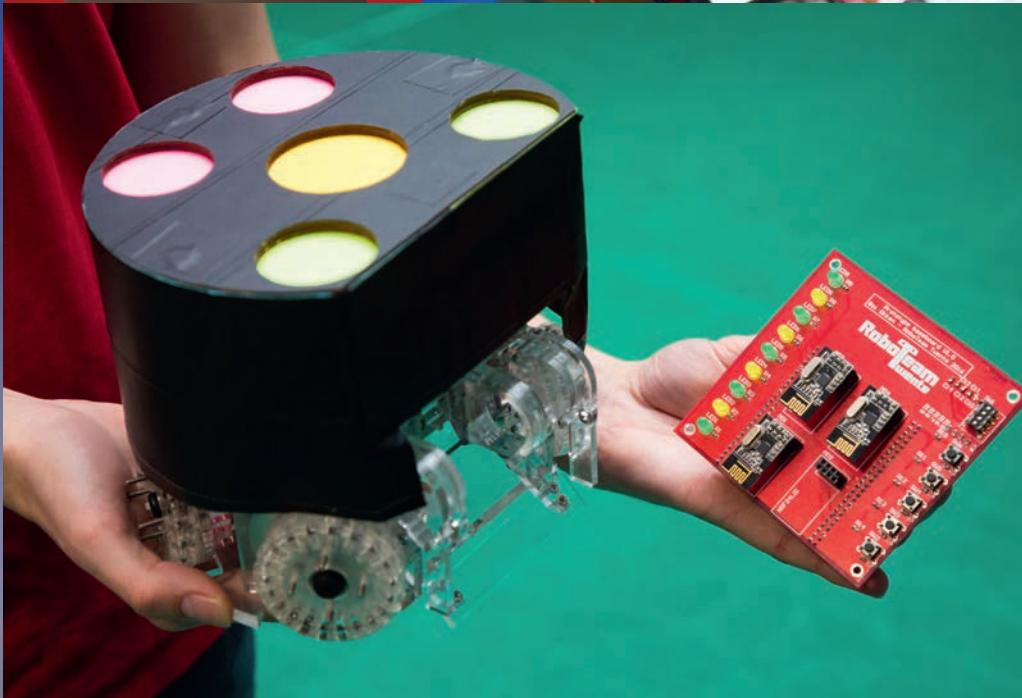
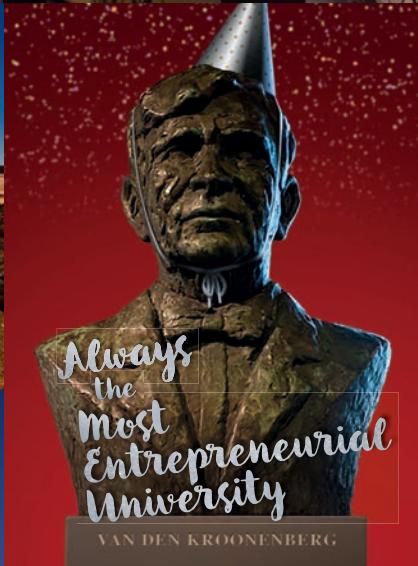
STUDENTEN TOTAAL		10.435 (Stijging 4,1% / +410)	Bron: 1cHO + ITC + M-EEM + M-RM + M-WT
INSTROOM (1 ^e JAARS OPLEIDING)		2.278 BACHELOR (INCL. PRE-MASTER)	1.174 MASTER (REGULIER)
INTERNATIONALISERING (INSTROOM 1E JAARS INSTELLING)		39% (79 nationaliteiten)	Bron: 1cHO + ITC + M-EEM + M-RM + M-WT
STUDENTEN IN EXCELLENTIETRAJECTEN		6%	Bron: OSIRIS
DIPLOMA'S		1.204 BACHELOR	1.467 MASTER
PDEng		11	Bron: UT adm
PROMOTIES		197	Bron: GATS
REFEREED PUBLICATIES		2.266	Bron: PURE
PERSONEEL		3.074 TOTAAL AANTAL AANSTELLINGEN	Man 1.797 Vrouw 1.277
JAAROMZET M€ (TOTALE BATEN, GECONSOLIDEERD, EXCL RENTEBATEN)		M€ 315,7 BEGROTING	M€ 318,7 REALISATIE
			Bron: Oracle Financials

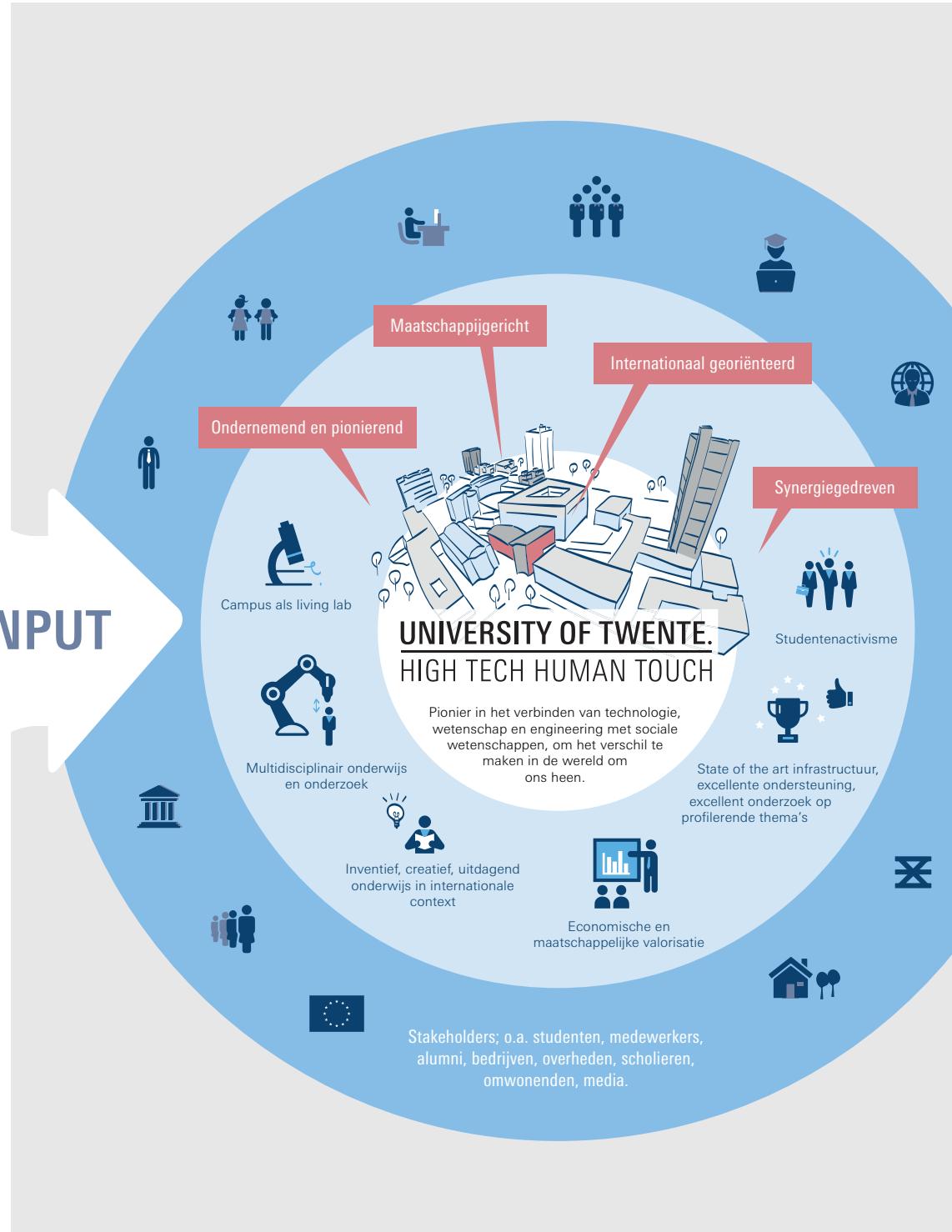
DE UT-IMPACT OP DE WERELD: HET ALUMNINETWERK



COMPANIES WITH 50 OR MORE UT ALUMNI: ACCENTURE, ARCADIS, AKZONOBEL, ASML, CAPGEMINI, DELOITTE, DEMCON, DSM, IBM, ING, KPMG, KPN, NEDAP, NXP, OCE, PHILIPS, PWC, RABOBANK, SHELL, THALES, TNO, TOPICUS







OUTPUT

GOED OPGELEIDE ALUMNI



Door een persoonlijke onderwijsaanpak, waarin we studenten via 'student-driven learning' en teamprojecten de ruimte geven zich te ontwikkelen als teamspeler out of the box te denken en (zichzelf) te ontdekken.

KERNTECHNOLOGIEËN



Beschikbaarheid van kerntecnologieën waarin we tot de beste spelers ter wereld behoren, en hun toepassing, mede in een maatschappelijke context, op terreinen als nano- en biomedische technologie, IT, robotica en geo-informatiewetenschappen.

CAMPUS



Een innovatieve, bruisende campus met state-of-the-art faciliteiten die we inzetten om grensverleggend complexe problemen op te lossen. Zo bieden we ons NanoLab, het DesignLab en het toekomstige Technical Medical Centre.

UITSTEKENDE ONDERZOEKSRESULTATEN



Door een engineering aanpak bij maatschappelijke uitdagingen waarbij we fundamenteel technologisch en sociaalwetenschappelijk onderzoek samensmelten in een systematisch ontwerpproces voor oplossingen.

VALORISATIE



Kennisoverdracht met zowel een economische als sociale impact. Voorbeelden zijn het helpen opstarten van ruim 1.000 startup en spin-off bedrijven en ook projecten zoals Scoren in de Wijk. Hiermee staan we aan de wieg van innovatieve vormen van maatschappelijke en industriële verbinding en vooruitgang.

LEESWIJZER

De UT laat in dit jaarverslag zien hoe in 2017 uitvoering is gegeven aan de 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, dat de strategische uitgangspunten en kaders beschrijft. We hebben onze activiteiten ondergebracht in de gebieden Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie. De manier waarop de UT duurzaam waarde creëert voor de maatschappij, is hiernaast visueel weergegeven:

De navolgende hoofdstukken geven weer hoe 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 worden de bijbehorende governance, businessmodellen en samenwerkings-/ overlegstructuren beschreven. De betrokkenheid van de stakeholders en de wijze waarop de medezeggenschap is ingevuld, komen in de hoofdstukken eveneens aan bod. De UT hecht een groot belang aan de wijze waarop zij haar stakeholders tegemoet treedt en rekening houdt met hun belangen. Immers, we zijn een publieke instelling met een maatschappelijke taak.

Naast een beschrijving van de activiteiten in 2017 geven we in elk van de hoofdstukken ook een vooruitblik op de toekomst, waarin zowel de nog te realiseren activiteiten in relatie tot de doelstellingen worden belicht als de mogelijke risico's.

De hoofdstukken 2, 3 en 4 beschrijven de kerntaken van de UT: Onderwijs (hoofdstuk 2), Onderzoek (hoofdstuk 3) en Valorisatie (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 gaan we in op de organisatie en de activiteiten van de UT als campus. In hoofdstuk 6 Human Resources worden de ontwikkelingen en activiteiten in 2017 op het gebied van HR weergegeven. Hoofdstuk 7 ten slotte gaat over ons toekomstperspectief, verwoord in de continuïteitsparaaf.

UNIVERSITY
OF TWENTE.



HOOFDSTUK 1 INLEIDING



STRATEGIE, KERNWAARDEN EN ORGANISATIE

De Universiteit Twente is een pionier in het verbinden van technologie, wetenschap en engineering met sociale wetenschappen, om het verschil te maken in de wereld om ons heen. Wat onze wetenschappers, docenten en studenten karakteriseert, is een nieuwsgierige en ondernehmende mindset.

Maatschappelijke uitdagingen zijn vandaag de dag groter dan ooit: de noodzaak voor wereldwijde duurzaamheid en weerbaarheid, de verdergaande digitalisering van de samenleving, het verbeteren en personaliseren van de gezondheidszorg door technologie en de invloed op onze snel veranderende wereld met innovatieve materialen en slimme productiesystemen.

Technologie speelt de hoofdrol bij het vinden van oplossingen voor deze complexe, wereldwijde uitdagingen - en alleen mensen weten hoe technologie deze rol goed kan spelen. In onze passie om te begrijpen wat er op onze planeet gebeurt en om bij te dagen aan een beter leven, omarmen we de verbinding tussen mens en technologie. Wetende dat de één niet zonder de andere kan.

Ons onderzoek en ons onderwijs zijn erop gericht om het verschil te maken in de huidige maatschappij. We bereiden de volgende generatie voor op de toekomst. We verleggen grenzen en gaan voorbij aan verschillen in disciplines. Zo'n cross-disciplinaire benadering maakt het onverwachte mogelijk – zeker in combinatie met creativiteit en excellentie in wetenschap. Ons innovatieve Twents Onderwijs Model, onze ‘engineering’ aanpak en onze open cultuur genereren nieuwe ideeën, nieuwe energie en nieuwe benaderingen.

Al sinds haar oprichting in 1961 is de Universiteit Twente nauw verbonden met het rijke industriële erfgoed van onze regio en haar inwoners. Trots brengen we deze verbinding verder in het regionale en internationale speelveld. Vandaag de dag fungeren we als katalysator in high tech communities en sectoren met sterke banden in uiteenlopende industrieën en maatschappelijke domeinen. We doen mee in baanbrekende, wereldomspannende netwerken en programma's. We onderhouden een actief netwerk met meer dan 45.000 alumni over de hele wereld.

De Universiteit Twente is een multiculturele community, die studenten, wetenschappers en docenten uit alle windrichtingen de best mogelijke leer-, werk- en leefomgeving biedt:

- Een **innovatieve, bruisende campus** met state-of-the-art faciliteiten om complexe problemen op te kunnen lossen. Denk aan ons wereldberoemde NanoLab, het DesignLab en het toekomstige Technical Medical Centre.
- Een **engineering aanpak voor maatschappelijke uitdagingen**, waarbij we fundamenteel technologisch en sociaalwetenschappelijk onderzoek laten samensmelten in een systematisch ontwerpproces voor oplossingen.
- **Kerntechnologieën** waarin we tot de beste spelers ter wereld behoren, op terreinen als nano- en biomedische technologie, IT, robotica en geo-informatiewetenschappen.

- Een **persoonlijke onderwijsaanpak**, die studenten via ‘student-driven learning’ en teamprojecten stimuleert om out-of-the-box te denken en (zichzelf) te ontdekken.
- Een **uitstekende score op het gebied van valorisatie**, zoals het helpen opstarten van ruim 1.000 startup en spin-off bedrijven.

Al jaren combineert de Universiteit Twente technologie en wetenschap met sociale wetenschappen, om bij te dragen aan verandering, vooruitgang en vernieuwing. We noemen dat ‘High Tech Human Touch’. Deze aanpak is relevanter dan ooit.

VISION 2020

Vision 2020 is ons richtinggevende document met strategische kaders voor de ontwikkeling van de UT. Het legt onze ambities en doelen voor de komende jaren vast:

- **Developing global citizens.** Wij leiden de professional van de toekomst op in een internationale context. Onze studenten en medewerkers gebruiken hoogwaardige kennis bij het ontwerpen van oplossingen voor de vragen van de toekomst. Ze doen dat samen met bedrijven/overheden in binnen- en buitenland.
- **Making a real impact.** De UT onderscheidt zich door de combinatie van disciplines, waarbij de rol van technologie in de samenleving centraal staat: Science for Industry and Society. We zijn ‘preferred partner’ van publieke en private organisaties voor integrale onderzoeksagenda’s, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering.
- **Stimulating an entrepreneurial mindset & behavior.** We stimuleren en waarderen creatieve vernieuwing in onderwijs, onderzoek en valorisatie. We lopen voorop met toepasbare kennis, een uniek onderwijsaanbod en excellente ondersteuning.
- **Experimenting, pioneering & innovating.** We bieden studenten en medewerkers open innovation centers, waar ruimte is voor vernieuwen, experimenteren, pionieren, risico’s nemen en het opzoeken van grenzen.

VAN KERNWAARDEN NAAR STRATEGISCHE VISIE

Aan onze strategische visie liggen vier belangrijke kernwaarden ten grondslag.

MAATSCHAPPIJGERICHT

De Universiteit Twente kent niet alleen een ‘technology push’, maar ontleent haar wetenschappelijke vragen en antwoorden aan de behoeften van de maatschappij. Onze kracht ligt in het implementeren van de integrale onderzoeksprojecten. We zijn een opinieleider in het maatschappelijk debat die proactief maatschappelijke ontwikkelingen adresseert en oplossingen ontwerpt. Onze kennis delen we met alumni, bedrijfsleven en overheid. De maatschappelijke en economische impact vormt een belangrijk beoordelingscriterium.

SYNERGIEDREVEN

We durven te investeren in wetenschappelijke speerpunten als basis voor samenwerking en vernieuwing. We zoeken aansluiting

bij integrale onderzoeksagenda's zoals Horizon 2020. De Universiteit Twente doet daar met de introductie van Design (thinking) als integrerend concept over verschillende disciplines nog een schepje bovenop. We spelen een leidende rol in de kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Om dit alles te bereiken werven en ontwikkelen we breed georiënteerde op samenwerking gerichte studenten en medewerkers. De Universiteit Twente is excellent in combinaties.

ONDERNEMEND EN PIONIEREND

Een ondernemende en pionierende universiteit moet risico's nemen en grenzen opzoeken. Wij waarderen als geen ander succesvolle, creatieve en originele vernieuwing in onderzoek, onderwijs en valorisatie. Hierbij ontwikkelen we activiteiten, die gericht bijdragen aan een cultuur van ontmoeten, kennis delen, creativiteit en persoonlijke ontplooiing (de Jonge Academie@UT, Create the UT of Tomorrow en het Designlab).

Het sturen op maatschappelijk relevant en economisch aantrekkelijke samenwerkingsthema's is zichtbaar in icoonprojecten als lab-on-a-chip en de elektronische neus. Uiteindelijk ontwikkelen we nieuwe businessmodellen die gericht zijn op meer inkomsten uit intellectueel eigendom, investeringen en spin-offs.

INTERNATIONAAL GEORIËNTEERD

We zetten in op activiteiten die expliciet voorbereiden op een internationale carrière. Alle opleidingen en alle onderzoeksprojecten bieden ruimte voor internationale ervaring. De UT maakt deel uit van (internationale) netwerken van kennisinstellingen en bedrijven en ontwikkelt zich tot een aantrekkelijke internationale universiteitsgemeenschap met een grote diversiteit en mobiliteit. Zo leiden we de global citizens van morgen op.

UT ALS MODERN UNIVERSITY

De UT ontwikkelt een kader voor maatschappelijk verantwoord ondernemen/corporate social responsibility. We willen een social responsible university zijn. Met niet alleen duurzaamheid in termen van milieuspecten, maar ook aandacht voor de sociale en economische aspecten (People, Planet, Prosperity/Profit). We betrekken daarbij onze stakeholders, om onze impact zo groot mogelijk te laten zijn.

We staan als moderne universiteit midden in de samenleving. Belangrijke thema's zijn: Open Science (betrekken van de maatschappij), HRS4R, open innovation, koppeling van onderwijs en onderzoek (onderwijs geven in interactie met bedrijven en de samenleving) en social responsibility.

DE BESTUURLIJKE AANDACHTSPUNTEN VAN 2017

We werken aan een internationale, op samenwerking gerichte, ondernemende Universiteit Twente. Een universiteit die volop experimenteert, pioniert en risico's neemt. Dat vraagt om de volgende bestuurlijke prioriteiten:

- Externe profiling: regionale & landelijke lobby-agenda (hoofdstuk 2, 3 en 4)
- Verhogen van de instroom bij bachelor en master (hoofdstuk 2)

- Optimalisatie van het admission proces (hoofdstuk 2)
- Financiële sturing (hoofdstuk 7)
- Inrichting van de campusorganisatie en het LTSH (hoofdstuk 5)
- Ontwikkelgerichte organisatie (hoofdstuk 6)
- UT2020: inhoudelijke profiling/positionering van onderwijs en onderzoek (hoofdstuk 2 en 3)
- Studenttevredenheid (hoofdstuk 2)
- Talentontwikkeling (hoofdstuk 2, 3 en 6)

THOM PALSTRA, RECTOR MAGNIFICUS VAN DE UNIVERSITEIT TWENTE:

„De Universiteit Twente heeft in 2017 uitstekende scores behaald voor haar onderwijs; de beloning voor de weg die we vijf jaar geleden zijn ingeslagen met het unieke Twents Onderwijs Model (TOM). Onderwijs wordt niet langer gegeven in losstaande vakken, maar in projectgestuurde modules, waarbij docenten vanuit verschillende disciplines intensief samenwerken om inhoud te geven aan de modules. Onze opleidingen hebben een grotere mate van eigen regie gekregen. Ze zijn aan de slag gegaan met suggesties, tips en kritiek van studenten. Dat heeft resultaat gehad en heeft geleid tot een enorme verbetering van de studenttevredenheid.

We zien deze themagerichte, interdisciplinaire manier van werken ook terug in ons onderzoek. We zijn begonnen met instituten-nieuwe-stijl die zich bekommeren om bredere onderzoekgebieden. Binnen de faculteiten zijn clusters van leerstoelgroepen gevormd. Onderzoekers trekken samen op in grotere verbanden. Ons onderzoek is hiermee ook herkenbaarder en zichtbaarder geworden. We profileren ons beter dan voorheen en hebben meer impact. Dat vertaalt zich in meer onderzoeksopdrachten, bijvoorbeeld op het gebied van medical imaging en resilience. We zien de positieve effecten van de in gang gezette verandering en bouwen hierop voort met Vision2020. We zullen nog actiever en naar verwachting ook succesvoller worden in het binnenhalen van grotere programma's met een brede samenhang. Dat geldt ook voor het binnenhalen van prijzen en grants.

De veranderingen zijn eveneens merkbaar op de campus van onze universiteit. Het nieuwe TechMed Institute krijgt een eigen herkenbaar gebouw, waarin alle health-gerelateerde activiteiten worden ondergebracht. De Universiteit Twente zal op het gebied van health steeds zichtbaarder worden in Nederland, Europa en de rest van de wereld, voortbordurend op ons High Tech Human Touch-profiel, met technologie die echt impact heeft op de samenleving.“

ORGANISATIE VAN DE UT JURIDISCHE STRUCTUUR EN GROEPSSTRUCTUUR

De Universiteit Twente, gevestigd te Enschede, is een publiek-rechtelijk lichaam, ingesteld bij Wet van 23 november 1961 tot wijziging van artikel 15 van de Wet op het wetenschappelijk onderwijs. De kernactiviteiten van de universiteit bestaan uit wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De universiteit is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 50130536.

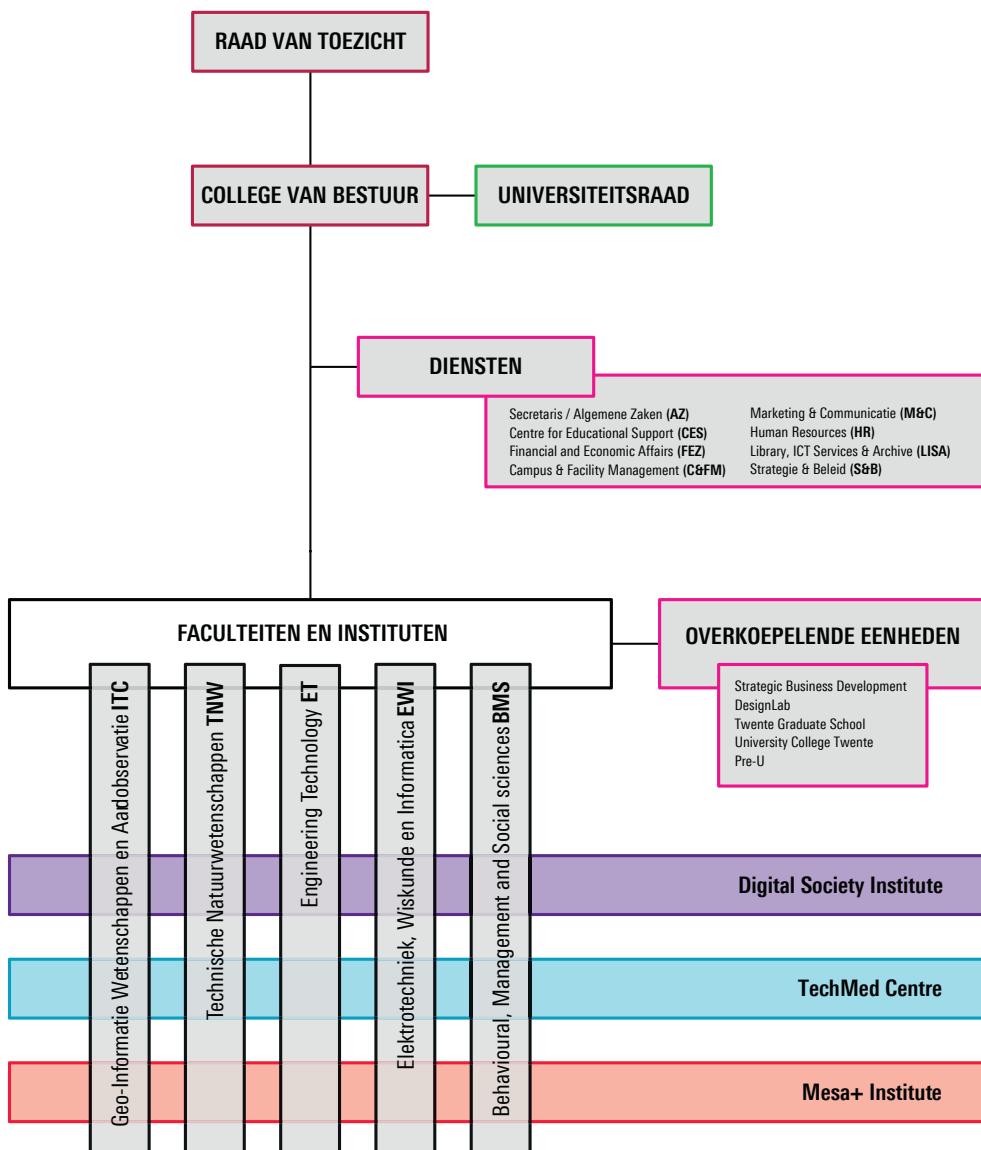
In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar 100% dochtermaatschappij HTT Holding Technopolis Twente B.V., gevestigd te Enschede en met eigen mee geconsolideerde dochterondernemingen, volledig geconsolideerd opgenomen. In de mee geconsolideerde dochtermaatschappij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

De dochtermaatschappij Drienerbeek Onroerend Goed exploita-

tiemaatschappij B.V. is in boekjaar 2016 opgeheven. De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de universiteit en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of 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.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Met ingang van september 2017 kent de UT een vernieuwde organisatiestructuur:



Het CvB is het hoogste bestuursorgaan van de Universiteit Twente en is belast met het bestuur en beheer van de universiteit. Het college van bestuur oefent de taken en bevoegdheden uit die bij of krachtens de WHW aan het instellingsbestuur zijn opgedragen.¹ Het College bestaat uit drie leden: een voorzitter, vicevoorzitter en rector magnificus. Zij worden benoemd door de Raad van Toezicht, waarvan de leden door de minister van OCW worden benoemd. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van de bevoegdheden door het College van Bestuur en staat het college met raad ter zijde. Het CvB wordt ondersteund door de Secretaris van de Universiteit, de hoogste ambtelijk adviseur van het college. 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 studenter organisaties aan de Universiteit Twente. De hoofdlijnen voor de nieuwe organisatie zijn vastgelegd in het Bestuurs- en beheersreglement 2018.



Met de nieuwe organisatie geven we een slaviaardig antwoord op -onder meer- de dalende inkomsten uit de tweede en derde geldstroom en de groeiende competitie op (inter)ationale onderzoeks middelen. Wetenschappers moeten sneller en flexibeler in kunnen spelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's. Zij doen dit met innovatieve programma's die over een periode van vijf tot tien jaar een duidelijke maatschappelijke impact hebben. De aanpassing van de organisatie leidt tot meer regelruimte voor onderzoekers, meer tijd voor inhoud, kwaliteit en goede onderzoeksvoorstellen en een betere positionering van het UT-onderzoek in het (inter)ationale wetenschappelijke landschap. Het gaat vooral om inhoud en kwaliteit en om aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken (impact). De nieuwe organisatiestructuur beoogt een vereenvoudiging van de interne organisatie. De uitgangspunten zijn:

- Integrale en eenduidige aansturing en uitvoering van onderwijs, onderzoek en ondersteuning beleggen bij de faculteiten. Faculteiten zijn daarmee de disciplinaire thuisbasis van het wetenschappelijk personeel.
- Instituten-nieuwe-stijl zijn geen beheerseenheden meer; zij worden interfacultaire samenwerkingsverbanden gericht op het creëren van maatschappelijke en wetenschappelijke impact via een cross-disciplinaire aanpak. Wetenschappelijk directeuren zijn het boegbeeld van de instituten. Zij dragen als collectief bij aan het doen van voorstellen voor de strategische onderzoeksportfolio van de UT als geheel.

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

- Faculteiten-nieuwe-stijl krijgen een meerhoofdig faculteitsbestuur met een decaan en drie portefeuillehouders (onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering). Een studentadviseur krijgt de gelegenheid de vergaderingen van het bestuur bij te wonen.

5 FACULTEITEN

De faculty of Behavioural, Management and Social sciences (**BMS**) heeft als doel een sleutelrol te spelen in het begrijpen, gezamenlijk ontwikkelen en analyseren van innovaties in de samenleving. Technologische ontwikkelingen zijn de motor van innovatie. Aan de hand van social engineering integreren wij deze technologische ontwikkelingen in de samenleving - zowel op publiek als particulier niveau, waarbij we het gedrag en de behoeften van mensen scherp in het oog houden. Om dit te kunnen doen, heeft BMS hoogwaardige kennis in huis van de vakgebieden psychologie, bedrijfskunde, bestuurskunde, communicatie-wetenschappen, filosofie en onderwijskunde. Al deze kennis staat in het teken van het aangaan en oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Het onderzoek aan deze faculteit is nauw verbonden met de instituten op de gebieden innovatie en bestuur, ICT, gezondheid en nanotechnologie.

De faculteit Engineering Technology (**ET**) verzorgt drie bacheloropleidingen en vijf masteropleidingen op het gebied van Civiele Techniek, Industrieel Ontwerpen en Werktuigbouwkunde. De onderzoeksactiviteiten hebben te maken met kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het ontwerpen, fabriceren, toepassen en veranderen van producten, materialen, processen en werktuigen (machines, apparaten, installaties). De faculteit is actief betrokken bij lokale en nationale onderzoeksinstituten. Met industriële partners en onderzoekers in nationaal en internationaal verband worden intensieve relaties onderhouden.

Aan de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica (**EWI**) willen wij het nieuwe kaliber sociaal geëngageerde technologiebouwers toerusten. Immers, onze veiligheid, gezondheid en welzijn hangen steeds meer af van techniek. Voor het onderhouden en ontwikkelen van het complexe digitale en technologische weefsel dat onze samenlevingen ondersteunt, zijn pionierende onderzoekers nodig. De nieuwste kennis en inzichten kunnen combineren met sterke persoonlijke competenties, zoals empathie, een brede blik en de drive om in internationale, cross-disciplinaire teams mondiale uitdagingen aan te gaan. Die bits en bytes kunnen omzetten in echte oplossingen voor mens en maatschappij. EWI verzorgt vijf bacheloropleidingen en acht masteropleidingen.

De faculteit **ITC** (Geo-Informatie Wetenschappen en Aardobservatie) wordt wereldwijd erkend voor prestaties op het gebied van onderwijs, onderzoek en capaciteitsontwikkeling op het gebied van geo-informatica en aardobservatie. De nadruk ligt op toepassingen in ontwikkelingslanden. We leiden onze studenten op als professionals, in staat om kennis te vergaren en deze te vertalen naar praktische toepassingen voor het oplossen van problemen uit de echte wereld. De faculteit biedt MSc-opleidingen in Geo-informatie en Remote Sensing aan.

De faculteit Technische Natuurwetenschappen (**TNW**) bruist van nieuwe ideeën en technologieën die leiden tot vooruitstrevend onderwijs en onderzoek. Dat merk je aan alles: vernieuwende opleidingen, nieuwe leerstoelen en samenwerkingsverbanden met onder meer het bedrijfsleven en vele onderzoeksinstituten in binnen- en buitenland. De faculteit biedt 6 bachelor- en 6 masteropleidingen aan, variërend van Scheikundige Technologie tot Technische Geneeskunde. Zo'n 30 onderzoeksgroepen verrichten baanbrekend werk op gebieden zoals nanotechnologie, duurzame energie en biomedische technologie. Er wordt veel samengewerkt, wat vaak leidt tot onverwachte multidisciplinaire doorbraken. Samen met studenten worden geregeld nieuwe bedrijven opgericht.

OVERLEGSTRUCTUREN

Het *Strategisch Beraad* (SB) wordt gevormd door het College van Bestuur, de Secretaris van de Universiteit, de decanen van de faculteiten, de wetenschappelijk directeuren van onderzoeksinstituten en de directeur Strategic Business Development (SBD). Het College van Bestuur bepaalt het strategische beleid van de universiteit in nauw overleg met het SB.

Het CvB-Decanenoverleg bestaat uit de decanen en het College van Bestuur. Hierin vindt onder andere afstemming, coördinatie en voorbereiding van het universitair onderwijsbeleid plaats.

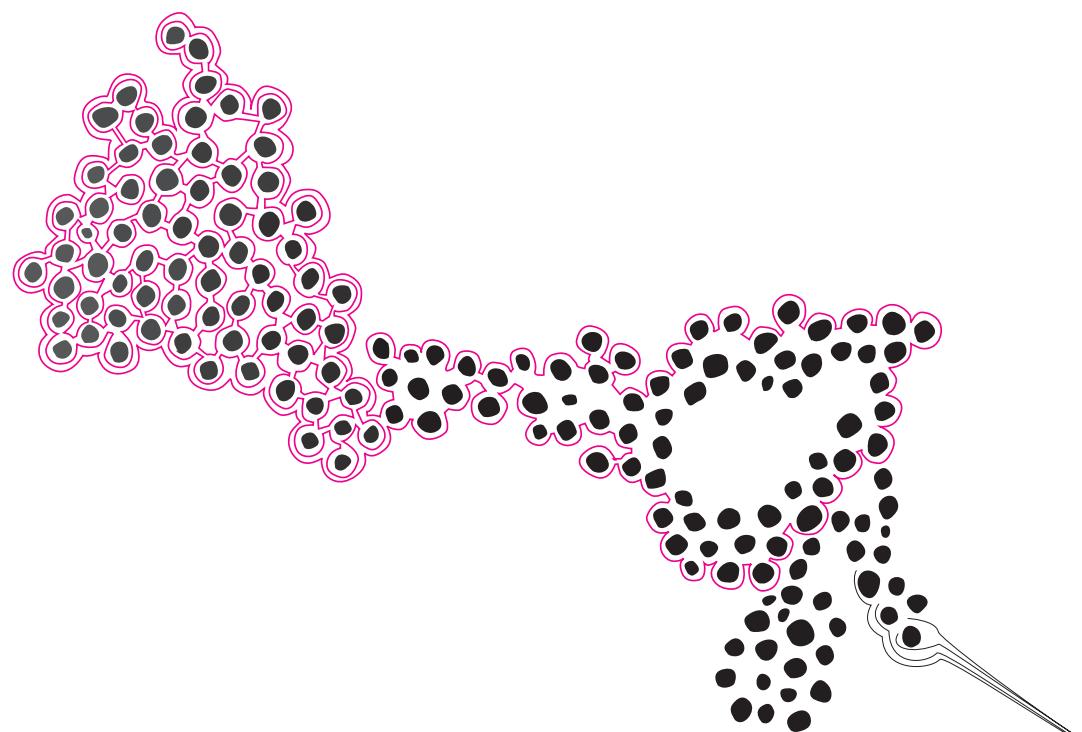
Het CvB wordt van advies voorzien door: de *Universitaire Commissie Onderwijs* (UCOW), de *Universitaire Commissie Onderzoek* (UCOZ), de *Universitaire Commissie Bedrijfsvoering* (UCB) en de *Universitaire Commissie Innovatie* (UCI).

De UCOW bestaat uit portefeuillehouders onderwijs uit iedere faculteit, vertegenwoordigers vanuit het Centre for Educational Support en Strategie & Beleid en twee studentleden welke worden voorgedragen door de Universiteitsraad.

De UCOZ bestaat uit de portefeuillehouders onderzoek. Zowel de UCOW als de UCOZ wordt door de rector voorgezeten.

De UCB bestaat uit de Secretaris van de Universiteit en de portefeuillehouders bedrijfsvoering en dienstdirecteuren, en wordt voorgezeten door de vicevoorzitter.

De UCI bestaat uit de zakelijk directeuren van de instituten, aangevuld met beleidsinhoudelijke expertise vanuit Strategie & Beleid en SBD. Ze staat onder leiding van de voorzitter van het CvB.



HOOFDSTUK 2 ONDERWIJS

PROFICIËNT

MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

We zien onze studenten als partners die verantwoordelijk zijn voor hun eigen onderwijs en leerproces. Van hen verwachten we dat zij het zelfstandig eigen maken van kennis en vaardigheden in toenemende mate beheersen. Master afgestudeerden zullen daardoor zelfstandig kunnen opereren in het werkveld.

We vinden het belangrijk dat onze studenten hun² disciplinaire kennis grensverleggend kunnen zetten. Ze moeten zich ontwikkelen tot T-shaped professionals, die academische breedte kunnen combineren met diepte van begrip. De basis hiervoor wordt gelegd in het bacheloronderwijs van de UT. Veel modules hebben een multidisciplinair karakter en elke bacheloropleiding heeft een vaste hoeveelheid reflectie-onderwijs. Reflectie-onderwijs maakt studenten ontvankelijk voor de interactie tussen wetenschap, technologie en samenleving, zodat zij een meer integrale bijdrage aan onze samenleving kunnen leveren. Ze ontwikkelen zich in de rollen van onderzoeker, ontwerper en organisator (de 3 O's). Het klimaat van de Universiteit Twente moedigt een ondernemende houding van studenten aan.

Het Twents Onderwijsmodel (TOM) is het vormende element voor ons bacheloronderwijs. Het is modulair onderwijs waarbij elke module een theoretische samenhang heeft en een project bevat dat studenten uitdaagt zelfstandig kennis en vaardigheden te verwerven. De modules in het eerste studiejaar hebben een oriënterende, selecterende en verwijzende functie. Studenten zitten daardoor snel op de juiste plek. De eerste lichting TOM-afgestudeerden is in 2017 gestart in de master. De positieve lijn (meer studenten behalen binnen de nominale studieduur een bachelordiploma) zet zich voort.

De faculteiten hebben veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van hun masterportfolio. Een voorbeeld is de faculteit ET, waar kritisch is gekeken naar de hoeveelheid specialisaties en afstudeerrichtingen. In 2018 wordt het masterportfolio instellingsbreed tegen het licht gehouden.

GOVERNANCE

Het onderwijs op de UT wordt aangeboden door de vijf faculteiten, die sinds september 2017 onder leiding staan van een faculteitsbestuur. Een overzicht van hun bachelor- en master opleidingen is te vinden in bijlage VI.

De faculteitsbesturen kennen een portefeuillehouder onderwijs, die een centrale rol speelt in de besluitvorming over onderwijs. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk afgebakend. Medezeggenschap en inspraak van studenten en medewerkers maakt hiervan deel uit.

De UT kent medezeggenschapsorganen op verschillende niveaus, ieder met eigen bevoegdheden. De Universiteitsraad (URaad) voert als het centrale medezeggenschapsorgaan achtmaal per jaar overleg met het College van Bestuur (CvB). De Universitaire Commissie Onderwijs (UCO) is aan het einde van het collegejaar 2016-2017 opgeheven en vervangen door een nieuwe universitaire commissie onderwijs: UC-Ow. Deze commissie, die bestaat uit de portefeuillehouders onderwijs, is het belangrijkste adviesorgaan van het CvB op het terrein van strategische onderwijsdossiers. De UC-Ow wordt geadviseerd door platforms, met experts van diensten en faculteiten op specifieke thema's hebben als kwaliteitszorg, studiebegeleiding, wet- en regelgeving. Op decentraal niveau wordt het overleg gevoerd door de faculteitsraden, dienstraden en instituutraden.

De opleidingsdirecteuren dragen zorg voor beleid, kwaliteitsbewaking, programmering, organisatie van de opleidingsprogramma's. De modules in TOM worden gecoördineerd door module-coördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor de inrichting en toetsing. Dit gebeurt in samenspraak met andere docenten.

Veelal is een werkveldcommissie, praktijkraad of raad van advies als extern adviesorgaan betrokken bij een opleiding. Per september 2017 is de rol van de opleidingscommissies als medezeggenschap van de opleiding wettelijk versterkt. De commissies hebben nu instemmingsrecht op een aantal zaken met betrekking tot de opleidingen.

SAMENWERKINGEN

De UT werkt samen met nationale en internationale partneruniversiteiten, om veelzijdige en uitdagende joint education programs te kunnen bieden. Studenten krijgen de mogelijkheid om in verschillende landen te studeren en kennis te maken met andere maatschappijen.

In Nederland ligt de focus op federatie van de Technische Universiteiten (4TU) en Saxion. Doel van 4TU (Twente, Delft, Eindhoven en Wageningen) is het Nederlandse ingenieursonderwijs gezamenlijk verder te ontwikkelen en het internationaal te profileren. 4TU kent een gezamenlijk onderwijsaanbod van zes Masters of Science-opleidingen en diverse Professional Doctorate in Engineering-opleidingen van het Stan Ackermans Institute.

De UT heeft ook een intensieve samenwerking met hogeschool Saxion (Enschede, Deventer, Apeldoorn). De aandacht gaat uit naar onderlinge profiling van opleidingen, kennisdeling op het gebied van post-initieel onderwijs, het aanbod van schakelprogramma's en voorbereiding van studenten op een universitaire masteropleiding.

De projecten in het bacheloronderwijs gebruiken vaak cases uit

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

de regionale omgeving (bijvoorbeeld vanuit het ziekenhuis, revalidatiecentra of regionale bedrijven). Het Design Lab aan de UT is daarnaast een innovatieve leeromgeving die wetenschappelijk onderzoek verbindt met maatschappelijke vragen en uitdagingen. Studenten uit verschillende disciplines werken hierin samen.

INPUT: INZET VAN KAPITAAL

De UT heeft in 2017 ingezet op meer waardering van onderwijsprestaties. Zo heeft het College van Promoties de mogelijkheid gecreëerd om onderwijstalent binnen de UT door te laten groeien tot en met de functie van hoogleraar. Op tactisch niveau vertaalde zich dat in de ontwikkeling van Engelstalige bacheloropleidingen en het faciliteren van de internationale ervaring van studenten. De nadruk in onderwijs lag daarnaast op de optimalisatie van het Twents Onderwijsmodel (TOM), de differentiatie door excellentietrajecten, de ontwikkeling van het masterportfolio en docentprofessionalisering.

De UT besteedt geen onderwijsprogramma's van in het CROHO geregistreerde opleidingen uit aan private organisaties (notitie Helderheid, thema 1). Evenmin gaan middelen uit de Rijksbijdrage naar private activiteiten danwel niet-gesubsidieerde of niet-bekostigde activiteiten, behoudens activiteiten in het kader van kennisoverdracht en valorisatie (notitie Helderheid, thema 2). Er zijn geen maatwerktrajecten van toepassing, conform notitie Helderheid, thema 8.

DIGITALISERING

De UT is gestart met de implementatie van het nieuwe learning managementsysteem Canvas. Het sluit aan op de uitkomsten van een intern gebruikersonderzoek onder docenten, studenten en management en de digitaliseringssvisie Learning 2020. Canvas vervangt de huidige leeromgeving Blackboard, waarmee alle docenten en studenten werken. Het nieuwe systeem gaat naar verwachting in het najaar van 2018 live.

De multidisciplinaire ondersteuningsgroep Technology Enhanced Learning & Teaching (TELT) ondersteunt opleidingen en individuele docenten bij de inzet van ICT in het onderwijs. Het team is ingezet bij het ontwikkelen van digitale leermiddelen en de uitvoering van diverse assessment pilots zoals peer feedback en digitaal toetsen.

De UT is sinds 2014 partner van FutureLearn, een MOOC-platform van de Open University UK. Belangrijkste doelen zijn internationale profiling en stimulering van het gebruik van e-learning in het eigen onderwijs. Er zijn nieuwe MOOC's gelanceerd, zoals 'Philosophy of Technology and Design' (BMS) en 'Nanotechnology for Health: Innovative Designs for Medical Diagnosis' (TNW).

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-18	
	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	sr 1	sr 2	S1	S2
Studie	63	51	68	49	92	66	111	72	146	78	143	111
Stage / afstuderen	19	26	44	29	42	11	31	30	46	25	42	23
Beide	0	1	3	6	22	0	7	2	2	0	0	3
Totaal	82	78	115	84	156	77	149	104	194	103	185	137

Bron: OSIRIS

INTERNATIONALISERING

In lijn met de internationaliseringssvisie zetten we in op curricula die voorbereiden op een internationale carrière, nemen we deel in internationale netwerken (met name het European Consortium of Innovative Universities) en zorgen we voor een internationale universiteitsgemeenschap en een verhoging van de internationale masterinstroom.

De UT heeft in 2017 een vijftal universiteiten gekozen als strategische partner: WWU Münster Duitsland, ITA Brazilië, Tec Monterrey Mexico, IT Bandung Indonesië, USTC Hefei China. Voor de WWU zijn specifieke stimuleringsbudgetten vrijgemaakt op de terreinen Medical Imaging, Energie en nanotechnologie.

De vrijekeuzeruimte biedt onze bachelorstudenten de mogelijkheid om vakken of een stage te volgen bij een buitenlandse instelling. Dit is noodzakelijk, omdat het werkveld volledig internationaal wordt. Studenten ontwikkelen zo kennis in een internationale context, gericht op de Grand Challenges. Iedere faculteit/

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

opleiding heeft hiervoor haar eigen netwerk van partneruniversiteiten in het Erasmus-programma. Binnen ECIU is gestart met het opzetten en uitbouwen van een Europees minorenstelsel, allereerst op het gebied van Mechanical Engineering.

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 het event CuriousU. Het event combineert een summerschool met een festival en biedt daardoor een unieke ervaring: academische cursussen, muziek, sport, theater en inspirerende sprekers. De eerste drie edities waren zeer succesvol met in totaal 730 deelnemers uit 71 landen. CuriousU werd zeer positief beoordeeld door de deelnemers. Het is een uitstekende manier om het profiel van de UT en de individuele opleidingen (internationaal) te laten zien. Ook stelt het ons in staat om samen te werken met internationale partners en andere stakeholders, zoals het bedrijfsleven, en de netwerken open te stellen voor onze studenten. De CuriousU-editie van 2017 bestond uit veertien cursussen op UT-specifieke thema's (Health, Design, Physics etc.).



ONDERWIJSONTWIKKELINGEN

Het Pre-University programma van de UT (Pre-U) richt zich op leerlingen van basisscholen en middelbare scholen. Het organiseert een breed scala aan activiteiten, gericht op wetenschapsbewustwording in de klas. Er is een ruim aanbod aan Honours Programma's voor middelbare scholieren en er worden voor deze doelgroep (blended) masterclasses aangeboden. In nauwe afstemming met scholen geven we gestalte aan docentprofessionalisering in het voortgezet onderwijs. Middelbare scholieren leren dankzij Pre-U over de mogelijkheden voor een vervolgstudie aan de UT. De samenwerking tussen het Pre-U programma en de afdeling Marketing & Communicatie is versterkt. We geven hieraan in 2018 verdere invulling.

Waar de wervingsfocus eerder vooral regionaal en internationaal was, is deze nu nationaal (met name het westen van Nederland) en internationaal. Een succesvol initiatief in 2017 waren de 'pop-up universities' in Amsterdam en Rotterdam, waar scholieren uit die regio op een laagdrempelige manier konden kennismaken met de UT. Een nieuw event in 2018 is het summercamp InspireU, met als primaire doelgroep internationale scholieren.

StudieKeuzeCheck

Sinds 2013 zijn instellingen bij wet verplicht enige vorm van StudieKeuzeCheck (SKC) aan te bieden. Van 2013 tot 2015 was het op de UT aan de opleidingen zelf om hier invulling aan te geven. De evaluatie van de SKC heeft ertoe geleid dat we nu alle aspirant bachelor studenten een uniforme online NOA-vragenlijst laten invullen, met uitzondering van Technische Geneeskunde en UCT-ATLAS (omdat voor deze opleidingen een decentrale selectie geldt). Daarnaast kunnen opleidingen specifieke activiteiten aanbieden. We zijn bezig om deze nieuwe SKC te evalueren.

Decentrale Selectie

Aspirant studenten voor een UT-opleiding 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 sindsdien geselecteerd. Met ingang van het studiejaar 2016-2017 selecteren we alleen nog voor Technische Geneeskunde en UCT-ATLAS.

Bachelor

Het eerste jaar van de bacheloropleiding kent drie functies: oriëntatie, verwijzing en selectie. Om de verwijzende en selecterende functie nog beter tot zijn recht te laten komen, is sinds 2012 een Bindend Studie Advies (BSA) van 45 EC ingevoerd.

De studenten hebben in 2017 meer regie gekregen op hun minor (vrije keuzeruimte van 30EC in het eerste semester van het derde jaar). We hebben afscheid genomen van het onderscheid tussen bijvoorbeeld verdiepende en aanschuifminoren. Studenten worden uitgedaagd zelf na te denken wat ze willen leren in dit halve jaar en wat ze daarvoor nodig hebben. Dat kunnen bijvoorbeeld de specifiek voor de minorruimte ontwikkelde HighTechHumanTouch-modules zijn. Studenten uit verschillende disciplines werken in deze modules samen aan specifieke maatschappelijke thema's.

Master

De invoering van de instituten-nieuwe-stijl is aanleiding geweest om te kijken of het masterportfolio van de UT nog aansluit bij de nieuwe ontwikkelingen in het onderzoek. In de faculteiten zijn al enkele wijzigingen doorgevoerd, bijvoorbeeld het minder disciplinair inrichten van afstudeerrichtingen.

Alumni

De Universiteit Twente gaat de banden met haar alumni aanhalen en het gemeenschapsgevoel versterken tussen medewerkers, studenten én alumni. Alumni, evenals oud-medewerkers, hebben altijd deel uitgemaakt van de UT-gemeenschap, maar we willen graag nog meer betrokkenheid genereren. Ons doel is dat onze alumni gedurende hun hele verdere leven met de UT verbonden blijven, zowel online als op de campus, als student, (gast)docent, mentor of consultant, als wetenschappelijk of businesspartner. Ons alumnumbeleid is erop gericht het 'community'-gevoel van meer dan 60.000 leden te versterken: studenten, (oud)medewerkers én alumni.

Onze alumni zijn belangrijke UT-ambassadeurs in binnen- en buitenland. Goed contact met hen draagt bij aan onze kennis van ontwikkelingen in de maatschappij, iets dat van wezenlijk belang is voor de ontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek. Om als Universiteit Twente van blijvende betekenis te zijn voor alumni stimuleren wij de onderlinge contacten en kennisuitwisseling, informeren we alumni over de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied en bieden we mogelijkheden voor Life Long Learning. Omdat dé alumnus niet bestaat, is maatwerk noodzakelijk. Naast de algemene informatie die het alumnumbureau naar alle alumni 'zendt' via het alumnummagazine, e-mailnieuwsbrief, website en social media, kiest het alumnumbureau vier invalshoeken voor het

benaderen van alumni: opleiding, sociale omgeving, woon- en werkplaats en generatie. Verschillende generaties alumni hebben verschillende behoeften. In grote lijnen onderscheiden we de THT-generaties van 1964 tot en met 1986 en de Young Alumni, de alumni in de eerste jaren na hun afstuderen. Voor de eerste groep organiseren we om het jaar een THT-reünie, voor de tweede groep is onlangs het Young Alumni Network opgericht.

We zijn in 2017 met een nieuwe aanpak gaan werken. Naast de traditionele Alumnidag in onze lustrumjaren organiseren we in de tussenliggende vier jaren de Alumni Talks. Kern van dit event zijn vier korte lezingen van alumni onder het motto 'See the future'. Vanuit hun vakgebied geven hoogleraren, ondernemers of executives een kijkje in de toekomst. Bij de eerste editie mochten we zo'n 170 alumni verwelkomen. Tijdens de Dies Natalis van de universiteit waren nog eens ruim 110 alumni present bij de THT-reünie, de reünie voor alumni uit alle THT-jaren van 1964-1986. In 2017 is ook een nieuwe alumnikring van start gegaan: de Alumnikring Leeuwarden. We hopen dat deze kring veel gaat betekenen voor onze alumni in Friesland. Het Young Alumni Network heeft in haar eerste volle jaar drie mooie, goedbezochte events georganiseerd. De aantrekkingskracht van dit netwerk groeit. Het UT-Ambassadeursnetwerk, een groep vooraanstaande UT-alumni en -relaties, heeft een aantal onderwerpen op de agenda gezet waarop ze de UT wil ondersteunen. Naast het mentoren van onze Student Teams, het opzetten van een investeringsfonds 'voor alumni, door alumni' en het werven van major donors, wordt met een aantal onderzoekers ook gewerkt aan de financiering van een researchprogramma dat de UT leading kan maken op het gebied van Soft Data Materials. De faculteit ITC heeft een begin gemaakt met een pakket aan diensten voor de ITC-alumni-entrepreneurs binnen het wereldwijde ITC-alumni

INTERACTION TECHNOLOGY

Alma Schaafstal, opleidingsdirecteur Creative Technology en Interaction Technology:

"De nieuwe ingenieur moet over de grenzen van het eigen vakgebied heen kijken, dat is wat de omgeving vraagt. Als je mensen voor de toekomst opleidt, zoals wij, moet je dus oog hebben voor wat er gebeurt tussen de disciplines informatica en elektrotechniek. Technologische innovaties als wearables en social robots worden allemaal ontwikkeld in dat tussengebied. Vanuit die gedachte zijn we gaan werken aan de nieuwe master Interaction Technology, die in september 2018 van start gaat.

We zoeken masterstudenten die niet in de eerste plaats diep de technologie in willen, maar de passie hebben om innovaties geschikt te maken voor groepen gebruikers. Om technologie toepasbaar te maken voor alle leeftijden, van de leerlingen op school tot de ouderen met een zorgbehoefte. Als masterstudent moet je het interessant vinden om dergelijke maatschappelijke uitdagingen te lijf te gaan.

Met onze bachelor Creative Technology doen we al iets vergelijkbaars. We leiden creatieve doeners op. Het verbeteren van de techniek staat niet voorop. Het gaat om het ontwikkelen van praktische toepassingen en betere oplossingen. Eerst de techniek leren begrijpen en dan je afvragen: wat kan ik ermee? Die aanpak slaat aan. Onze opleiding is succesvol en groeiende. We zien tijdens voorlichtingsdagen dat ook onze nieuwe master voorziet in een behoefte. Aan de webinar over de master deden maar liefst 50 mensen uit de hele wereld mee.

Omdat de samenleving zo snel verandert, is kijken naar de technologie van nu niet voldoende. Studenten moeten een brede blik hebben, ze moeten over het vermogen en de lef beschikken om aan de technologie van straks te werken. Dat geldt ook voor ons als opleider. Als we over vijf jaar nog hetzelfde onderwijsprogramma hebben, doen we iets niet goed. De universiteit als geheel zal steeds minder klassiek georganiseerd moeten zijn. Samenwerking tussen disciplines is essentieel. Juist in de overlap van verschillende vakgebieden liggen grote kansen."

netwerk. Met dit pakket aan diensten hoopt het ITC in de toekomst meer en nieuwe alumni-entrepreneurs te bedienen en daarmee ook de ondernemende mentaliteit van het alumninetwerk te stimuleren.

Leven Lang Leren (LLL)

Life Long Learning wordt momenteel gezien als het postacademische, niet-bekostigd onderwijs dat parttime en/ of van korte duur is voor Nederlanders en buitenlanders. Voorbeelden hiervan zijn: summerschools, tailor made programma's en onderwijs voor professionals. De summerschool CuriousU draait al enkele jaren succesvol. Hieraan voorafgaand wordt een tailormade programma aangeboden.

In de toekomst wil de UT een totaal andere benadering van LLL, die uitgaat van de permanente opleidingsbehoefte van professionals nu en in de toekomst. We willen toe naar een situatie waarbij door het jaar heen onderwijs voor werkenden wordt aangeboden. De bestaande contacten met het werkveld spelen daarbij een belangrijke rol.

Pieter Roos, Civiele Techniek, winnaar centrale onderwijsprijs Universiteit Twente 2017

Zorgen dat de studenten een verhaal beleven. Dat is wat onderwijs voor mij betekent. En, zoals ik heb ontdekt: de beste manier om studenten te kunnen uitdagen, inspireren en activeren. Mijn rol als docent is daarin cruciaal. Vanuit de theorie én praktijk van mijn vakgebied creëer ik de verhaallijn, schep ik context en leg ik verbanden. Maar wat maakt zo'n verhaal nou tot een goed verhaal? Hieronder drie aspecten die mijn onderwijs tot een succes maken.

- Verrassende invalshoeken

Studenten waarderen de creativiteit waarmee ik abstracte concepten benader. Zo gebruik ik de Tour de France om de verschillende theoretische zienswijzen in de vloeistofmechanica te illustreren. En, zo blijkt als ik studenten spreek (soms jaren later nog): zo'n voorbeeld vergeet je nooit

- Interactie en afwisseling

Onderwijs vereist voortdurende interactie tussen docent en student en ook tussen studenten onderling. Om dit te stimuleren combineer ik diverse elementen, zoals groepsopdrachten, discussie, quiz-vormen, animaties en wiskundige afleidingen (die ik overigens het liefst stapsgewijs op het klassieke krijtbord doe!).

- Sfeer en persoonlijke aandacht

Ik besef maar al te goed dat bij het leerproces de student centraal staat – nee, niet de docent! – en dat elke student uniek is. Daarom zorg ik altijd voor een positieve sfeer, waarin de student zich veilig voelt. Hierdoor heeft iedereen het naar zijn zin, inclusief ikzelf!

DIFFERENTIATIE

De groei van het aantal studenten aan de UT leidt tot een meer diverse samenstelling van de populatie. Variatie in het aanbod naar de doelgroep is daarom noodzakelijk. De UT biedt excellente studenten extra uitdagend onderwijs in de vorm van het University College Twente (UCT) ATLAS en honoursprogramma's en sterprogramma's in zowel de bachelor- als masterfase.

UNIVERSITY COLLEGE TWENTE - ATLAS

De opleiding ATLAS (Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences) kent een onderwijsmodel waarbij de student centraal staat: student-centered learning. Uitgangspunten van ATLAS zijn de drie C's: Content, Concept & Community. Bij de inhoud (content) is de integratie van technische en sociale wetenschappen van belang. ATLAS heeft een uniek onderwijsconcept, dat werkt met persoonlijke ontwikkelplannen en zelfevaluatierapporten waarbij geen cijfers worden gegeven. Er is sprake van een 'learning community': intensieve samenwerking in teams, waarbij docenten nauw betrokken zijn. Deze unieke benadering van wetenschappelijk onderwijs zorgt voor een nieuwe generatie ingenieurs die in staat is oplossingen te bedenken voor internationale vraagstukken in een brede sociale, culturele en politieke context. Dit sluit aan op de kernwaarden uit Vision 2020. De UT heeft ingezet op verdere integratie van het UCT in de universiteit. Met de invoering van de faculteitsbesturen is ook een start gemaakt met het opnieuw bekijken van de governance van UCT.

HONOURSONDERWIJS

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

De bachelorfase kent vijf honoursprogramma's: Science, Design, Processes of Change, Philosophy en Mathematics. In de masterfase gaat het om vier honoursprogramma's aan: Research Honours, Design Honours, Change Leaders en de High Tech Systems & Materials Honours Master.

De UT biedt daarnaast intracurriculaire honours programma's voor de opleidingen International Business Administration, Psychology, Communication Sciences, Industrial Design (sterprogramma's), Advanced Technology en Applied Physics (plusprogramma's).

PROFILERINGSFONDS

Studenten die studievertraging oplopen door bijzondere omstandigheden kunnen een beroep doen op financiële ondersteuning bij het Profileringsfonds. Hierbij valt te denken aan ziekte, handicap, beoefening van topsport of topcultuur of bestuurs- of commissiewerk. De omvang van het fonds is begroot op k€ 616 op jaarrichting. In de regeling Financiële ondersteuning bijzondere omstandigheden studenten (FOBOS) is bepaald welke (groepen) studenten voor ondersteuning in aanmerking komen. Deze regeling wordt jaarlijks voorbereid door de werkgroep afstudeerregelingen (WAR) en ter instemming voorgelegd aan de URaad, voordat deze wordt

vastgesteld door het CvB. De Commissie Persoonlijke Omstandigheden (CPO) beoordeelt de aanvragen op het gebied van overmachtssituaties. Ze behandelen de onderbouwing van het (medisch) dossier en beoordelen de omvang van de vertraging in relatie tot de omstandigheden.

Ook beurzen ter stimulering van internationale studentenmobiliteit maken deel uit van het Profileringsfonds. In 2017 hebben 70 inkomende studenten langs deze weg een beurs gekregen om in Twente te komen studeren (€ 355.260 voor het eerste jaar). 211 UT-studenten hebben via het Profileringsfonds een beurs gekregen om in het buitenland te studeren (eenmalig € 202.413).

FOBOS 2017		MAANDEN/BEURZEN TOEGEKEND		AANTAL AANVRAGERS	
	betaald bedrag (€)	EER	niet-EER	EER	niet-EER
topsport/topcultuur	5.628	19	0	13	0
Overmacht	43.679	81	33	29	8
Activisme	552.432	1.916	21	661	12
Totaal	601.739	2.016	54	703	20

Bron: Oracle Financials

INKOMENDE EN UITGAANDE MOBILITEIT

Hieronder een weergave van de aantallen studenten met een beurs en het daarmee gemoeide beurzenbudget vanuit UT-middelen.

Voor inkomende mobiliteit (in beginsel voor studenten met een buitenlandse nationaliteit) kent de UT naast facultaire budgetten de volgende beurzen:

- University of Twente Scholarship: voor excellente masterstudenten van zowel EER- als niet-EER landen;
- Holland Scholarship Programme: voor talentvolle (master) studenten van buiten de EER. Deze beurzen worden voor 50% gefinancierd door OCW en 50% door de UT;
- Orange Tulip Scholarship Programme: voor bachelor- en masterstudenten. Wordt aangeboden in een aantal landen waar een Netherlands Education Support Office (Neso) aanwezig is. Het OTS programma bevat beurzen die vanuit UT-middelen worden betaald, maar gelabeld worden als OTS;
- ATLAS Scholarship Fund: voor bachelorstudenten die zijn toegelaten tot ATLAS en de opleiding zonder deze beurs niet zouden kunnen volgen;
- Brazil Scholarship: voor Braziliaanse studenten die in het verleden in Nederland een uitwisseling hebben gehad met een Science without Borders-beurs.

Voor uitgaande studenten met in beginsel een Nederlandse nationaliteit kent de UT het Twente Mobility Fund (voor studeren of stage lopen in het buitenland) en het Holland Scholarship Programme (voor studeren, stagelopen of onderzoek doen buiten de EER). Ook externe partijen bieden diverse beurzen aan (Netherlands Fellowship Programmes, Erasmus + beurzen, bedrijfsbeurzen etc.), die geen onderdeel van het Profileringsfonds

van de UT vormen. De door het ITC uitgegeven beurzen zijn evenmin meegenomen in de tabellen, vanwege afwijkende financiering.

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

MOBILITEIT	# STUDENTEN	TOEGEKEND EERSTE JAAR
Inkomende mobiliteit	80	€ 899.000
Uitgaande mobiliteit	193	€ 201.160

Bron: CES (peildatum 31-12-2016)

RANDVOORWAARDEN

In randvoorwaardelijke zin wordt van een organisatie veel gevraagd om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen leveren. De UT focust daarom op personeel, onderwijskwaliteitsbeleid, accreditaties en toetsbeleid.

Personnel

De onderwijsvernieuwingen en de UT-ambities vragen om topprofessionals in het onderwijs. Een duurzame investering in de professionalisering van onze medewerkers is daarom vereist. Sinds 2013 kent de UT de Tenure Track, een traject voor zeer getalenteerde wetenschappers die de potentie hebben om uit te groeien tot hoogleraar. De UT stelt daarnaast de BasisKwalificatie Onderwijs (BKO) verplicht voor docenten, universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren; 43 docenten hebben in 2017 hun BKO-certificaat mogen ontvangen.

Op verzoek van de VSNU hebben we een peer review georganiseerd van docentprofessionalisering en in het bijzonder de BKO. Doel was om best practices te delen en tot concrete aanbevelingen voor de instellingen te komen. De peer review vond plaats in een cluster met Leiden, Utrecht en Groningen. Duidelijk was dat er veel geleerd is van elkaar; er zijn inzichten opgedaan in ieders werkwijze en beoordeling. De UT gesterkt in de kwaliteit van de haar best practices (de SKO, Taste of Teaching, docentprofessionaliseringsaanbod/Graham), in de kwaliteit van de uitvoering en inrichting van de BKO en het docentontwikkelaanbod naast en na de BKO. De peer review heeft geleid tot aanbevelingen die voor het merendeel reeds zijn opgepakt en geïmplementeerd door de betrokken stakeholders.

De UT faciliteert groei en onderwijskundig leiderschap. Acht UT-deelnemers zijn gestart met de Leergang Onderwijskundig Leiderschap, georganiseerd door UU-CEUT.

Ondersteuning op het gebied van onderwijsinnovaties gebeurt via het 4TU Centre for Engineering Education.

Het traject Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) is bedoeld om evidence-based en/of evidence-informed aan de slag gaan met een onderwijsvernieuwing. In 2017 zijn zeven certificaten uitgereikt. Vier deelnemers zijn nog bezig met de afronding. Een nieuwe lichting deelnemers start in 2018 met de SKO.

Drie deelnemers hebben in 2017 het traject voor de BasisKwalificatie Studieadviseurs afgerond. Voor het eerst ging het traject Senior Kwalificatie Examinering van start gegaan, dat door zeven van de veertien deelnemers met succes is afgerond.

Onderwijskwaliteitsbeleid

De UT heeft met het oog op een piek aan accreditaties gewerkt aan een manier om lessons learned van eerdere accreditaties nog beter mee te nemen bij het begeleiden en adviseren van de opleidingen en het CvB.

Accreditaties

De heraccreditering van de bacheloropleidingen Electrical Engineering en Technische Bedrijfskunde heeft geleid tot het oordeel 'goed' voor de onderwijsleeromgeving. Het Twents OnderwijsModel (TOM) wordt als sterk gezien. De visitatiecom-

missie heeft locatiebezoeken gebracht bij de bacheloropleidingen Bestuurskunde (EPA) en Bedrijfsinformatietechnologie (BiT), evenals bij de masteropleidingen Educational Science and Technology (EST), European studies, Public administration, Sustainable Engineering Technology en Embedded systems. Het positieve besluit voor de heraccreditering van EST is al ontvangen. De besluiten over de overige opleidingen volgen in 2018. De feedback van het visitatiepanel is reeds opgepakt ter verdere versterking van de opleidingen.

De UT is in de Keuzegids Universiteiten 2018 gestegen in de beoordelingen van zowel de bachelor- als de masteropleidingen. We mogen ons om die reden 'Beste Technische Universiteit 2018' noemen.

Daarnaast zijn we beloond met een aanzienlijke stijging in het aantal opleidingen dat het predicaat 'topopleiding' of 'top rated programme' mag voeren.

Vier opleidingen krijgen het predicaat Topopleiding, dat wordt toegekend aan studies die 75 punten of hoger scoren: Technische Natuurkunde (92 punten), Chemical Engineering (Scheikundige Technologie) (80) en Technical Computer Science (Technische informatica) (78) en de brede honours bacheloropleiding ATLAS van University College Twente (84).

Acht masteropleidingen van de Universiteit Twente mogen een jaar lang het kwaliteitszegel 'top rated programme' dragen. Voor Geo-information Science & Earth Observation is het de vierde keer op rij dat de opleiding het kwaliteitszegel van de Keuzegids ontvangt. De score bedroeg liefst 92 van de 100 punten. Een uitzonderlijk hoge score voor een opleiding met meer dan 200 studenten, merkte het C.H.O.I. op. Ook Applied Physics (80 punten) en Chemical Engineering (78 punten) werden reeds eerder bekroond met een zegel voor hun kwaliteit. Nieuwkomers met het predicaat Topopleiding zijn Applied Mathematics (84 punten), Industrial Engineering & Management (80), Philosophy of Science & Technology (78), Educational Science & Technology (76) en Methodology and Statistics for the Behavioural, Biomedical and Social Sciences (75).



Examenscommissies

Examenscommissies hebben een kwaliteitsborgende functie. Het reguliere overleg van voorzitters van examenscommissies, dat in 2016 is geïnitieerd, heeft een meer structureel vervolg gekregen. De voorzitters zijn twee keer bij elkaar geweest om hun kennis en ervaringen delen en te spreken over zaken die wellicht gezamenlijk kunnen worden opgepakt.

IMPACT 2017: OUTPUT EN OUTCOME

Uiteindelijk wordt een onderwijsinstelling 'afgerekend' op de onderwijsresultaten. Hieronder staat een aantal kengetallen: allereerst worden de instroom van eerstejaars, het totaal aantal ingeschreven studenten en het marktaandeel van de UT bekeken in vergelijking met de andere Nederlandse universiteiten. We gaan ook in op cijfers die betrekking hebben op de internationaalisering. De laatste tabellen richten zich op het studiesucces in termen van uitval, switch en bachelor rendement.

INSTROOM

De stijging in de instroom (eerstejaars instelling³) heeft zich verder voortgezet van 2.533 naar 2.689. Dit is terug te zien in zowel de stijging van het aantal bachelorstudenten (van 1.740 naar 1.808 studenten), als het aantal masterstudenten (van 328 naar 418 studenten).

TOTAAL AANTAL INGESCHREVEN STUDENTEN

Het totaal aantal ingeschreven studenten is opnieuw toegenomen. De UT heeft daardoor de grens van 10.000 studenten gepasseerd. De groei geldt voor zowel de bachelor- (van 5.319 naar 5.489 ingeschreven studenten) als masterfase (van 3.647 naar 4.010 ingeschreven studenten).

MARKTAANDEEL UT

Ondanks stijgende studentenaantallen hebben we ons marktaandeel ten opzichte van de andere Nederlandse universiteiten niet weten te vergroten. (bachelor: 3,4 % en master: 2,7 %) We blijven ons de komende jaren inzetten om nieuwe studenten aan te trekken. Overigens stijgt de UT relatief gezien wel het meest qua marktaandeel in de internationale studenten. (2017: 4 %)

INTERNATIONALISERING

De buitenlandse instroom is wederom verder gestegen (zie tabel). De stijging wordt mogelijk veroorzaakt door het grotere aantal Engelstalige bacheloropleidingen dat wordt aangeboden. Duitse studenten vormen nog steeds de grootste groep buitenlandse

	2013	2014	2015	2016	2017
Totaal UT*	2213	2232	2155	2533	2689
Duits	370	365	239	479	381
Indiaas	23	31	26	41	88
Chinees	53	69	55	68	87
Roemeens	8	13	14	23	41
Overige nationaliteiten	318	267	329	398	459
Totaal buitenlands	772	745	663	1009	1056
Percentage buitenlands	35%	33%	31%	40%	39%

Bron: 1cHO - Eerstejaars instellingstotaal bachelor, master en pre-master opgesplitst naar buitenlandse nationaliteit (excl. M-WT & ITC)

studenten, maar procentueel gezien neemt hun aandeel iets af.
Voor de niet-EER geldt dat met name de instroom vanuit
Aziatische landen toeneemt.

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.

Iets minder dan de helft van de buitenlandse studenten is afkomstig uit de EER. Bij de Niet-Europese landen vormen studenten uit India de grootste groep. Zij hebben de koppositie overgenomen van de Chinese studenten.

STUDIESUCCES: UITVAL, SWITCH EN RENDEMENT

We willen graag dat onze studenten snel op de juiste plek zijn. Invoering van het BSA en aandacht voor studiebegeleiding leiden tot een relatief hoog uitvalpercentage in het eerste jaar. Het percentage is de afgelopen jaren ongeveer gelijk gebleven, rond 20%. Het percentage studenten dat in het eerste jaar switcht naar een andere opleiding binnen de UT is redelijk stabiel.

STUDIESUCCES	2013	2014	2015	2016	2017
Uitval % jaar 1	18% (cohort 2012)	21% (cohort 2013)	18% (cohort 2014)	16% (cohort 2015)	18% (cohort 2016)
Switch % jaar 1	6% (cohort 2012)	5% (cohort 2013)	7% (cohort 2014)	8% (cohort 2015)	8% (cohort 2016)
Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar	59% (cohort 2009)	60% (cohort 2010)	68% (cohort 2011)	73% (cohort 2012)	76% (cohort 2013)
Deelname aan excellentietrajecten	2,6%	4,1%	5,9%	6,0%	5,8%

Bron: 1cHO

BINDEND STUDIEADVIES	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Positief	66%	69%	71%	66%
Negatief	16%	14%	14%	15%
Uitgesteld	5%	4%	5%	6%
% studenten gestopt voor 1 feb (geen BSA ontvangen)	13%	13%	10%	14%

Bron: OSIRIS

De UT streeft ernaar dat minimaal 70% van de studenten een bachelordiploma behaalt binnen 4 jaar. De tabel laat zien dat 76% van de studenten die in 2012 begonnen zijn met hun studie, in 2017 z'n diploma heeft behaald.

VOORUITBLIK

De komende periode ligt de focus voor onderwijs op het optimaliseren van het masterportfolio, de waardering van onderwijsprestaties, en het voorbereiden op de instellingstoets kwaliteitszorg. Extra aandacht is er voor de keten studieloopbaanbegeleiding in relatie tot de AVG-wetgeving. Ook gaan we het TOM-onderwijs evalueren, met als doel de verantwoordelijkheid meer en meer in de faculteiten te leggen.

Eind 2017 is duidelijk geworden dat de minister de instellingen vraagt kwaliteitsafspraken te formuleren. Dit vormt een belangrijk aandachtspunt voor het onderwijs in 2018, naast de nieuw te ontwikkelen onderwijsvisie.

³ Hier gekozen voor eerstejaarsinstelling om de aantallen te schonen van studenten die doorstromen vanuit de bachelor of switchen tussen opleidingen gedurende hun studieduur.

HOOFDSTUK 3 ONDERZOEK

MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

De Universiteit Twente zet wetenschap en techniek in om een bijdrage te leveren aan het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken en zodoende haar impact te vergroten. Naast een multidisciplinaire aanpak van ons onderzoek wordt een deel van ons onderzoek wordt geprogrammeerd in samenspraak met maatschappelijke stakeholders waaronder industrie en overheden. Op deze wijze co-evolueert en co-creëert de UT met zijn omgeving en regio.

Uitgangspunt is dat excellente wetenschap en technologie katalysatoren zijn voor economische, technologische en maatschappelijke innovatie. We leveren hieraan onze bijdrage door fundamenteel onderzoek te vertalen 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*. 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 is proces van convergentie van technologieën binnen en tussen velden als ICT, nanotechnologie en biomedische technologie. We zoeken naar 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 tussen science, engineering en ontwerpen. Hierdoor krijgt gemeenschappelijkheid in de onderzoeksagenda verder vorm en worden focus, specialisatie, en zwaartepuntvorming versterkt. De UT heeft gekozen voor vier lijnen: Smart Materials, Sensing, Personalized Health Technology en Robotics. Daarnaast zijn vijf universiteitsbrede profilerende thema's vastgesteld aan de hand van maatschappelijke uitdagingen:

- *Improving healthcare by personalized technologies.*
Gepersonaliseerde oplossingen voor effectieve zorg die op de persoon is toegesneden (High Tech Human Touch).
- *Creating intelligent manufacturing systems.* Voorheen geïsoleerde fabrieken en productie-ketens worden verbonden in Intelligent Productiesystemen. Dit draagt bij aan de circulaire economie door bijvoorbeeld reductie van afval en transport. Tegelijkertijd levert het consumenten sneller betere en gepersonaliseerde producten op.
- *Shaping our world with smart materials.* Zorg, energie en transport vragen om toepassing van nieuwe materialen met nog niet-bestandde functionaliteiten. Materialen die lichter, sterker, goedkoper en veelzijdiger zijn dan de bestaande. De UT creëert deze materialen door de bouwstenen van de natuur atomen,

moleculen- te manipuleren.

- *Engineering our digital society.* De UT draagt bij aan digitale systemen die naadloos zijn geïntegreerd in onze omgeving. De systemen worden geaccepteerd, begrepen en vertrouwd. Zij dragen bij aan betrouwbare informatie en betere besluitvorming in maatschappij en industrie. Om dit te bereiken zijn ook disciplines buiten de ICT ruim betrokken.
- *Engineering for a resilient world.* De ontwikkeling van nieuwe technologieën kan bijdragen aan de veerkracht van mensen en onze kwetsbare planeet. Denk aan het verminderen van armoede, de zorg voor schoon water en verantwoorde productie en consumptie.



GOVERNANCE

De faculteiten leveren de personele capaciteit voor onderzoek, beheren de infrastructuur (labs) en bewaken de basiskwaliteit. Grote onderzoeksinstituten, die zijn samengesteld uit onderzoeks-groepen van verschillende faculteiten, geven vorm aan excellent onderzoek, de profilering en de zwaartepuntvorming. De R&D Top 15 van het Technisch Weekblad (2017) telt twee onderzoeksinsti-tuten van de UT. MESA+ bekleedt positie 8, MIRA staat op plaats 12. De zwaartepunkteuze werkt door in ons onderwijs, omdat veel master- en PhD-opleidingen nauw aansluiten bij de onderzoeks-zwaartepunten.

De UT kende tot en met 2017 een matrixorganisatie, waarbij onderzoek en onderwijs waren ondergebracht in (in zekere mate) onafhankelijke organisatorische eenheden. Per 1 januari 2018 is de structuur vereenvoudigd en zijn de instituten geen beheerseenheden meer. Wetenschappers moeten sneller en flexibeler kunnen inspelen op strategische, multidisciplinaire onderzoeksthema's die aansluiten bij concrete maatschappelijke uitdagingen. Instituten (met name de WD's) spelen een sleutelrol in het opstarten, coördineren en organiseren van cross-disciplinaire programma's. De instituten-nieuwe-stijl blijven interfacultaire samenwerkingsverbanden met een goede externe zichtbaarheid, gericht op het creëren van maatschappelijke en wetenschappelijke impact.

Meer dan voorheen is de aansturing van het onderzoek bij faculteiten ondergebracht. De éénhoofdige faculteitsbesturen zijn omgevormd naar meerhoofdige faculteitsbesturen met de decaan en portefeuillehouders voor onderzoek. De Universitaire Commissie Onderzoek bestaat uit de wetenschappelijk directeu-ren en de portefeuillehouders onderzoek van iedere faculteit. Hierin vinden de coördinatie en de voorbereiding van het strategische en tactische universitair onderzoeksbeleid plaats. We zijn in eerste instantie gestart met drie nieuwe instituten, welke flexibel zijn ingericht voor de periode van 5 jaar. Na deze periode zal getoetst worden of de instituten nog voldoende relevant zijn in het licht van onze voortdurende veranderende omgeving en overige externe ontwikkelingen.

- **Het Digital Society Institute:** draagt door middel van open

engineering bij aan betrouwbare en inclusieve digitalisering en aan betere besluitvorming.

- **TechMed research:** draagt vanuit Biomedische Technologie en Technische geneeskunde bij aan producten die toepasbaar zijn in ziekenhuizen en het individu ondersteunen in de thuissituatie (personalized technology). Achterliggend doel is ook een beter zorgsysteem.
- **MESA+:** overschrijdt de grenzen van disciplines en technologieën om met behulp van nanotechnologie een antwoord te vinden op maatschappelijke uitdagingen.

SAMENWERKING NIEUWE SAMENWERKINGEN

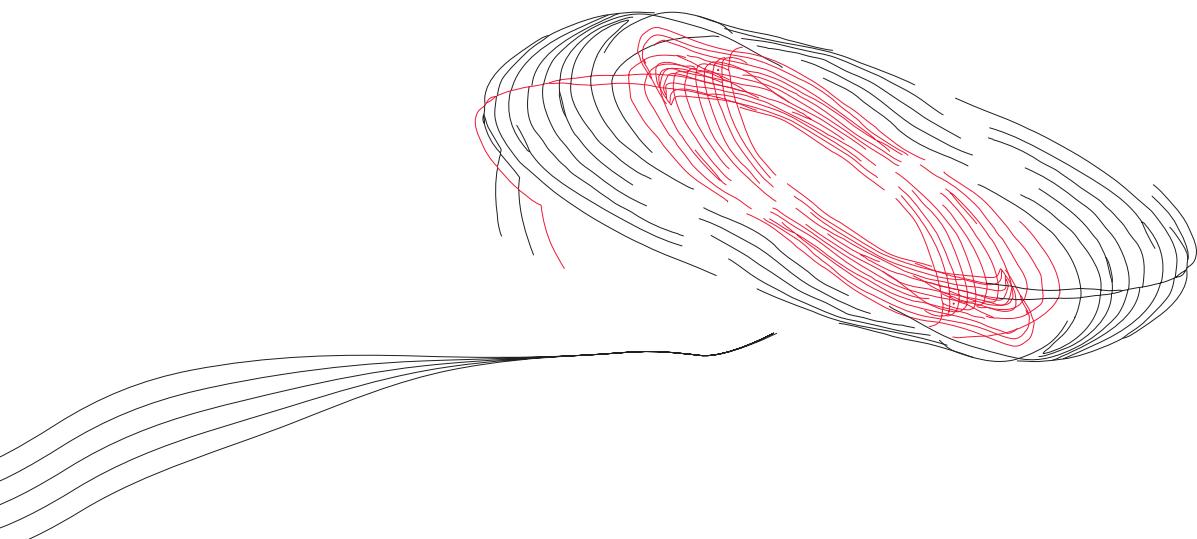
De UT werkt samen met tal van universiteiten, onderzoeksinstellingen en publieke en private partijen. Onze focus ligt daarbij steeds meer op het aantrekken van internationaal talent en onderzoeks middelen.

In januari is het Fraunhofer Project Center for Design and Production Engineering for Complex High-Tech Systems at the University of Twente (FPC@UT) geopend. De eenheid draagt bij aan het doorontwikkelen van nieuwe mogelijkheden binnen Smart Industry en geavanceerde productietechnologie, door het vertalen van kennis naar innovaties. Dit sluit aan bij het profile rende UT-thema "creating intelligent manufacturing systems". In maart werd het nieuwe 'Max Planck – University of Twente Center for Complex Fluid Dynamics', geopend. Het eerste Max Planck Center in Nederland doet onderzoek naar complexe verschijnselen in de vloeistofdynamica: van nanodruppels tot turbulentie op heel grote schaal. Dankzij de samenwerking kunnen de partners elkaar - complementaire - laboratoria delen. De belangrijkste investering, ongeveer 10 miljoen euro voor de komende vijf jaar, gaat naar menselijk kapitaal.

INTENSIVERING EN HERZIENING VAN BESTAANDE SAMENWERKINGEN

Het European Consortium of Innovative Universities (ECIU) wenst de samenwerking op het terrein van onderzoek te intensiveren. Er is een *Research Mobility Fund* opgezet, dat functioneert als een stimulans om samenwerking op het gebied van research binnen het netwerk te verkennen en te verdiepen.

De 4TU-federatie heeft delen van haar onderzoek gebundeld in gezamenlijke Research Centres. Enkele van deze centers worden afgebouwd, andere gaan verder als netwerk. Er is een nieuw Centre voor *Resilience Engineering* ingesteld. Er komt ook een



programmatische samenwerking tot stand. 4TU heeft een call uitgezet voor 4TU-onderzoeksprogramma's onder de noemer "High tech for a sustainable future".

Het Radboudumc en de Universiteit Twente hebben de samenwerking versteigd via het programma 'Twente University Radboudumc Opportunities' (TURBO). Het doel van een TURBO-subsidie is om een project voor te bereiden op het verwerven van grotere externe subsidies. De UT (Instituut MIRA), UMCU en UU zijn intensiever gaan samenwerken op het gebied van Advanced Biomanufacturing, meer specifiek de gebieden Micro-imaging, biofabrication en bio-artificial organs.

Er is verder gewerkt aan de regionale inbedding, onder andere door versterking van de samenwerking met de gemeente Enschede op het terrein Smart Cities.

ONDERZOEKSQUALITEITSBELEID

De Universiteit Twente laat de kwaliteit van haar onderzoek elke zes jaar beoordelen door externe vakdeskundigen. Voor deze evaluaties geldt het Standard Evaluation Protocol (SEP 2015-2021) van de KNAW, NWO en VSNU.

De visitatiecommissie bleek tijdens haar bezoek aan Twente onder de indruk van de kwaliteit van ons elektrotechnisch onderzoek en beoordeelde de prestaties als zeer goed, met pieken van excellentie. Het onderzoek resulteert in vele technische producten en inzichten, was de conclusie. De commissie adviseert om wetenschappelijke en technologische uitdagingen en doelen verder te expliciteren. Uitbreiding van onderzoek in de derde geldstroom kan financieel noodzakelijk zijn.

De visitaties voor de domeinen Technische Natuurkunde en Civiele Techniek zijn in voorbereiding en gepland voor 2018.

WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

De Universiteit Twente onderschrijft de richtlijnen voor wetenschappelijke integriteit, zoals die zijn vastgelegd in de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening. Ter bescherming en waarborging van de wetenschappelijke integriteit heeft het College van Bestuur de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit vastgesteld. Daarnaast heeft het College een commissie ingesteld en vertrouwenspersonen benoemd die als aanspreekpunt voor respectievelijk klagers en beklagden fungeren. Begin 2017 is een klacht afgehandeld uit het jaar 2016 en geanonimiseerd gepubliceerd op de websites van de VSNU en de UT. In 2017 heeft de commissie geen nieuwe klachten ontvangen. Wel werd gewerkt aan een versterking van het beleid in deze, dat mede is gericht op preventie van integriteitsschendingen.

RESPONSIBLE RESEARCH AND INNOVATION

De technische en sociale innovatie dient verantwoord te verlopen. Met het oog daarop neemt de aandacht voor *Responsible Research and Innovation* (RRI) toe. Het nieuwe Europese onderzoeksproject GoNano kijkt hoe onderzoekers, burgers, maatschappelijke organisaties, de industrie, en beleidsmakers gezamenlijk een onderzoekagenda op kunnen stellen die zorgen wegneemt en zal leiden tot nanotechnologische producten voor maatschappelijk behoeften.

INPUT: INZET VAN KAPITAAL PERSONEEL

Er zijn 1.147 fte's beschikbaar voor onderzoek, waarvan 216 fte's vaste staf (hoogleraren en U(H)D's), en 931 fte's van onderzoekers in tijdelijke dienst zoals promovendi en postdocs. De onderzoeksproductiviteit is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2016 (1.144 fte), maar gedaald in vergelijking met de jaren daarvoor. In 2015 waren nog 1.222 fte's beschikbaar.

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), en participeert in een groot aantal andere onderzoeksscholen. TGS als thuisbasis voor alle promovendi is gegroeid naar 1.000 ingeschreven promovendi (cohort 2014 en later). Van eerdere jaargangen kunnen nog ongeveer 200 promovendi worden gerealiseerd. Het generieke onderwijsaanbod voor promovendi is herzien in een PhD-leerhuis, met een basis van 5 EC voor iedere promovendus. Er worden vervolgcurussen gegeven in onder andere personal development en career & employability. Ook is een nieuwe cursus 'Taste of Teaching' gestart om meer promovendi toe te rusten voor het geven van onderwijs. Het aantal promovendi dat gebruikt maakt van de diensten van de PhD-counselor, is toegenomen. Enkele excellente master-studenten met de ambitie om te promoveren, hebben de TGS-award gekregen. De bijbehorende "bridging grant" stelt hen in staat om een onderzoeksvoorstel op te stellen voor het verwerven van externe financiering. Het Research Honours masterprogramma ontving een recordaantal van 24 deelnemers.

Diensten, faculteiten en instituten zetten in op een versterking van het talentbeleid. De *Chief Scientific Ambassador* Dave Blank is mede aangesteld om internationaal toptalent te interesseren voor een loopbaan bij de UT. 77 onderzoekers hebben een tenu-re-track-aanstelling gekregen, waarin talentvolle wetenschappelijke medewerkers de kans krijgen om door te groeien.

FINANCIËL KAPITAAL

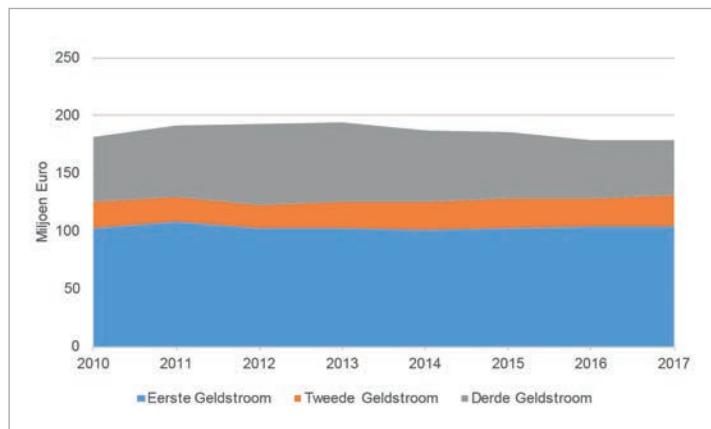
VERWerving van onderzoeksmiddelen

Voor de opstelling van integrale onderzoeksagenda's, die vragen om een technologische en sociaalwetenschappelijke benadering, wil de UT een belangrijke partner zijn bij publieke en private organisaties. De UT onderhoudt nauwe betrekkingen met de topsectoren en met de EU. De eerder genoemde organisatieveranderingen binnen de UT moeten leiden tot meer inkomsten uit de tweede en derde geldstroom. De rijksbijdrage voor onderzoek (eerste geldstroom) bedraagt 104 miljoen euro. Hiermee worden met name infrastructuur en de permanente wetenschappelijke staf gefinancierd.

Van NWO (tweede geldstroom) heeft de UT op competitieve basis 26,6 miljoen euro ontvangen voor de uitvoering van specifieke onderzoeksprojecten. Dit bedrag is licht gestegen. De UT, het LUMC, UMCG, de TU Delft en het Hubrecht Instituut hebben een prestigieuze Zwaartekrachtsubsidie gekregen voor onderzoek naar de ontwikkeling en behandeling van ziektes in miniatuurorganen ('Organs-on-a-chip'). Het programma, waarin prof. Albert van den Berg is betrokken, wordt geleid door ontwikkelingsbioloog prof. Christine Mummery (LUMC én UT). De UT brengt kennis in op het gebied van 'microfluidics'. Met de toekenning van 'startimpulsen' gaat de Nationale Wetenschapsagenda nu echt van start. In zes van de acht toegekende 'routes' participeert de UT, in de route 'Quantum-/nanorevolutie' als trekker.

Het merendeel van de overige onderzoekscapaciteit is gefinancierd door overheden en bedrijven (de derde geldstroom). Het gaat om een bedrag van 47,8 miljoen. Het bedrag is in de laatste vijf jaar 23 miljoen afgenomen door de afloop van de FES-programma's, die slechts gedeeltelijk kon worden gecompenseerd door bijdragen vanuit de topsectoren. De UT neemt vooral deel in de topsectoren High Tech Systems and Materials (HTSM), Energie, Life Sciences & Health (LSH), Chemie, Water en Logistiek. We hebben acties ingezet ter versterking van de derde geldstroom. De derde pijler van Horizon 2020 (Societal Challenges) biedt de kans om ons unieke *HighTech-HumanTouch* profiel beter te benutten. Sinds het begin van 2015 werkt de UT in samenwerking met het bedrijfsleven en de topsector High Tech 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.

Concluderend is de omvang van de externe onderzoeksmiddelen vrijwel gelijk gebleven in vergelijking met 2016, maar gedaald in vergelijking met de jaren daarvoor. Het aandeel van de externe middelen in de totale inkomsten van de UT is dan ook afgangen.



Trend in onderzoeksbeleidiging UT per geldstroom (bron: Oracle Financials)

Besteding van onderzoeksmiddelen

Een groot deel van de toekenningen van onderzoeksmiddelen binnen de UT is gebonden aan aantal gerealiseerde promoties, PDEng, en diploma's. Daarnaast worden op verschillende niveaus middelen toegekend ter bereiking van strategische doelen. De 4TU.Federatie publiceerde een call om in de periode 2018-2021 een impuls te geven van 19 miljoen euro aan essentiële wetenschapsgebieden. Met het overkoepelende thema 'High tech for a sustainable future' wil 4TU bijdragen aan de maatschappelijke uitdagingen op de lange termijn. Jonge, talentvolle wetenschappers (tenure trackers) zullen daarvoor technologische oplossingen creëren.

Een deel van de Strategische UT-middelen wordt ingezet ter stimulering van de missie en strategische doelen zoals omschreven in § 1, dus voor excellentie, technologie, ontwerp, innovatieve combinaties en samenwerking. Het CvB bekostigt een viertal universiteitsleerstoelen, bezet door de excellente hoogleraren Detlef Lohse, Albert van den Berg, Bram Nauta, en Dave Blank (tevens Chief Scientific Ambassador van de UT). De ontwikkeling van nieuwe technologieën wordt met name gefinancierd via de middelen die aan de instituten worden toegekend, maar ook door middelen voor het iconoproject de Living Smart Campus, een innovatieve plek waar technologische prototypes kunnen worden getest. Ontwerpen werd gestimuleerd door een financiële bijdrage aan het DesignLab en uitbreiding van de PDEng-programma's die inzetten op technologisch ontwerpen. Er is ondersteuning van samenwerkingswaar onder ThermoPlastic Research Centre (TPRC), het Fraunhofer Project Center, het Max Planck-Center, de Industrial Focus Group XUV Optics, en de samenwerking met ziekenhuizen en Roessingh R&D. Ook centrale investeringen in iconoprojecten en de UT-brede thema's dragen bij aan het leggen van nieuwe verbindingen en versterking van de UT-zwaartepunten. De instituten reserveren een deel van hun middelen voor strategische doelen zoals het stimuleren van samenwerking en innovatieve combinaties/crossovers binnen en tussen instituten. Een voorbeeld hiervan is het BioNano onderzoek in samenwerking tussen MESA+ en MIRA.

Infrastructuur

Excellente infrastructuur is cruciaal om onderzoekers optimaal te laten functioneren en excellente onderzoekers aan te trekken. In toenemende mate worden laboratoria en living labs ook ingezet voor onderwijs, valorisatie, co-creatie en open innovatie. In dit verband werd aandacht geschonken aan het stimuleren van het gebruik van de UT-infrastructuur door externe partijen zoals bedrijven en spin-offs.

Reguliere labs

In oktober werd gestart met de bouw van de Technohal, het nieuwe onderkomen van het Health-cluster, waarin alle activiteiten onder één dak zullen worden gebracht. Het wordt een thuisbasis voor studenten, een verzamelplek voor onderzoeksfaciliteiten en een locatie waar externe partijen (zoals zorgprofessionals en medtech-bedrijven) gebruik van maken, onder meer voor training en bijscholing. De Technohal zal ook plaats bieden aan het European Technological Medical Center (ETMC), een clustering van alle gezondheidsgerelateerde activiteiten waaronder een simulatiecentrum voor het trainen van artsen en chirurgen in het gebruik van de nieuwste hightech apparatuur. In het geopende

'Wearable Robotics Lab' worden robots getest die mensen met beperkingen zoals een dwarslaesie helpen bij het bewegen. Deze robots ontwikkelen zich van starre exoskeletten naar flexibele pakken met een slimme aansturing. In dit lab werkt de UT samen met Roessingh Research and Development en verschillende bedrijven. Het maakt daarnaast deel uit van het Innovation Center for Interaction Robotics, I-Botics, van de UT en TNO.

Living Labs

De Living Smart Campus van de UT is een centrum voor open innovatie waar universiteit, technische innovaties en maatschappij samenkomen. Een plaats waar onderzoekers hun onderzoek en technologie testen in een realistische situatie. Het DesignLab is een uitstekende manier om in samenwerking met maatschappelijke partijen tot impact te komen. Dit Lab wordt sterker verbonden met het onderzoek van de UT door de aanstelling van Research Fellows en betrokkenheid bij onderzoeksprogramma's. In het kader van de City Deal 'De Inclusieve Stad' werden plannen ontwikkeld voor "Enschede Lab", waarin studenten van verschillende onderwijsinstellingen samenwerken met inwoners en de gemeente aan innovatieve oplossingen voor stedelijke vraagstukken. Onder de noemer sociale innovatie gaan studententeams werken aan maatschappelijke vraagstukken rondom duurzaamheid en zelfredzaamheid.

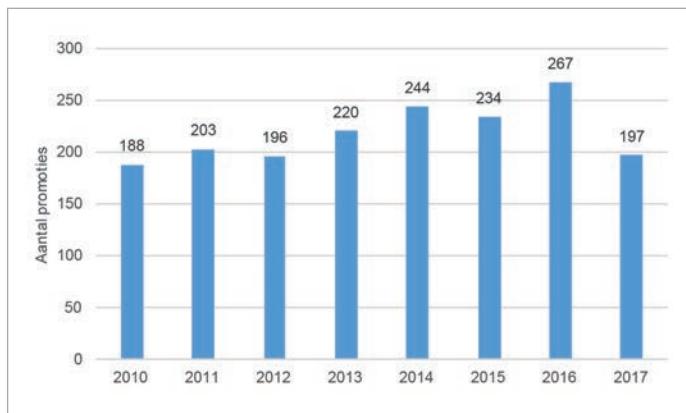


OPENING WEARABLE ROBOTICS LAB

IMPACT 2017: OUTPUT EN OUTCOME

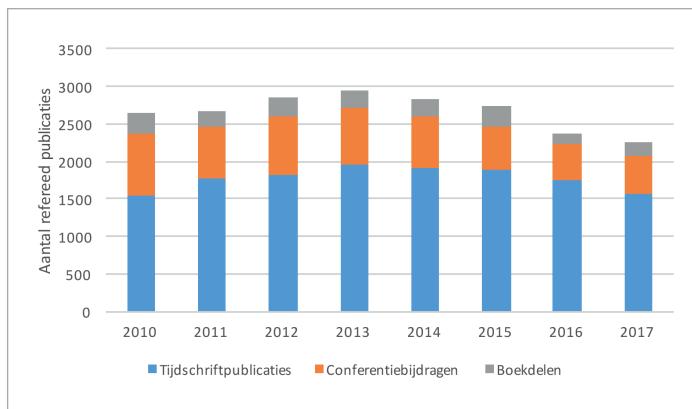
OUTPUT

Het aantal promoties viel na een vierjarige piek terug naar een aantal (197) dat vóór deze piek gebruikelijk was.



Trend in promotieaantal (bron: GATS / PURE)

De betere wetenschappelijke publicaties zijn die waarbij onafhankelijke inhoudelijk deskundigen (referees/peers) besluiten over de publicatie van een tijdschriftartikel, congresbijdrage, of boekdeel). Na een piek in 2013, is het aantal door de UT gepubliceerde refereed publicaties afgangen naar 2266 in het verslagjaar. De UT richt zich inmiddels, evenals andere universiteiten, minder op publicatieaantallen, en meer op de kwaliteit en impact van haar publicaties. 6.9% van de publicaties is gepubliceerd in samenwerking met de industrie.



Trend in aantal refereed publicaties (bron: PURE)

WETENSCHAPPELIJKE IMPACT

Uit de Leiden Ranking 2017 blijkt dat de UT 20% meer citaties ontvangt dan het wereldgemiddelde in de velden waarbinnen de UT actief is (score 1.2 op indicator MNCS). 12,1% van de UT-publicaties behoort tot de wereldwijd 10% meest geciteerde publicaties in de velden waarin ze gepubliceerd zijn. Dat is 21% boven de verwachtingswaarde van 10%. 1.5% van de UT-publicaties behoert tot de wereldwijd top 1% meest geciteerde publicaties. Op laatstgenoemde indicator behaalt de UT wereldwijd positie 111.

Open Science en Economische en maatschappelijke impact

Het delen van kennis met organisaties en burgers vindt onder andere plaats via het geleidelijk vergroten van de open toegang ("open access") tot universitaire publicaties via publicaties in open access-tijdschriften, en via de UT open access-repository (UTpublications). De UT streeft naar 100% open access in 2020. Naast wetenschappelijke publicaties kunnen ook publicaties gericht op de praktijk of een breder publiek grote relevantie hebben. In het kader van valorisatie zijn, naast publicaties, ook andere soorten output, zoals ontwerpen en technieken en innovaties van groot belang (zie hoofdstuk valorisatie). Het in 2015 vastgestelde beleid ter bevordering van een betere opslag en deling van onderzoeksdata, werd verder uitgewerkt door instituten en faculteiten. Infrastructurele voorzieningen hiervoor zijn onder andere het 4TU datacentrum en het UT Databab. De ontwikkeling van wetenschappelijk talent heeft continue de aandacht, mede met het oog op de voordracht voor prijzen en subsidies. Als onderdeel van het talentbeleid werd een overzicht van potentiële kandidaten voor de komende jaren opgesteld. Betreffende kandidaten zullen worden voorbereid voor de verwerving van deze prijzen en subsidies.

Prijzen

Prof. dr. Nathalie Katsonis heeft de KNCV Gouden Medaille 2017 ontvangen, de hoogste Nederlandse onderscheiding voor chemisch toptalent. Nathalie Katsonis is professor Bio-inspired and Smart Materials. Ze ontving prestigieuze persoonsgebonden subsidies van NWO en ERC. Zij is één van de boegbeelden van de UT binnen het profilerende thema "Shaping our world with Smart materials".

Prof. Detlef Lohse, UT-hoogleraar Physics of Fluids en Universiteitshoogleraar, ontving de Fluid Dynamics Prize 2017 van de American Physical Society (APS). Dit is een prijs voor de absolute wereldtop in de vloeistofdynamica. Detlef Lohse is veelvuldig onderscheiden voor zijn werk, onder andere in de vorm van de Spinozapremie.

De UT zelf kent jaarlijks een tweetal onderzoekspremies toe aan UT-onderzoekers. De Prof. De Winter prijs voor de beste publicatie door een vrouwelijke UD of UHD is toegekend aan dr. Ainara Garde voor de publicatie 'Respiratory rate and pulse oximetry derived information as predictors of hospital admission in young children in Bangladesh'. Dit is een voorbeeld van onderzoek binnen het profilerende UT-thema "Improving healthcare by personalized technologies". De Overijssel PhD Award, de prijs voor het beste proefschrift van de UT in 2016, werd toegekend aan Dr. Dong Nguyen, voor haar proefschrift getiteld 'Text as social and cultural data: a computational perspective on variation in text'.

Lidmaatschappen

De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) heeft de UT-hoogleraren Suzanne Hulscher en Bram Nauta gekozen tot lid, op grond van hun wetenschappelijke prestaties. Suzanne Hulscher (1966) is hoogleraar Waterbeheer

aan de UT. Zij doet onderzoek naar het gedrag van water en de wisselwerking met de bodem. Bram Nauta (1964) is hoogleraar Integrated Circuit Design, en universiteitshoogleraar. Hij is specialist op het gebied van chip-ontwerpen voor mobiele communicatie.

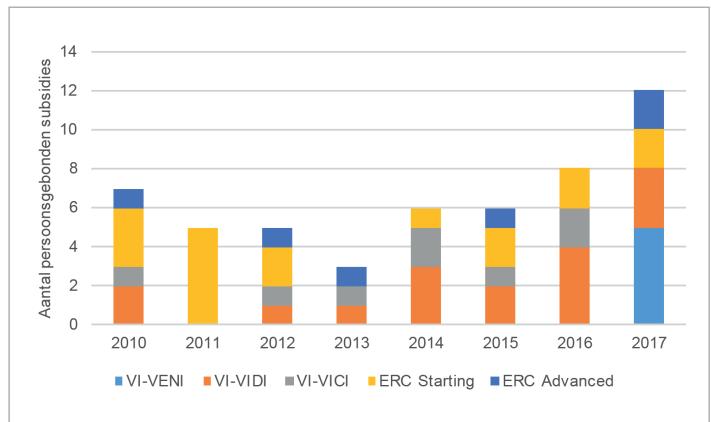
Individuele subsidies

De hoogleraren Han Gardeniers en Detlef Lohse hebben ieder een ERC Advanced Grant ontvangen. Prof. Lohse kreeg deze subsidie voor de tweede maal. Voor UT-onderzoekers Tatiana Filatova en Jeroen Leijten was er een ERC starting grant ter waarde van 1,5 miljoen euro, waarmee zij een eigen onderzoeks-team kunnen opzetten. Voor zijn project waarbij flexibele naalden ingezet worden ingezet in de klinische praktijk, ontving prof. Sarthak Misra een ERC Proof of Concept-beurs. Hij kan daarmee onderzoeksresultaten gaan omzetten in een commerciële of maatschappelijke waardevolle toepassing.

NWO heeft in het kader van haar Vernieuwingsimpuls acht subsidies toegekend aan UT-onderzoekers:

- 5 VENI-subsidies voor Ismet Baran, Erik Horstman, Chuan Li, Saskia Kelders en Arnd Hartmanns.
- 3 VIDI-beurzen voor Alexander van Deursen, Saskia Nagel, en David Marpaung.

De meerjarige trend in de aantallen verworven individuele subsidies (ERC starting en Advanced en NWO Vernieuwingsimpuls (VI) VENI, VIDI en VIDI) heeft zich hersteld:

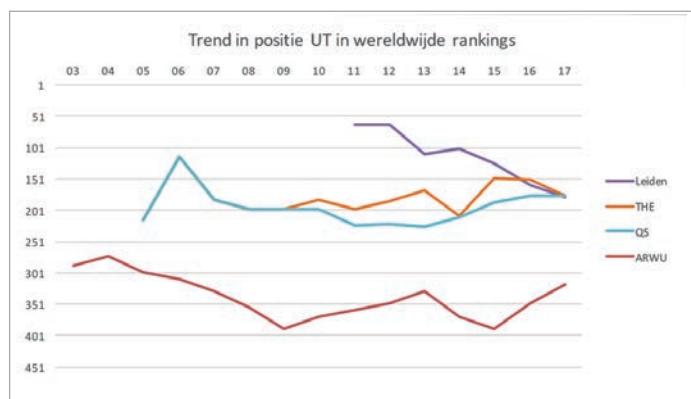


Trend in aantal individuele subsidies



Rankings

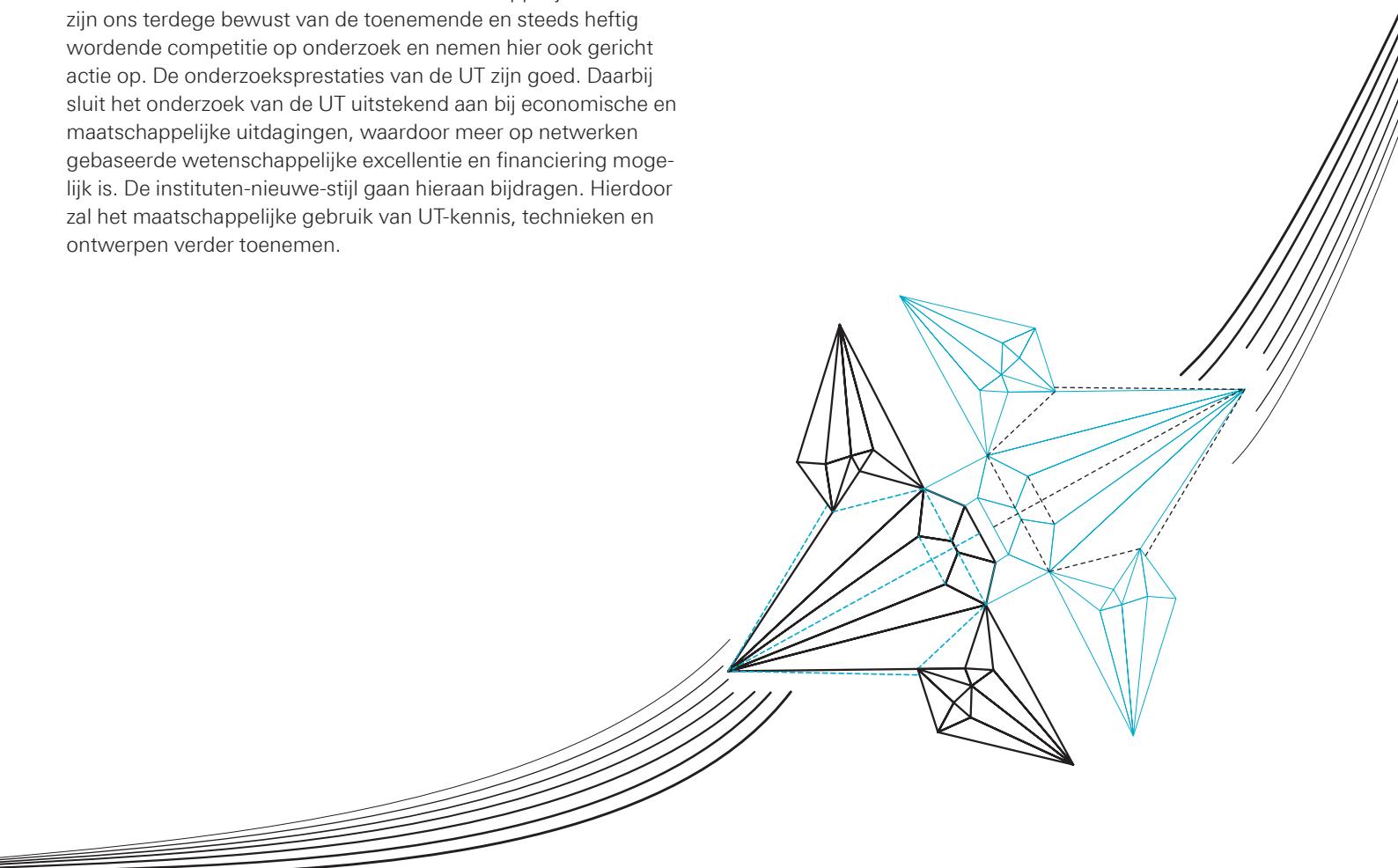
Volgens de belangrijkste internationale rankings, THE en QS, behoort de UT de laatste drie jaren tot de wereldwijde top-200 van universiteiten. In 2017 behaalde de UT in beide rankings positie 179. Uit de onderliggende deelscores blijkt dat de scores die de UT behaalt voor haar subjectieve reputatie achterblijven bij haar objectieve prestaties. De UT moest terrein prijsgeven in de Leiden-ranking, die (op basis van de indicator PPTop 10%) citatie-impact weergeeft, maar steeg in de ARWU-ranking naar positie 320.



Trend in positie UT in wereldwijde rankings

VOORUITBLIK

De UT wist de afgelopen jaren minder competitieve onderzoeks middelen (tweede en derde geldstroom) te verwerven, waardoor een beperkte krimp van de omvang van het onderzoek en het aantal promoties is opgetreden. De lange termijn bekostiging van wetenschappelijke infrastructuur, zoals het NanoLab, staat onder druk. 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. We zijn ons terdege bewust van de toenemende en steeds heftig wordende competitie op onderzoek en nemen hier ook gericht actie op. De onderzoeksprestaties van de UT zijn goed. Daarbij sluit het onderzoek van de UT uitstekend aan bij economische en maatschappelijke uitdagingen, waardoor meer op netwerken gebaseerde wetenschappelijke excellentie en financiering mogelijk is. De instituten-nieuwe-stijl gaan hieraan bijdragen. Hierdoor zal het maatschappelijke gebruik van UT-kennis, technieken en ontwerpen verder toenemen.



HOOFDSTUK 4 VALORISATIE

MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

Valorisatie is naast onderwijs en onderzoek een kerntaak van de universiteit, zie artikel 1.3 lid 1 WHW. Valorisatie kan niet los gezien worden van onderwijs en onderzoek, het is het valoriseren van de kennis die opgedaan wordt in of door het onderwijs en het onderzoek. In Nederland wordt valorisatie als derde kerntaak van universiteiten voornamelijk economisch ingevuld. In Europa vullen de meeste universiteiten deze kerntaak breder in als social engagement.

Zo ook de Universiteit Twente. Ondernemendheid en valorisatie zijn een integraal onderdeel van onze strategie. Vandaar ook de slogan '*High Tech, Human Touch*'. Het zorgt voor een dynamische cultuur, die getalenteerde studenten, onderzoekers en industriële partners aantrekt.

Kennistransfer en kennisuitwisseling kunnen verschillende vormen hebben, van het overdragen van intellectueel eigendom tot het openen van onze deuren voor overheden en bedrijven, zodat zij mede gebruik kunnen maken van onze faciliteiten.

SAMENWERKING BEDRIJFSLEVEN

De staf eenheid Strategic Business Development (SBD) van de UT is sinds 2014 actief betrokken bij het versterken van de strategische samenwerking met het grote bedrijfsleven en het kennisintensieve MKB. Doel is om brede en langdurige samenwerking te realiseren, meer samenhang in verschillende activiteiten aan te brengen en verantwoordelijkheden te expliciteren.

SBD is geen centraal punt om alle impactactiviteiten voor onze universiteit te sturen, want het bevorderen van impact is binnen de UR ieders eigen taak en verantwoordelijkheid. SBD is er om te helpen: het ondersteunt de leercurve, het netwerken, de processen en de informatiestroom, zoekt en bevordert kansen, om het impactniveau voor UT-onderzoek te verhogen.

Onze infrastructuur speelt een speciale rol bij het tot stand brengen van een partnerschap met industrie, instellingen en overheden. We kunnen daarmee rechtstreeks relaties leggen, verdiepen en waarde bieden. Externe partners maken graag gebruik van de faciliteiten van de UT, zoals de Centres of Expertise: European Membrane Institute (EMI), Thermoplastic Composites Research Center (TPRC), MESA+ Nanolab, Experimental Center for Technical Medicine (ECTM), Center for Service Robotics (LEO) en Virtual Reality Laboratory (VR-lab/T-Xchange).

SBD faciliteert en ondersteunt specifiek:

- de toename van het aantal duurzame partnerschappen (projecten en programma's) met belanghebbenden zoals kennisinstellingen, bedrijven, ziekenhuizen en overheden;
- de acquisitie en het beheer van extern gefinancierde projecten en programma's;
- de verhoging, de distributie en het bewaren van de kennis die voortvloeit uit strategische partnerschappen.

'Top Technology Twente: UT impuls promotieplaatsen' is een nieuwe regeling om samenwerking te stimuleren. De kennisintensieve industrie en de Universiteit Twente creëren de komende jaren samen ruim 40 miljoen euro in 100 promotieplaatsen. De universiteit betaalt samen met de Topsector High Tech Systems &

Materials en het bedrijfsleven de promotieplaatsen. Er zijn tot op heden 35 promotieplaatsen toegekend met een totale onderzoeksomvang van € 17 miljoen.

Daarnaast zijn we gestart met het Connecting Industry programma, om meer strategische onderzoeksprogramma's te bouwen die de samenwerking met industrie versterken.

Uitgangspunt zijn verschillende roadmaps die voor industrie interessant zijn en die bijdragen aan de wetenschappelijke excellente van de UT.

NOVEL-T

De UT heeft de afgelopen decennia actief samengewerkt met het bedrijfsleven en de regionale overheden om het effect van kennisuitwisseling en de impact op de samenleving te vergroten. Dit resulteerde in 2006 in de oprichting van Kennispark Twente, nu Novel-T geheten. Deze samenwerking van de UT, Saxion, Provincie Overijssel, Gemeente Enschede en de Regio Twente is zeer succesvol. Het aantal startups in de regio is hoger dan het Nederlands gemiddelde, de UT is in 2017 wederom uitgeroepen is tot meest ondernemende universiteit (Elsevier ranking in 2013, 2015 en 2017) en ook tot universiteit met de grootste maatschappelijke impact. De partners (founders geheten) van Novel-T willen samenwerken aan innovatie en ondernemerschap door het creëren van een uniek (innovatief) ecosysteem.

Het stimuleren van starters en groeiers vanuit Novel-T heeft geleid tot 21 ontwikkelde en gerealiseerde businesscases met gecommitteerde investeerders. 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.

Het Business Development Team van de UT heeft zich in 2017 ingezet voor 40 invention disclosures, 16 deals in voorbereiding (10 deals gesloten) en 10 spin-offs gecoacht. Er zijn 15 octrooi aanvragen begeleid.

De Wetenschapswinkel heeft 61 vragen beantwoord vanuit het MKB, 69 vragen vanuit de non-profit sector. Dit heeft geleid tot 25 onderzoeksopdrachten. Hierdoor is er 8,5 FTE aan onderzoek voor klanten gerealiseerd.

Er zijn 45 publiek-private samenwerkingen ondersteund door verkennende gesprekken, innovatieprojecten, haalbaarheidsstudies en het bijdragen aan de roadmaps Robotics, IoT/Digitalisering, Nanotechnologie (microfluidics en fotonica) en Smart Materials.

Om de verbinding tussen en naar het MKB verder te versterken zijn vier innovatiemakelaars (2 FTE) geworven. Zij zijn per 1 januari 2018 gestart.

VOOR DE KOPLOPERS VAN MORGEN

Jaap Beernink, CEO Novel-T, directeur HTT en medeoprichter Golden Egg Check:

"Ondernemers helpen bij hun groei, versnelling en succes. Dat is voor mij al jaren een belangrijke drijfveer, zowel vanuit ons bedrijf Golden Egg Check als bij Novel-T. Ik geloof dat onze kracht in Twente zit in innovatief ondernemerschap. Dat gaat leiden tot economische groei én een duurzame, gezonde en veilige samenleving. De UT en Saxion bieden hiervoor een sterke basis en de kans om Twente uit te bouwen tot een toptechnologieregio. Valorisatie is daarin een kernwoord.

Valorisatie vraagt om ondernemend denken en handelen, om kansen zien en pakken. Novel-T, waarvan ik sinds april 2017 CEO ben, wil dat binnen de UT zo vroeg mogelijk stimuleren. Ondernemerschapsonderwijs is dan ook een taak die we nadrukkelijk met de Universiteit Twente en Saxion vormgeven. Het Saxion Centrum voor Ondernemerschap maakt sinds 2018 deel uit van Novel-T en binnen de UT gaan we de komende periode samen met het NIKOS, de Student Union en Hardstart eenzelfde centrum opzetten.

De Universiteit Twente heeft haar valorisatieopgave ondergebracht bij Novel-T, een samenwerkingsverband van de UT, Saxion, Provincie Overijssel, Regio Twente en gemeente Enschede. Wij ondersteunen bedrijven met innovatievraagstukken en startups met bij realiseren van hun innovatieve idee. We scouteren en screenen baanbrekend onderzoek binnen de kennisinstellingen en verbinden de kennis met de markt. Andersom brengen we versnelling in innovatieve business cases die leiden tot startups of groei van bestaande bedrijven. We faciliteren alle fasen, vanaf het ontstaan van de businesscase tot de marktgang. Waar nodig bieden we toegang tot kennis, talent, kapitaal, onderzoeks- en testfaciliteiten en natuurlijk ons netwerk.

Mijn visie op ondernemerschap en het naar de markt brengen van innovatieve technologie is mede gevormd door de studie bedrijfskunde aan de Universiteit Twente en de master innovatief ondernemerschap en business development. Gesterkt vanuit een TOP-regeling ben ik destijds samen met studiegenoot Gilles Meijer het bedrijf BMBD gestart. Golden Egg Check is hieruit voortgekomen, het bedrijf dat start-ups beoordeelt op potentie en investor readiness."

4TU IMPACT

Het 4TU Valorisatieplan –nu 4TU Impact plan geheten– bouwt voort op de huidige (valorisatie)programma's en samenwerkings-projecten. Het is bedoeld om de kenniseconomie te stimuleren en op te schalen. Dat gebeurt door wetenschappelijk onderzoek op hoog peil te houden, door de samenwerking met het bedrijfsleven in toegepast onderzoek verder in te vullen, door jonge ambitieuze, slimme mensen op te leiden en gelegenheid te geven om te ondernemen en vooral ook door te zorgen voor labour-force die aansluit bij de behoefté van het bedrijfsleven. Voorheen werd dit vooral in regionaal verband opgepakt.

De kracht van het 4TU Impact plan zit in de samenwerking tussen de kennisinstellingen, met het bedrijfsleven, regionale en nationale overheden en overige partijen zoals STW en de TO2-instellingen. De ministeries OCW en Economische Zaken zijn hierbij nauw betrokken. Het 4TU Impact plan is modulair opgebouwd, zodat andere partijen eenvoudig kunnen aansluiten. Het plan is eind 2017 goedgekeurd en de aangevraagde middelen zijn vanuit het 3TU-budget verschaft. De WUR draagt in kind of daar waar nodig in cash bij.

In mei 2017 is de 4TU MOOC ondernemerschap gelanceerd. Vanwege het grote succes is budget gereserveerd om de MOOC de komende jaren uit te voeren en steeds up-to-date te houden. Ook wordt gewerkt aan een volgende MOOC.

Het voornemen om een High Tech Seed Fonds te starten van 75M€ is gerealiseerd met de oprichting van het Innovation Industries Fonds, een nieuw technologiefonds dat de komende tien jaar 75 miljoen euro investeert in circa 20 veelbelovende hightechbedrijven in Nederland. Het fonds beoogt hoogwaardige kennis van de technische universiteiten, TNO en ECN versneld om te zetten in succesvolle (internationale) bedrijven en reeds bestaande hightechbedrijven (zogenaamde scale-ups) te ondersteunen bij hun groei.

ECIU

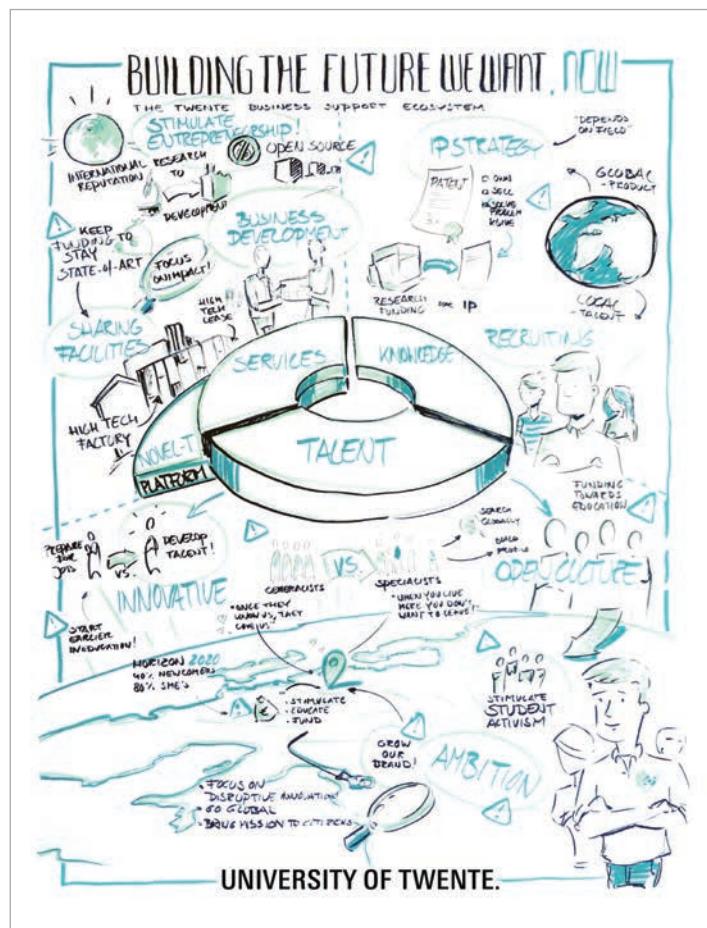
De twaalf ECIU-partners (European Network of Innovative Universities) streven al twintig jaar naar een ontwikkeling van een kenniseconomie. Een gemeenschappelijk kenmerk is dat ze zijn gevestigd in regio's waar grote industrieën zijn afgenumen (bijvoorbeeld scheepswerven, textielindustrie en mijnbouw). Het ECIU-stuurcomité 'Ondernemerschap en maatschappelijke impact van onderzoek' deelt ervaringen en beste praktijken in activiteiten voor het stimuleren van de ondernemersmindset en de valorisatie van wetenschappelijke kennis. Er is ook een TTO- en IPR-werkgroep onder deze stuurgroep met de aanwezigheid van de UT. ECIU heeft besloten om de expertise van het hele netwerk te verzamelen en een gezamenlijk internationaal 'start-up accelerator'-programma op te zetten. De UT nam deel met een studententeam.

De UT is samen met vijf ECIU-universiteiten een partner in het door de EU gefinancierde RUNIN (rol van universiteiten voor innovatie en regionale ontwikkeling) PhD-opleidingsnetwerk, gefinancierd sinds 1 september 2016. Het programma leidt 14 promovendi op over hoe universiteiten bijdragen voor innovatie en economische groei in hun regio's. Daarnaast nemen de UT, Regio Twente en ECIU-projectpartners in het kader van

ErasmusPlus deel aan het project met de titel TEFCE. Het moet instrumenten opleveren die universiteiten helpen om beter met gemeenschappen op lokaal en regionaal niveau samen te werken en aan dringende sociale behoeften te voldoen. Het project is gestart op 1 januari 2018.

INNOVATIEF ECOSYSTEEM

Een innovatief ecosysteem laat zoveel mogelijk kennis en ideeën valoriseren. Hiervoor is een integraal supportsysteem voor studenten en medewerkers opgezet (zie afbeelding). Het wordt onderhouden vanuit de opleidingen, onderzoeksinstituten, Student Union, Design Lab, Novel-T en overige partners van de UT (bijvoorbeeld Oost NL, en meer commerciële bedrijven als The Golden Egg Check, advocatenkantoren en accountants die voordeilig diensten bieden). Het supportsysteem bevat training, advisering (o.a. fiscaal en verzekeringstechnisch), juridische ondersteuning (intellectueel eigendom), coaching door ervaren ondernemers, financieringsmogelijkheden, faciliteiten (facility sharing, incubator), apparatuur en netwerken. Er zijn geen verplichte routes, behalve voor overdracht van intellectueel eigendom. Het supportsysteem is internationaal bekend. Meer en meer buitenlandse universiteiten en organisaties bezoeken de UT en Novel-T om meer te weten te komen over hoe een goed supportsysteem opgezet en onderhouden kan worden. Dit draagt bij aan de internationale reputatie van de universiteit als dé ondernemende universiteit.



ONDERNEMENDE STUDENTEN

De ondernemende cultuur van de UT wordt ondersteund en gecreëerd met events en activiteiten zoals Create Tomorrow, de UT Challenge, startup bootcamps en summerschool EntrepreneurialU. Ondernemendheid is een terugkerend thema in veel vakken, ook zijn er een HTHT-minor en een master op dat gebied. Vanuit Novel-T zijn in 2017 in totaal 66 bijeenkomsten georganiseerd met in totaal 3.331 deelnemers. Naast verschillende vakken in het curriculum, is er een HTHT-minor en een master op dit gebied, summerschool EntrepreneurialU en een mooi instrument is de PD Eng. Vanuit Novel-T, de SU en hieronder vallende commissies, het Design Lab, NIKOS en andere vakgroepen wordt hieraan gewerkt. Het streven is dat alle studenten en medewerkers ergens in hun carrière op het gebied van ondernemerschap of ondernemendheid worden uitgedaagd. Dit kan zowel op economisch als op maatschappelijk vlak zijn. Om de ondernemende attitude te creëren is het van belang dat ondernemerschap of de ondernemende houding continu terug keren in het onderwijs. Dit zal vorm krijgen in het op te zetten Centrum voor Ondernemerschap. Het is geïnspireerd op het CvO van Saxion, dat al een aantal jaren succesvol draait.



Impressie Entrepreneurial challenge 2017: 80 bedrijven, 80 aangemelde teams

STUDENTENTEAMS

De UT-studententeams verleggen de grenzen van technologie, verbinden bedrijven en organisaties met hun innovaties, enthousiasmeren (toekomstige) studenten voor technologie en inspireren de maatschappij om te werken aan een duurzame toekomst. Dit doen zij door deel te nemen aan internationale challenges voor studenten, zoals de World Solar Challenge (zonnewagen), de Shell Ecomarathon (waterstofauto), de RoboCup (voetbal met robots), de Monaco Solar Electric Challenge (solarboot) en het Moto E kampioenschap (elektrische motorrace). De studenten uit de studententeams krijgen een ondernemende houding en skills, verdiepen hun kennis, leren die toe te passen in concrete situaties en helpen het bedrijfsleven vooruit met innovatie en productontwikkeling. Ook nemen groepen studenten deel aan hackathons en creathons, waar zij veel ondernemende vaardigheden opdoen en werken aan innovaties.

De voorzitters van de studententeams en een aantal UT-medewerkers hebben beleid opgesteld voor het ondersteunen (in kind of financieel) en faciliteren van deze studententeams. Het beleid is vanaf 2018 van kracht. UT-alumni gaan in dat kader ook workshops opzetten en coachingssessies organiseren.

UNIVERSITY INNOVATION FELLOWS

Acht studenten hebben deelgenomen aan de University Innovation Fellows programma van de Stanford University. Ze volgden eerst een zes weken durend onlineprogramma met circa 300 studenten uit de hele wereld. In Twente hebben ze samen naar het I&E ecosysteem van de UT gekeken en hun plannen geïmplementeerd om dit ecosysteem te verbeteren. Ze hebben met de Gemeente Enschede en de Twente Board gewerkt aan een project voor het behoud van talent in Twente. De University Innovation Fellows zijn verder bezig om een Europese meet-up te organiseren, tijdens de summerschool CuriousU van 2018, als eerste stap richting een Europese Hub van dit programma. De eerste gesprekken met de ECIU-universiteiten zijn al gevoerd voor een mogelijke ErasmusPlus-aanvraag.



STUDENT TEAM ELECTRIC SUPER BIKE



STUDENT TEAM SOLAR BOAT



STUDENT TEAM WATERSTOFAUTO

MEER DAN ALLEEN STUDEREN

Sevim Aktas, tweedejaars student van de opleiding Advanced Technology:

"Ons avontuur met Green Team Twente was onvergetelijk. Als studenten van verschillende opleidingen en nationaliteiten werkten we maandenlang aan de zuinigste waterstofauto van Europa. Engineers, ict'ers, marketeers, managers: alle disciplines leverden een bijdrage. De groepsdynamiek was geweldig. Bij de wedstrijd in Londen, de Shell Eco Marathon, wonnen we in mei 2017 de eerste prijs. Onze auto reed 870 kilometer met 1 liter waterstof. Ons geheim? Gewoon doen: try out and find out.

Een ander hoogtepunt was de Global Goals Jam in september. We hebben op de campus twee dagen lang gebrainstormd over cases van bedrijven en organisaties. Op andere plekken in de wereld gebeurde dat op hetzelfde moment ook. Uitgangspunt zijn de zeventien duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties. Wat het bij ons heeft opgeleverd? Concrete ideeën waarbij voorbeeld de Sheltersuites (jassen die getransformeerd kunnen worden tot slaapzakken voor vluchtelingen) worden doorontwikkeld. Het is mooi om te zien dat het verder gaat. De bedoeling is dat er in 2018 opnieuw een Global Goals Jam in Twente wordt gehouden.

In 2017 was ik als een van de vier Twentse University Innovation Fellows aanwezig bij de grote Silicon Valley meet-up van de Stanford University. We organiseren in 2018 in Twente een Europese versie van dat evenement met interessante sprekers. Het is een mooie gelegenheid om ervaringen met studenten uit de hele wereld te delen. Alles draait om innovatie, ondernemerschap en creativiteit. Ik vind het belangrijk dat je als student meer doet dan alleen het volgen van een opleiding. Ik wil mezelf blijven ontwikkelen en gelukkig krijg ik hiervoor alle ruimte. Het Dream Team is daarvan een mooi voorbeeld. Met 30 studenten zijn we samen verantwoordelijk voor het Design Lab van de universiteit. Ook daar leer ik elke week veel van."

MAATSCHAPPELIJKE VALORISATIE

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, 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 Zwarte Cross. Veel projecten en afstudeeropdrachten haken aan op vragen uit de regio. De UT participeert verder in verschillende regionale netwerken en organiseert breed toegankelijk culturele activiteiten. Een nieuwe conceptvisie op maatschappelijke valorisatie, als onderdeel van de visie op valorisatie, is voorbereid voor besluitvorming in 2018.

Een bijzonder project op het gebied van maatschappelijke valorisatie is het in 2018 gestarte Enschede Lab, onderdeel van de Citydeal. Hier werken studenten van de UT, Saxion, ROC en AKI-ArteZ in multidisciplinaire teams aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk in de gemeente Enschede.

Ook ons onderwijs buiten het reguliere curriculum kan worden gezien als een vorm van maatschappelijke valorisatie. Dit onderwijs maakt kennis, met name direct maatschappelijk relevante kennis, beschikbaar voor niet-studenten en richt zich deels op doelgroepen met achterstanden. Het betreft: open educational resources (zoals MOOCs), de capaciteitsopbouw in onderontwikkelde landen door ITC, lerarenopleidingen en docentontwikkeling via ELAN, outreach-activiteiten voor leerlingen en docenten (zoals Pre-U en ondernemerschapsworkshops voor middelbare scholieren), summerschool CuriousU (met ook EntrepreneurialU) en een Leven Lang Leren (Professional Learning & Development).

VALORISATIE-INDICATOREN

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

Samenwerking in onderzoek en publiceren

De UT voert ook specifieke onderzoeksprojecten uit die worden geformuleerd en gefinancierd door overheden en bedrijfsleven. De tweede geldstroom, afkomstig van publieke organisaties, bedraagt 26,6 miljoen euro. De derde geldstroom van bedrijven omvat 47,8 miljoen. De externe inkomsten vormen daarmee 23,6% van de totale inkomsten van de UT (M€ 315,8).

De samenwerking met bedrijven resulteert vaak in wetenschappelijke artikelen, die samen met onderzoekers van bedrijven worden geschreven en gepubliceerd. Het betreft 6,9% van het totaal aantal artikelen. Wereldwijd zijn er slechts 126 universiteiten die (relatief) nog meer co-publiceren met commerciële bedrijven.

Uitwisseling van studenten en hogleraren

Studenten hebben in 2017 kennis overgedragen en praktijkkennis opgedaan via 278 stages en 391 afstudeeropdrachten bij bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ontwerpers in opleiding (PDEng) voerden elf ontwerpopdrachten uit voor bedrijven.

146 UT-hoogleraren (58% van onze hoogleraren) vervullen nevenfuncties buiten de wetenschappelijke wereld, door (bijvoorbeeld) deel te nemen in besturen of Raden van Toezicht, door advies uit te brengen, of door (deels) werkzaam te zijn in een niet-universitaire organisatie. Zo dragen zij bij aan rechtstreekse kennisuitwisseling.

Ondernemerschap en bedrijvigheid

Opleidingen in ondernemerschap bereiden studenten voor op het starten van een eigen bedrijf (start-up). De UT biedt hiervoor twee minors, acht bachelormodules en twaalf mastermodules aan, veelal toegesneden op specifieke opleidingen. Hieraan hebben 1.291 studenten deelgenomen. Zij behaalden hiermee in totaal 11.455 studiepunten (ECTS).

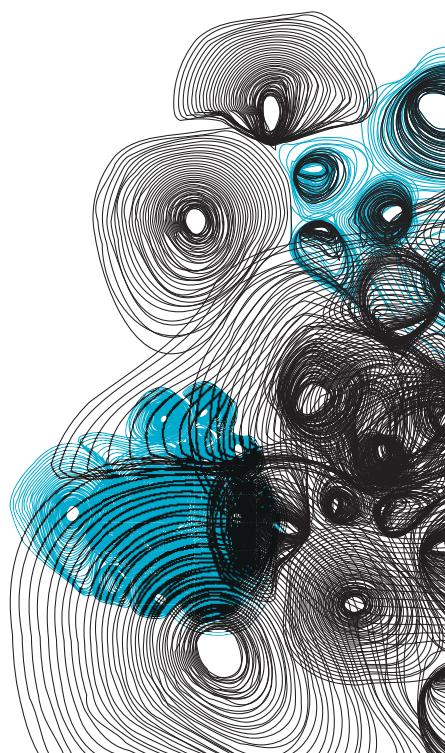
Het starten van spin-offs en start-ups behoort tot het DNA van de UT als meest ondernemende universiteit. In 2017 hebben onze onderzoekers zes bedrijven (spin-offs) gestart, op basis van een formele overdracht van recent aan de UT ontwikkelde kennis. Het gaat om innovatief onderzoek met een directe economische waarde, dat zal leiden tot werkgelegenheid en groei. Verder biedt de UT een voedingsbodem voor bedrijvigheid, zeker ook van studenten, waarbij niet een directe formele kennisoverdracht plaatsvindt. Zo werden er diverse bedrijven in 2017 gestart door UT-studenten.

Overdacht van kennis en technologie (kennistransfer)

Binnen de UT zijn 38 nieuwe vindingen (invention disclosures) gerapporteerd, zeventien veelbelovende vindingen juridisch beschermd door middel van octrooiaanvragen en zeven kennis-

transferovereenkomsten gesloten. In drie gevallen betrof het een licentie, en in vier gevallen werd de kennis in ruil voor aandelen overgedragen aan een spin-off.

Een andere manier van kennistransfer is het afleveren van afgestudeerden aan de maatschappij. 86% van de MSc afgestudeerden van de UT vervolgt zijn of haar loopbaan in het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, dus buiten de wetenschap. (bron: NAE 2017)

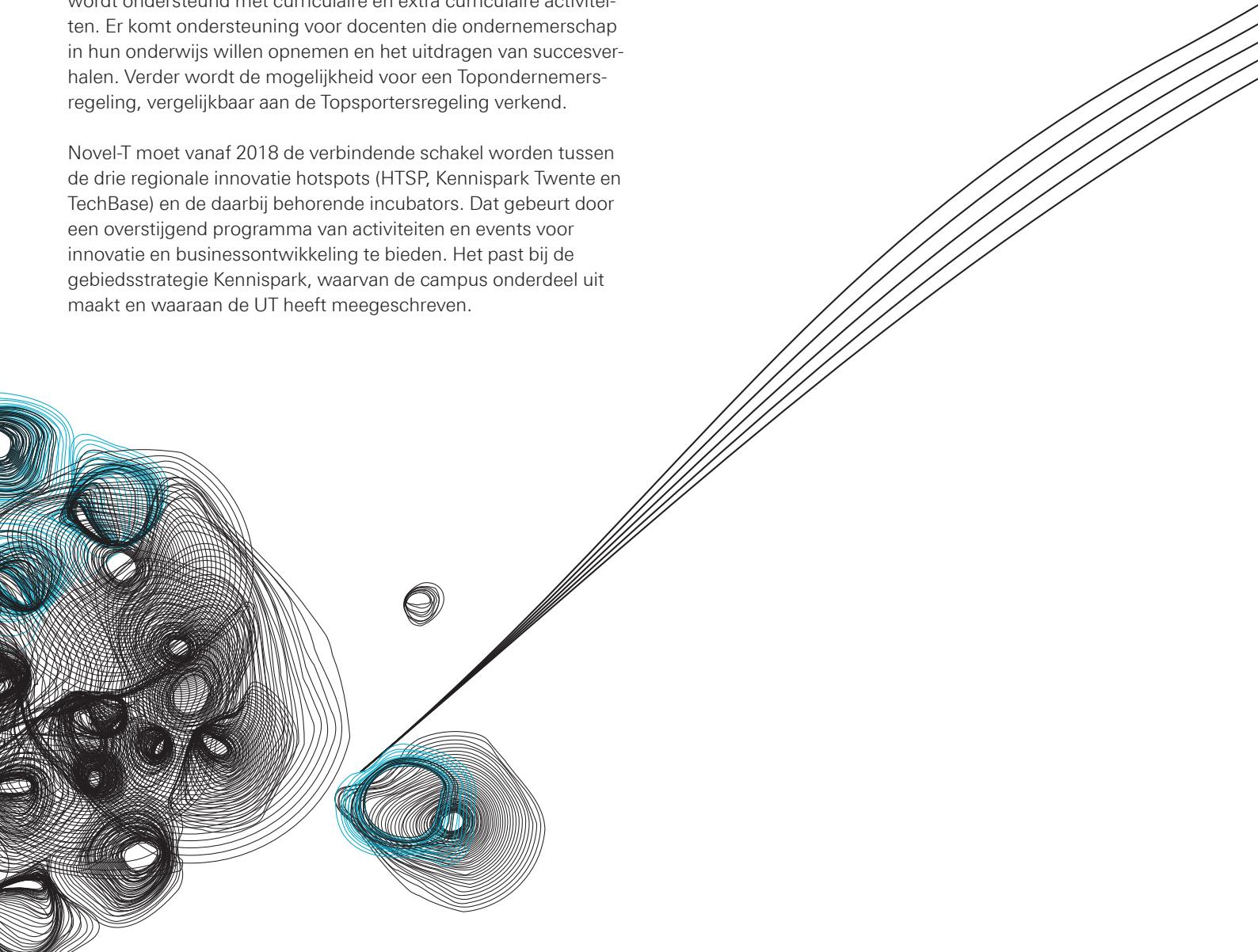


VOORUITBLIK

Om de instituten en faculteiten te helpen in het verhogen van de tweede en derde geldstroom, zal Strategic Business Development diverse acties uitzetten voor ondersteuning. Er komt een portfoliolijst voor een effectievere support, er wordt informatie verstrekt over onder andere beste funding opportunities, market studies, hoe het best de industrie te betrekken met het UT-talent, en er komt een voorstel om de faciliteiten breder te delen. Ook start een pilot op het gebied van accountmanagement van externe partners.

Novel-T zal in 2018 veel nieuwe programma's en activiteiten opzetten en uitvoeren. De activiteiten van het Saxion Centrum voor Ondernemerschap – een best practise op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en de vertaling daarvan naar startende/ groeibedrijven – worden uitgebreid naar de UT. Hierdoor wordt een breder Centrum voor Ondernemerschap binnen beide kennisinstellingen gepositioneerd. Het creëert awareness en stimuleert ondernemendheid en vooral ondernemerschap bij studenten, personeel en alumni. Het starten van een eigen bedrijf wordt ondersteund met curriculaire en extra curriculaire activiteiten. Er komt ondersteuning voor docenten die ondernemerschap in hun onderwijs willen opnemen en het uitdragen van succesverhalen. Verder wordt de mogelijkheid voor een Topondernemersregeling, vergelijkbaar aan de Topsportersregeling verkend.

Novel-T moet vanaf 2018 de verbindende schakel worden tussen de drie regionale innovatie hotspots (HTSP, Kennispark Twente en TechBase) en de daarbij behorende incubators. Dat gebeurt door een overstijgend programma van activiteiten en events voor innovatie en businessontwikkeling te bieden. Het past bij de gebiedsstrategie Kennispark, waarvan de campus onderdeel uit maakt en waaraan de UT heeft meegeschreven.



HOOFDSTUK 5 CAMPUS EN VASTGOEDINVESTERINGEN



MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

De campus levert een belangrijke bijdrage aan de positionering en proflering van de UT en biedt studie-, woon-, sport-, culturele en horecavoorzieningen aan studenten, medewerkers én externen. De campus laat zien dat de UT een ondernemende universiteit is met ruimte voor spin-offs en student-ondernehmers. Een universiteit die, internationaal gericht, de 'global citizens' van morgen klaarstoomt voor een toekomst als onderzoeker, ontwerper en organisator. Ruimte biedend aan maatschappijgericht onderzoek dat daadwerkelijk verschil maakt in de samenleving. Koploper is in het aanbieden van unieke opleidingen met combinaties van vakgebieden waar de maatschappij om vraagt.

Bepalend is voor de innovatiekracht van de regio.

De speerpunten uit Vision 2020 ten aanzien van de campus zijn:

- *Ontmoeting*: inspirerende ontmoetingsplaatsen voor studenten en medewerkers;
- *Ondernemend*: op en rond de campus is veel ruimte voor vernieuwing, durf en creativiteit;
- *Internationaal*: de voorzieningen op campus sluiten aan bij de behoefte van de internationale gemeenschap en dragen bij aan de internationale uitstraling van de Universiteit Twente;
- *Beleving en experiment*: de voorzieningen op de campus dragen bij aan de beleving van de gebruikers en bieden ruimte voor experimenten.

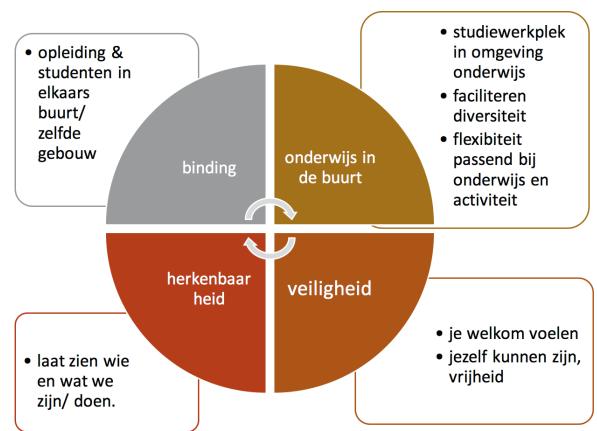
LANGE TERMIJN STRATEGISCHE HUISVESTING

Het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (hierna: LTSH) dient als kader voor beslissingen over grootschalige investeringsprojecten op de campus van de UT. De volgende projecten zijn in gang gezet:

- herontwikkeling gebouw Technohal, gereed begin 2019
- herstart voorbereiding traject nieuwbouw ITC
- voorbereiding ontruiming en ontmanteling Citadel
- herhuisvestingplannen diverse groepen van faculteiten en diensten na gereedkomen Technohal
- herontwikkeling gebouw Hogekamp door projectontwikkelaar Van Wijnen ten behoeve van short-stay huisvesting en hotel- en conferentievoorzieningen (Drienerburght), gereed medio 2018
- onderzoek naar home-base voor studenten (zie inzet)
- haalbaarheidsstudie Gallery fase 2 in samenspraak met andere stakeholders en klankbordgroep.

HOMEBASE VOOR STUDENTEN

Er is **onderzoek gedaan naar de verbetering thuisbasis voor opleidingen**. Het gaat om het vinden van een goede balans tussen enerzijds het rechtdoen aan community-vorming en het creëren van een thuisbasis voor studenten, en anderzijds het zo efficiënt mogelijk inplannen van onderwijs in de best passende onderwijsruimtes. Het resultaat van het onderzoek laat zich samenvatten in het model.



Om hier vorm aan te geven zal het roosterteam van CES onderzoeken of het realistisch is om het onderwijs (met name eerstejaars) dichtbij hun thuisbasis in te roosteren. Tevens zal C&FM hier rekening mee houden bij de inrichting van nieuwe en herinrichting van bestaande gebouwen. Uit het onderzoek blijkt ook dat het betrokken voelen door studenten het verantwoordelijkheidsgevoel voor onderwijsvoorzieningen vergroot.

MOST WELCOMING UNIVERSITY

In Vision 2020 en de Internationalisering visie wordt het belang van de beschikbaarheid van passende en betaalbare woonruimte voor de instroom van nieuwe visumplichtige studenten, medewerkers en gasten benadrukt. De UT wil bovendien 'The Most Welcoming University' zijn voor medewerkers en gasten. Een nieuwe visie op de huisvesting van studenten, medewerkers en gasten is vastgesteld, met een programma Huisvesting.

CAMPUS & HUISVESTING: EEN KLANTGERICHTE ORGANISATIE

De gebruiker staat centraal op de campus. De huidige werkwijze en de processen zijn getoetst op dit uitgangspunt. We hebben draagvlak bij alle betrokkenen en stakeholders gecreëerd door zoveel mogelijk informatie op te halen en conclusies te toetsen bij de meest betrokken deelnemers. De UT werkt aan een organisatie waarbij de regie op en coördinatie van huisvestings- en campusontwikkeling goed is geborgd. Dit heeft geleid tot de vorming van de dienst Campus & Facility Management.

Campus app

De Campus app is bedoeld voor iedereen op de campus en wijst de weg naar afspraken, de dichtstbijzijnde parkeerplaats of andere relevante locaties op de campus. Gebruikers kunnen de app ook gebruiken om op de hoogte te blijven van interessante events en contact te leggen met andere campusbezoekers via het message board.

Sport en cultuur op de campus

Onze sport- en cultuurvoorzieningen zijn in de eerste plaats gericht op studenten. Zij hebben dan ook een belangrijke rol in de visie, de organisatie en het aanbod. Sport (met name breedtesport) en cultuur zijn ook bedoeld voor medewerkers van onze universiteit en externe stakeholders. Ze zijn belangrijke pijlers voor (internationale) ‘community building’ op de UT.

De voorzieningen op het gebied van retail, horeca en services sluiten aan bij de doelstellingen van de UT: ze zijn divers, hebben voldoende kwaliteit en worden uitgebaat door derden.

Evenementen

Jaarlijks vinden meer dan 1.000 grotere en kleinere evenementen en activiteiten plaats op de campus, georganiseerd door de UT of door externe partijen. Ze zijn veelal gerelateerd aan onderzoek en onderwijs en wonen op de campus, maar geven ook invulling aan de regionale, maatschappelijke rol van de UT.

Een greep uit de activiteiten van 2017:

- Create Tomorrow, de grootste studentendenkank van Europa;
- Day of Dreams, een dag voor jonge mantelzorgers;
- Van Torentje naar Torentje, een serie publieksdebatten met alle politieke partijen die meededen aan de verkiezingen voor de Tweede Kamer;
- ‘Conditiestests asfalt’ (LSC project), optische sensoren in een aantal wegen op de campus om de staat van onderhoud en de belasting te meten;
- UT-eredoctor Jamie Hyneman in een speciale College Tour-setting, georganiseerd door ATLAS-studenten;
- Opening Academisch Jaar, met Robert-Jan Smits, Directeur-Generaal voor Research & Innovation van de Europese Commissie
- ‘Vergeten Uitvinders’, tentoonstelling van het werk van veertien vrouwelijke uitvinders door de geschiedenis heen;
- Indonesisch foodfestival, georganiseerd door de Indonesische studentenvereniging PPI;
- Batavierenrace, ‘s werelds grootste estafetteloop met als afsluiting het grootste studentenfeest van Europa op de campus;
- ‘Solar Powered E-Bikes’, LSC project, duurzame energie voor e-bikes;
- CuriousU, een uniek internationaal evenement op het snijvlak van onderwijs en festival.

MILIEU (AFVALSTOFFEN, ENERGIE, CO2 FOOTPRINT)

Afval

Het nieuwe contract (na een Europese aanbesteding in 2016) heeft een nieuwe afvalpartner opgeleverd. De opvallendste wijzigingen is de uitrol van de centrale afvalbakken voor gescheiden afval binnen alle gebouwen van de UT. In een aantal gebou-

wen is gestart met het scheiden van koffiedik en folie. Het effect van deze afvalscheiding zal duidelijk worden in 2018. Het doel is om te komen tot 40% minder restafval ten opzichte van 2016.

Energie

In het Energie Efficiency Plan 2017-2020 van de UT staan maatregelen om het energieverbruik (en de CO2 footprint) te reduceren. De volgende maatregelen zijn in 2017 genomen:

- Efficiënter inrichten van processen, bijvoorbeeld door het binnenklimaat met slimme softwarekoppelingen af te stemmen op het gebruik van onderwijs-, sport -en cultuurruimten;
- Energiebesparende maatregelen, zoals het overschakelen op ledlampen (binnen én buitenverlichting);
- Het vernieuwen van installaties met energiezuinige systemen en het aanpassen van de regeltechniek.

Het energieverbruik van de Universiteit Twente in 2017:

ELEKTRICITEIT (IN MWH)	
Ingekochte elektriciteit (inclusief duurzame elektriciteit)	26.463
Zelf opgewekte duurzame elektriciteit (exclusief biobrandstof)	25
Eigen gebruik van duurzame elektriciteit uit participatie	0
Doorlevering elektriciteit aan derden	5.447
Teruglevering elektriciteit aan elektriciteitsnet	0
gebruik elektriciteit	21.041

AARDGAS EN OVERIGE BRANDSTOFFEN (IN NM3)

Ingekocht en/of zelf gegenereerd	1.004.986
Doorgeleverd	495.079
gebruik gas	509.907

WARMTE (IN TJ)

Ingekochte warmte (inclusief duurzame warmte)	60.097
Zelf opgewekte duurzame warmte (exclusief biobrandstof)	75
Doorgeleverde warmte (inclusief duurzame warmte)	314
gebruik warmte	59.858

CO2 Footprint

De UT heeft zich ten doel gesteld om in 2020 haar scope 1 & 2 emissies met 20% en haar scope 3 emissies met 10% te reduceren ten opzichte van 2005. Een belangrijk onderdeel van dit proces is transparantie over de duurzaamheidsprestatie van de Universiteit Twente. In dit kader publiceert de UT sinds 2014 jaarlijks haar CO2 footprint.

De CO2 emissie van de Universiteit Twente per categorie, jaren 2014 – 2017:

SCOPE 1 EN 2 CO2 EMISSIE	EMISSIE (TON)				
	Scope	2014	2015	2016	2017
Koudemiddelen koeling	1	0	0	26	12
Voertuigen organisatie	1	137	137	12	14
Brandstoffen verwarming	1	1.515	1.539	1.481	1.744
Scope 1	1	1.652	1.676	1.519	1.770
Warmte warmtenet	2	1.567	1.681	1.650	1.584
Elektriciteit	2	13.695	12.540	12.243	11.898
Scope 2	2	15.262	14.221	13.893	13.482
Transport & distributie upstream	3	*	101	101	101
Afval	3	*	102	133	529
Inkoop	3	*	585	942	766
Studentenverkeer	3	*	3.174	3.174	2.336
Woonwerk verkeer	3	*	3.068	3.068	2.715
Zakelijk vervoer	3	*	4.498	4.924	4.335
Scope 3	3	*	11.528	12.342	10.782
Totaal CO2		*	27.425	27.754	26.034

*In 2014 is nog geen volledige scope 3 analyse uitgevoerd en zijn in de tabel ook geen waarden opgenomen voor alle scope 3-emissies

CAMPUS ALS ONDERDEEL VAN EEN GROTER GEBIED

De campus is onderdeel van het gebied Kennispark Twente. Kennispark Twente is één van de acht belangrijke innovatiecampussen in Nederland, met naast de toonaangevende onderzoeksinstututen van de UT, de shared facilities en open innovatie centra, honderden hightech bedrijven. Samen met de innovatie toplocaties Hightech Systems Park en Technology Base en de innovatieversneller Novel-T is Kennispark Twente onderdeel van High Tech Twente: een ondernemende hightechregio met een innovatief netwerk, een krachtig technologisch profiel en een internationale ambitie. Deze ambitie is uitgewerkt in een conceptstrategie, die in februari 2018 is gelanceerd.

VOORUITBLIK

De nieuwe dienst Campus & Facility Management zal zich in 2018 richten op het optimaliseren van de werkprocessen. De nieuwe functies op het gebied van vastgoed, campusinnovatie en milieubeleid vorm krijgen vorm. De UT slaat in 2018 een andere koers in op horecagebied met de nieuwe cateraar Appèl. Het cateringconcept heeft het thema 'FoodCity'. Alle locaties krijgen een eigen karakter en aanbod, waarbij internationalisering en aandacht voor verschillende eetculturen centraal staan.

In 2018 staan vijf grote congressen gepland, variërend van een Security conferentie van SURF tot wetenschappelijke congressen Electrowetting and Drop Dynamics.

Op het gebied van energieverbruik en CO2 footprint zal de nadruk gaan liggen op apparatuur van gebruikers.

De focus in de vastgoedontwikkeling komt te liggen op de herontwikkeling van de Hogekamp tot studentenwoningen en UPark hotel. De herontwikkeling van de Technohal zal zijn voltooiing naderen en er wordt een start gemaakt met de nieuwbouw voor de faculteit ITC op de campus. Als onderdeel van de uitvoering van het LTSH zal in 2018 ook aandacht zijn voor het realiseren van een aantal sportvoorzieningen op de campus.

HOOFDSTUK 6

HUMAN RESOURCES



HUMAN RESOURCES

De Universiteit Twente heeft de organisatie aangepast om intern meer slagkracht te realiseren en structureel meer naar buiten gericht te kunnen zijn. Dit is een voorwaarde om ons nog nadrukkelijker te focussen op onze maatschappelijke impact en de verwerving van externe onderzoeksfinanciering. We beschrijven in dit hoofdstuk de ontwikkeling van de organisatie, processen en de impact op mensen.

ORGANISATIEONTWIKKELING

Om de organisatie van de UT in lijn te brengen met de huidige Vision2020 heeft het College van Bestuur, samen met de decanen en wetenschappelijk directeuren, het programma UT2020 gestart. Het facilitair bedrijf en de eenheid Campus zijn samen verder gegaan als de eenheid Campus & Huisvesting.

Strategische personeelsplanning geeft faculteiten en diensten inzicht in de acties die nodig zijn om te komen tot de gewenste personeelsbezetting. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van ons talent past bij onze ambitie en strategische doelstellingen. Twee faculteiten en twee diensten hebben in 2017 met succes de eerste leergang afgerekend. Ter ondersteuning zijn de managementrapportages verbeterd en is een digitale tool teamscan ontwikkeld.

Bijgaande tabel schetst met kengetallen de organisatieontwikkeling van de UT over de afgelopen vijf jaar:

UFO FUNCTIES IN FTE	2013	2014	2015	2016	2017
01.01. Decaan/dir. vz. Oz/Ow instituut	20,0	20,1	21,7	18,9	19,3
01.05. Hoogleraar	142,0	134,0	136,2	132,6	135,6
01.06. Universitair hoofddocent	140,6	133,8	136,2	144,4	144,1
01.07. Universitair docent	262,6	258,8	251,1	254,3	263,8
01.08. Onderzoeker	258,8	260,9	274,7	258,9	260,1
01.09. Docent	106,8	101,8	104,0	100,8	119,1
01.10. Promovendus	633,7	598,6	573,1	572,1	606,1
01.11. Ontwerper in Opleiding	8,0	17,0	21,0	39,0	35,3
88.01. Niet ingedeeld WP	0,8	1,6	2,3	0,9	1,3
WP	1.573,3	1.526,5	1.520,3	1.521,7	1.584,7
02. Onderwijs- en Onderzoeks-ondersteuning	224,2	224,6	228,1	235,2	249,8
03. Adm. en secr. Ondersteuning	309,1	287,8	273,0	275,2	271,5
04. Arbo en Milieu	14,2	14,0	11,1	10,7	8,4
05. Facilitaire Zaken	100,5	92,7	86,4	87,1	89,2
06. ICT	133,1	129,8	132,3	125,8	125,5
07. Management en Bestuurs-ondersteuning	167,7	166,9	167,7	174,9	180,4
08. Personeel en Organisatie	29,0	27,2	31,7	34,4	36,3
09. PR, Voorlichting en Communicatie	53,7	53,0	53,5	48,7	57,2
10. Studentgerichte Ondersteuning	74,0	72,7	73,3	81,2	88,5
12. Zeldzame functies	4,8	4,3	4,3	4,4	4,3
88. Overig	5,3	5,1	9,7	10,3	9,8
OBP	1.115,5	1.078,0	1.071,0	1.087,9	1.120,8
Totaal	2.688,8	2.604,5	2.591,3	2.609,7	2.705,5

Bron: Oracle HR peildatum 31-12

UFO FUNCTIES IN FTE	2013	2014	2015	2016	2017
%WP	58,5%	58,6%	58,7%	58,3%	58,6%
% Generieke overhead	19,6%	18,8%	18,2%	18,5%	18,4%
% Vaste dienst WP	36,9%	36,7%	36,5%	36,7%	35,9%
Diversiteit					
% Vrouwen	39,6%	39,5%	40,5%	40,7%	41,5%
WP % Vrouwen	28,6%	28,4%	29,7%	29,2%	30,0%
HGL % Vrouwen	11,7%	14,4%	15,0%	15,4%	15,8%
OBP % Vrouwen	54,2%	54,2%	54,8%	55,6%	56,6%
Internationalisering					
% Niet NL	21,3%	21,6%	22,4%	23,5%	25,0%
% Niet EER	11,2%	11,8%	12,3%	13,3%	14,0%
Aantal nationaliteiten	75	74	73	78	83

Bron: Oracle HR peildatum 31-12

Onze manier van werken (Lean & Agile) heeft als doel de organisatie effectief te verbeteren. Dit heeft een bredere basis gekregen binnen verschillende eenheden van de UT, vooral de ondersteunende diensten.

Universiteiten opereren in een internationaal speelveld. Gezien de ambities en het internationale karakter van onze universiteit zijn we gestart met het opstellen van een voertalenbeleid. Van het onderwijszend wetenschappelijk personeel voldoet 74% aan de gestelde norm (31 december 2017).



INCLUSIVITEIT

De UT wil een inclusieve organisatie zijn, en daarmee een aantrekkelijk werkgever.

Onze ambitie is dat de personele populatie van de universiteit een afspiegeling is van de omgeving. We geloven dat we daarmee betere prestaties leveren. De in 2015 ingevoerde Participatiewet zorgt ervoor dat mensen met een arbeidsbeperking kansen op betaalde arbeid krijgen. De streefwaarde van de UT was het realiseren van 32 participatiebanen voor eind 2017. Daarvan zijn er 9,37 (29%) gerealiseerd, onder meer in het project Fietsstewards (die zorgen dat fietsen op de campus goed worden gestald). Om een inhaalslag te maken hebben we overleg gevoerd over werk leertrajecten (Aksept) en samenwerkingsverbanden (Asito). Ook hebben we de mogelijkheden binnen onze faculteiten en diensten geïnventariseerd. De doelstellingen zijn naar boven bijgesteld van 40 naar 76 banen, te realiseren ultimo 2018. Hoewel de UT haar maatschappelijke verantwoordelijkheid graag neemt, lijkt dit op voorhand een niet-realistische ambitie.

Diversity and inclusion lead to more innovation, more opportunities for all, better access to talent, and better performance. The UT embraces and encourages diversity in many forms, and strives to create an inclusive community that fosters an open and supportive research, education, valorization and working environment. The UT will work to improve diversity, inclusion and equity within the campus community.

DIVERSITEIT

De UT voert een actief diversiteitsbeleid met als doel: meer vrouwelijke wetenschappers, leiders en professionals in de top van onze organisatie. Onze universiteit heeft in totaal 164 hoogleraren, van wie er 26 vrouw (=16%) zijn. Onze ambitie is om in 2020 een percentage van 20% vrouwelijke hoogleraren te hebben gerealiseerd. We hebben in dat kader de voorbereiding gestart voor het aanstellen van vier additionele "Westerdijk Talentimpuls" hoogleraren.

Het doel is een structurele balans in de man-vrouw-verhouding van het (wetenschappelijk) personeel. Ons diversiteitsbeleid is gestoeld op het verhogen van het bewustzijn van diversiteit in de organisatie. Dat doen we onder meer door gender bias training, genderneutraal beleid, ondersteuning aan vrouwen met concrete mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, training, mentoring en netwerkactiviteiten.

WELCOME@UT

De UT ondersteunt nieuwe (buitenslandse) collega's om zich snel thuis te laten voelen. We hebben de ondersteuning op een aantal onderdelen verbeterd.

HOUSING	ONBOARDING	BUDDY PROGRAMME
De Universiteit Twente wil iedere nieuwstudent, -medewerker en -gast, helpen bij het snel vinden van de juiste huisvesting binnen of buiten de campus. Nieuw beleid is vastgesteld en het woningaanbod is uitgebreid. 76 PhD-kandidaten, 28 gasten en 38 medewerkers zijn voorzien van een passend woningaanbod.	Een nieuw opgezet introductieprogramma biedt iedere nieuwe medewerker een warm welkom en voorziet hem of haar van passende informatie. Er waren in 2017 zes introductie bijeenkomsten in een internationale setting, die hoog werden gewaardeerd.	Iedere nieuwe buitenlandse medewerker kan voor de eerste periode op de UT een beroep doen op een vast contactpersoon voor advies en informatie. Zeventien nieuwe medewerkers van de UT hebben gebruikgemaakt van dit Buddy Program.

VEILIGHEID

De scenario's voor crisisoefeningen van het centrale crisisteam van de afgelopen jaren waren vooral op fysieke calamiteiten gericht. Omdat digitale dreigingen en verstoringen van de bedrijfsvoering steeds meer aan de orde zijn, is de focus komen te liggen op cybercrime. Alle decentrale crisisteamen hebben een training gehad waarbij uitval van netwerk en andere nutsvoorzieningen aan de orde kwam.

MELDING ONGEVALLEN

HR heeft zestien meldingen van ongevallen, incidenten en gevaarlijke situaties ontvangen. Het betrof zes arbeidsgerelateerde ongevallen, vier verkeersongevallen, vijf incidenten met studenten tijdens een feest en één ongeval met een externe partij waarbij er geen relatie met het werk was. De BHV-teams hebben 54 oproepen gehad: 43 EHBO-gevallen en elf brandmeldingen.

WERKEN MET LASER

De E-learning laserwerker is operationeel geworden. 26 medewerkers en 26 studenten hebben deze E-learning met goed gevolg afgerond. De geslaagden ontvangen een certificaat als bewijs dat de basiskennis, zoals de wetgever verlangt, aanwezig is. Aanvullende specifieke kennis en vaardigheden worden door de werkeenheid zelf verzorgd.

VERGUNNINGEN

Op grond van het nieuwe besluit Genetisch Gemodificeerde Organismen (GGO) is het centrale bestand uitgebreid met vier werkzaamheden op laagste niveau⁴ (ML-1). Conform de nieuwe procedure is hier geen vergunning voor nodig. Bij de gemeente Enschede is een revisievergunning aangevraagd krachtens de



⁴ Op basis van een indeling in 4 categorieën: ml-1 tot ml-4. ML-1 is het laagste niveau, ml-4 het hoogste. ML-1 niveau zijn bacteriën, virussen waar een normaal gezond iemand niet ziek van wordt mocht hij of zij er aan Worden blootgesteld.

Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Naar verwachting wordt deze vergunning in de loop van 2018 van kracht. De UT heeft een vergunning voor proefdieronderzoek, hoewel het aantal dierproeven beperkt is (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. In 2017 zijn twee nieuwe aanvragen voor een projectvergunning ingediend.

De knelpunten met betrekking tot de kernenergievergunning zijn naar aanleiding van een controle in december 2016 opgelost. Alle risicoanalyses, conform het geldende format, zijn geüpdate en in het kernenergiedossier opgenomen. Bij de faculteit ITC is een radioactieve bron aangevraagd voor een experiment. Voor het uitvoeren en begeleiden van het experiment wordt iemand opgeleid tot stralingsdeskundige.

Het röntgenlab, een samenwerking tussen de vakgroep RAM en ECTM, is officieel geopend. De stralingsveiligheid is daarmee gewaarborgd. Voor het vliegen met Remotely Piloted Aircraft Systems (drones) is een terrein aangewezen tussen de Langenkampweg en de Witbreuksweg. Hier kan men onder voorwaarden experimenteren en vlieguren maken. Een aantal drones is formeel geregistreerd en de verplichte verzekering ervan is in orde gebracht.

BASISPROCESSEN

Bij het proces rondom in- door- en uitstroom heeft de focus gelegen op het verbeteren en digitalisering van de administratieve afhandeling. Hierdoor is de doorlooptijd van een aantal processen met wel 75% gereduceerd. Selfservice is verder geïmplementeerd. Een aandachtspunt voor 2018 is de tijdige verwerking van nieuwe aanstellingen.

CAO

De laatste gevallen van de in 2016 afgesloten CAO zijn geïmplementeerd. Nieuw is de transitievergoeding, die vanaf januari 2018 wordt uitbetaald. Daarnaast is verlofsparen als variant opgenomen in het keuzemodel arbeidsvoorwaarden.

KLACHTEN

De klachtcommissie heeft in totaal veertien klachten in behandeling genomen. Acht zijn ingediend door (oud-)studenten, vier door medewerkers en één door een buitenstaander.

Over acht klachten heeft de klachtcommissie advies uitgebracht aan het College van Bestuur. Twee andere klachten zijn ingetrokken omdat de kwestie, naar tevredenheid van de klager was opgelost. De overige vier klachten worden in 2018 afgehandeld.

Het College van Bestuur heeft de adviezen van de klachtcommissie op de klachten opgevolgd. Zeven klachten zijn ongegrond werden verklaard en één klacht (op een onderdeel) gegronde. In laatstgenoemde zaak is ten aanzien van de betrokken medewerker geen disciplinaire maatregel getroffen, maar heeft het CvB de faculteitsdecaan verzocht met de medewerker in gesprek te gaan over het voorval.

Het aantal klachten is hoger dan het gemiddelde in de periode sinds 2009 (drie klachten).

ONTSLAGVERGOEDINGEN

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

BEZWAAR & BEROEP

Zes UT-medewerkers hebben tegen in totaal twaalf besluiten bezwaargemaakt. Vier bezwaarschriften hadden betrekking op ontslagbesluiten, waarvan twee disciplinair ontslag. De bezwarencommissie heeft zeven keer advies uitgebracht aan het College van Bestuur. De adviezen zijn overgenomen: vijf bezwaren zijn ongegrond verklaard en twee niet-ontvankelijk. Tegen geen van deze beslissingen heeft de betrokken medewerker beroep ingesteld bij de bestuursrechter. Drie ingediende bezwaren zijn in een later stadium door de betrokken medewerker ingetrokken na het bereiken van een bevredigende oplossing. Twee bezwaren worden in 2018 behandeld.

De Rechtbank Overijssel heeft een in 2016 ingesteld beroep van een UT-medewerker ongegrond verklaard. De (ex-)medewerker is in hoger beroep gegaan. Behandeling van dit hoger beroep is voorzien voor 2018.

De Centrale Raad van Beroep heeft een door het College van Bestuur in 2016 ingesteld hoger beroep ter zitting behandeld. Uitspraak in dit hoger beroep wordt in 2018 verwacht.

UT COLLEGA'S

De steeds sneller veranderende universitaire wereld vraagt veel van medewerkers. Een leven lang ontwikkelen is geen discussie meer, maar wordt steeds meer een vanzelfsprekendheid.

INDIVIDUELE ONTWIKKELING

Voor de UT is het van groot belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Bijvoorbeeld om modern onderwijs te verzorgen of een kansrijk subsidievoorstel te schrijven. Om tegemoet te komen aan deze behoefte aan professionele ontwikkeling is er een breed aanbod aan trainingen, zowel voor wetenschappers als ondersteunend personeel. 1.387 deelnemers hebben een van de 90 aangeboden trainingen gevolgd. De wachtlijst voor PhD-trainingen is weggewerkt.

TENURE TRACK

Met de Tenure Track vergroot de UT haar aantrekkracht voor talentvolle wetenschappers en beoogt ze een kwaliteitsverhoging binnen onderzoek en onderwijs. 82 medewerkers, verdeeld over

de vijf faculteiten, waren actief in een Tenure Track. We zijn bezig met het aanscherpen van het Tenure Track beleid.

TEACHING EXCELLENCE

Een kleine groep binnen het wetenschappelijk personeel (WP) wordt in staat gesteld meer accent te leggen op onderwijs en daarin carrière te maken. Er is zelfs een mogelijkheid om hoogleraar te worden, met accent op onderwijs. Ervaringen uit twee pilots zijn de basis voor beleid waarin excellent onderwijs beter herkend en gewaardeerd wordt. Er zijn helderde criteria geformuleerd voor iedereen die onderwijs verzorgt op de UT, van PhD tot en met hoogleraar.

BASIS KWALIFICATIE ONDERWIJS

De UT heeft in haar ambities uitgesproken dat eind 2020 70% van de onderwijsgevenden (hoogleraar, universitair hoofddocent, universitair docent en docent, vast & tijdelijk) een Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) of vrijstelling heeft behaald. Het percentage ligt op 56% (eind 2017). Ongeveer 16% is nog bezig in het BKO-traject.

De UT heeft deelgenomen aan de BKO-peer review door de VSNU. Een belangrijke conclusie voor de UT luidt 'dat we trots kunnen zijn op wat we op de UT al doen, ten aanzien van de inrichting en uitvoering van de BKO en ten aanzien van het docent ontwikkelaanbod naast en ná de BKO'. De BKO Peer review leverde verder een aantal praktische aanbevelingen waarmee de BKO en docentprofessionalisering in het algemeen, naar een hoger plan getild kunnen worden. De implementatie van de aanbevelingen is voorzien in 2018.

SENIOR KWALIFICATIE ONDERWIJS

De Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) training is gestart met het eerste cohort, waarvan twaalf deelnemers begin 2018 de eindstreep hebben gehaald.

LEERGANG ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

De tweede lichting voor de Leergang Onderwijskundig Leiderschap (LOL) is gestart met acht deelnemers. Wanneer deelnemers slagen voor de SKO-training en/of de Leergang Onderwijskundig Leiderschap, wordt dit geregistreerd. De certificaten vormen bewijsmateriaal voor het carrièrepad richting onderwijs.

VERZUIM	OBP	WP	TOTAL
2014	4,34	1,65	2,77
2015	4,46	1,69	2,83
2016	5,21	1,75	3,19
2017	4,75	2,12	3,22

INZETBAARHEID

Hoe zorg je dat mensen goed kunnen werken, nu en straks? De UT wil als werkgever medewerkers duurzaam inzetbaar houden. Individuele aandacht is cruciaal, vandaar een doelgroepspecifieke aanpak op het gebied van verzuim- en werkdrukbeheering.

VERZUIM

Het verzuimpercentage van de Universiteit Twente is licht gestegen van 3,14 naar 3,22. Opvallend is dat het verzuim bij ondersteunend personeel is gedaald en bij wetenschappelijk personeel gestegen.

- Het aantal ziek meldingen dat getypeerd wordt als psychisch, is gestegen van 83 naar 102.
- Het werkgerelateerd psychisch verzuim is gestegen van 0,34 naar 0,66.
- De meldingsfrequentie is licht gedaald.
- Hogere verzuimpercentages zijn te vinden bij de faculteit BMS en de diensten CES (6,2%) en HR (9,4%).

AANPAK WERKDruk

Een taskforce initieert, coördineert en ondersteunt een universiteitsbrede aanpak gericht op werkdrukbeheersing. Ze komt met voorstellen voor verbeterpunten en geeft input voor randvoorwaarden. De UT heeft gekozen voor een actiegerichte aanpak met onder meer een themamaand, pilots en best practices. Het plannen van een passende capaciteit op de omvang van het werk is een belangrijk uitgangspunt.

Werkdruk heeft vele facetten en er bestaat dus ook niet een 'Ei-van-Columbus' oplossing. Wat helpt zijn organisatorische rust en tijdige planning, zicht op waar problemen zich voordoen en waarom, oog voor de menselijke aspecten, het gevoel met zijn allen een succesvol geheel te vormen en het stimuleren van teamwork en teamspirit'

Binnen de faculteiten zijn bijeenkomsten met (adjunct) hoogleraren en UHD's georganiseerd. Er bleek behoefte aan het tijdig herkennen van stresssignalen bij medewerkers. Een workshop is hiervoor ontwikkeld en gegeven. Een ander initiatief is het voeren van een vitaliteitsgesprek. Binnen de doelgroepen promovandi en Tenure Track kwam naar voren dat er behoefte is aan meer duidelijkheid rondom taken en verwachtingen (qualifiers).

De diensten hebben workshops gehouden voor het zichtbaar en bespreekbaar maken van werkdruk en werkstress. Er zijn hulpmiddelen ontwikkeld om prioriteiten te stellen, zoals het in kaart brengen van de werklast, en een beslissheet om tot keuzes te komen. Er is verder een monitor Duurzame Inzetbaarheid voorbereid, die inzicht moet geven in werkvermogen, arbeidsomstandigheden, leefstijl en gezondheid van de medewerker.

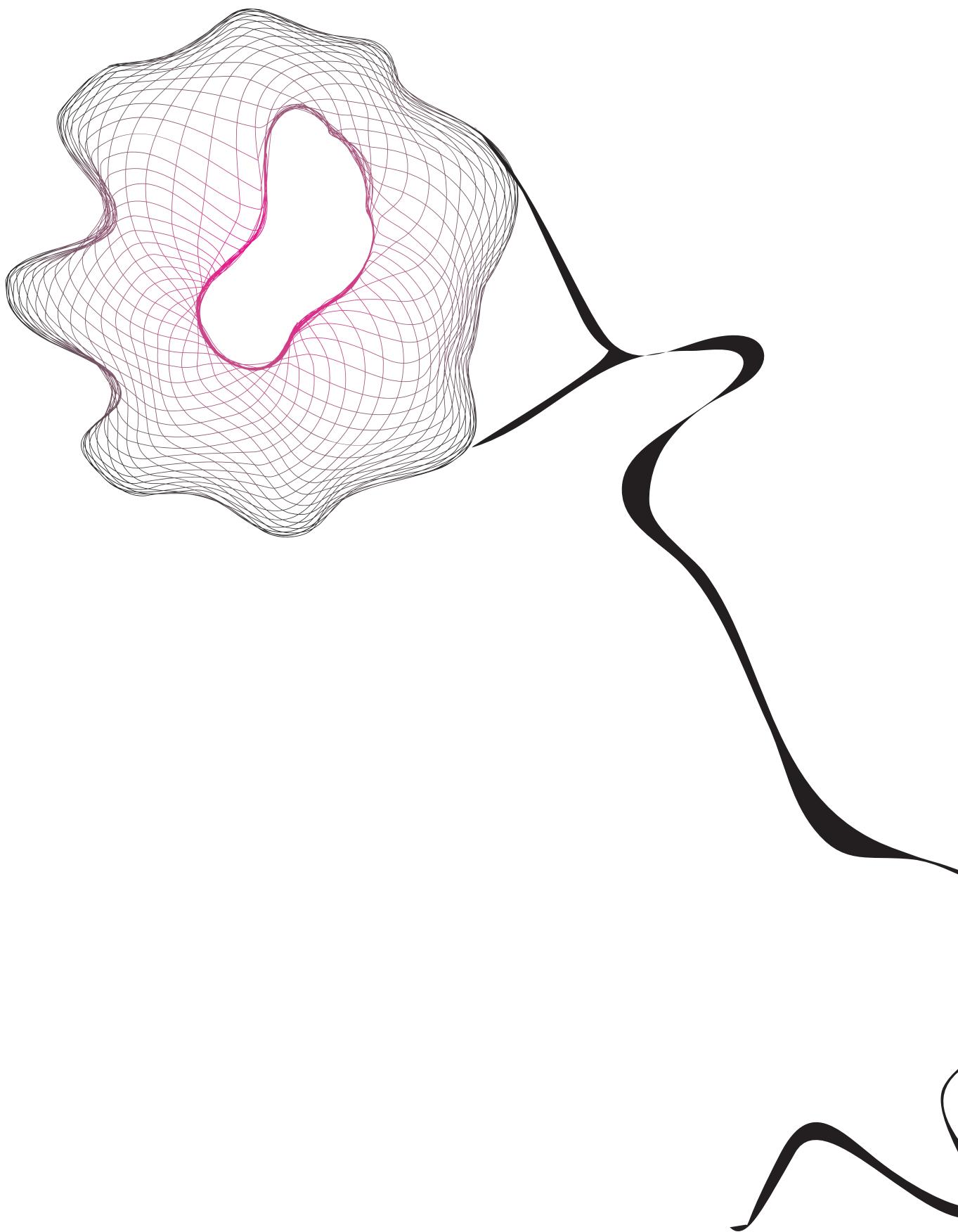
VOORUITBLIK

De strategie van de UT is erop gericht de komende jaren een beheerde groei van het aantal studenten te realiseren. Parallel streven we naar een groei in onze onderzoeksfinanciering en een grotere impact van ons onderzoek. De voorwaarde is dat ook de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek verder blijft groeien. We zullen dat moeten doen met een lagere bekostiging per student. De werkdruk van zowel het wetenschappelijk als het ondersteunend personeel blijft een belangrijk aandachtspunt. Het risico van ‘roofbouw op mensen’ ligt op de loer. De UT zal blijven investeren in employability, vitaliteit en inzetbaarheid. We zullen hiervoor ons innovatieve vermogen moeten inzetten.

In 2018 geven we een impuls aan ons talentbeleid en de recruitment van nieuwe medewerkers. Het wordt steeds moeilijker om getalenteerd en divers personeel te vinden en aan te trekken. Dit vraagt om moderne data gedreven ondersteuning en meetbare resultaten.

Willen we ervoor zorgen dat talent zich kan ontwikkelen, dan moeten we zicht en grip hebben op ieders potentieel en prestatie. Faculteitsbesturen zullen met regelmaat moeten reflecteren op het spotten van talentvolle collega’s en inventariseren wat nodig is om talent tot bloei te laten komen. De UT wil een inspirerende context blijven bieden voor ieders talent.

Tot slot zetten we in op het verder versimpelen en papierloos maken van onze basisprocessen, om het primaire proces maximaal te ontlasten. De digitalisering en veranderende context van de universiteit maken dat hier continu aandacht voor nodig blijft.



HOOFDSTUK 7

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF



CONTINUÏTEITSPARAGRAAF IMPLEMENTATIE INSTELLINGSPLAN

Vision 2020 is het richtinggevende document met strategische kaders voor de ontwikkeling van de UT. Hierin, zijn onze ambities voor de komende jaren vastgelegd:

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

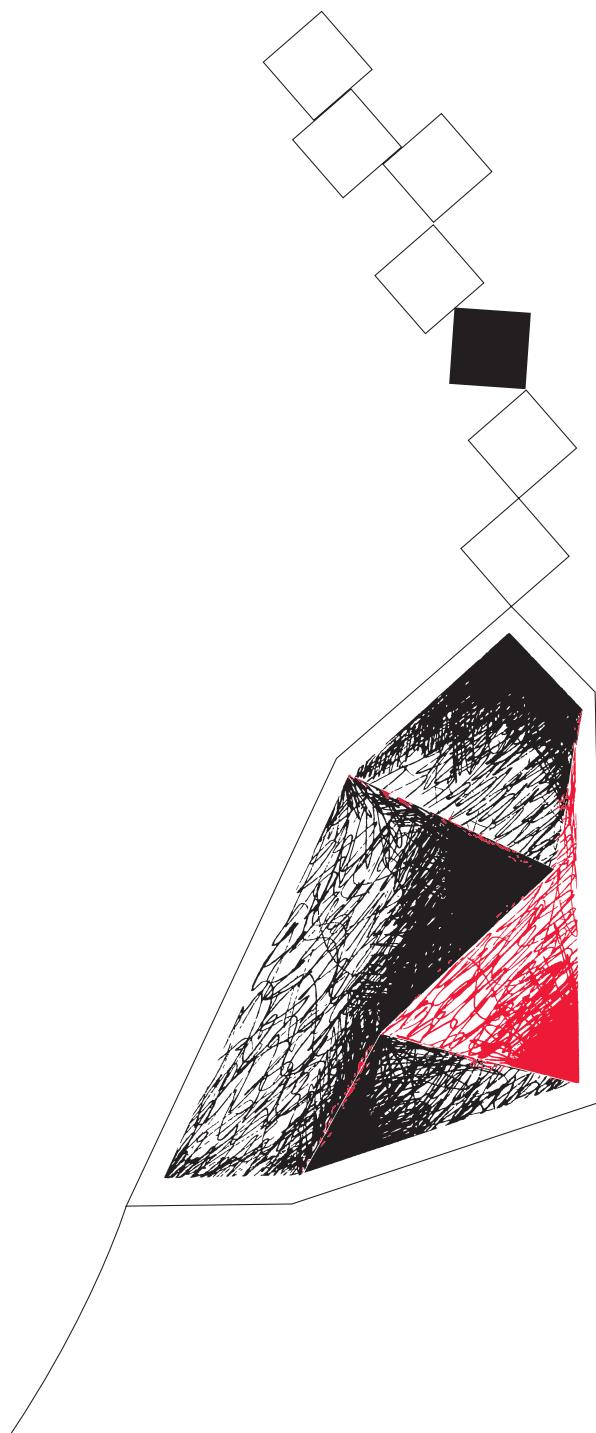
Deze doelen vormen de basis voor in deze paragraaf opgenomen meerjarenbegroting 2018-2020.

UITGANGSPUNTEN FINANCIËL BELEID

Het financiële beleid van de Universiteit Twente wordt gekenmerkt door te streven naar een structureel sluitende begroting en ratio's die aansluiten op de gestelde richtlijnen. De beschikbare eerste geldstroom (Rijksbijdrage plus collegegelden) wordt volledig toegewezen aan onderwijs en onderzoek. Dat gebeurt via het verdeelmodel van de universiteit, dat zoveel mogelijk aansluit op het financieringsmodel van het ministerie. Uitgangspunt is dat het beschikbare budget volledig wordt gealloceerd, zodat deze eerste geldstroom volledig aangewend wordt voor de kerntaken van de universiteit. Om ook meerjarig dit evenwicht te bereiken, hanteert de universiteit een vierjarenhorizon voor haar begroting. Het begrotingsjaar zelf is taakstellend, de meerjarenbegroting richtinggevend. De universiteit maakt in haar reservebeleid onderscheid tussen de centrale reserves en de facultaire reserves. De inzet van reserves moet voldoen aan het reservebeleid Universiteit Twente en heeft de goedkeuring nodig van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De budgetten voor bedrijfsvoering en huisvesting worden toebedeeld op basis van interne rekenregels, welke regelmatig worden getoetst op marktconformiteit.

Om de financiële positie van de universiteit gezond te houden toetsen we geplande materiële uitgaven aan de geldende normen voor solvabiliteit, liquiditeit en effect op het operationele resultaat en de cash flow. In de managementrapportage wordt periodiek over de ontwikkeling in de ratio's gerapporteerd.

De Universiteit Twente hanteert bij de uitvoering van haar financiële beleid het uitgangspunt van het continu verbeteren en daarmee het continu aanscherpen en bijstellen van planning & control en risicomanagement. In het kader van de verdere professionalisering van Planning & Control zijn uniforme KPI scorecards geïmplementeerd en is de universiteit bezig met verdere verbetering van Business Intelligence en het Data Management Systeem.



BEGROTING 2018-2020

De (enkelvoudige) begroting voor de jaren 2018-2020 geeft inzicht in de verwachte resultaatontwikkelingen.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	2017	2018 *)	2019 *)	2020 *)
Rijksbijdrage	201,3	208,5	207,7	208,5
College-, cursus en examengelden	24,0	25,1	24,8	24,9
Baten werk in opdracht van derden	74,4	81,3	84,7	83,5
Overige baten	15,6	13,0	12,3	11,8
Totaal baten	315,3	327,9	329,5	328,7
Personelelasten	209,0	220,5	219,9	220,2
Afschrijvingen	21,7	20,4	21,9	22,6
Huisvestingslasten	19,8	22,1	21,6	21,5
Overige lasten	64,3	66,0	65,8	63,8
Totaal lasten	314,8	329,0	329,2	328,1
Saldo baten en lasten	0,5	-1,1	0,3	0,6
Saldo financiële bedrijfsvoering	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6
Saldo buitengewone baten en lasten				
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0,0	-1,7	-0,2	0,0
Resultaat deelnemingen	0,8	-0,4	pm	pm
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0,8	-2,1	-0,2	0,0

*) Gebaseerd op de goedgekeurde begroting 2018-2021

De verwachting is dat er in 2018 en 2019 een negatief resultaat en vanaf 2020 een nul resultaat zal zijn. De resultaatontwikkeling is voor een belangrijk deel afhankelijk van de ontwikkelingen in de Rijksbijdrage en andere inkomsten, de ontwikkeling in student-aantallen en de personele formatie en de investeringen de komende jaren (met betrekking tot de afschrijvingslasten). We gaan in dit hoofdstuk in op de belangrijkste ontwikkelingen en geven aan welke ontwikkeling zijn verwerkt in de begroting 2018-2020 en welke nog niet. Ook maken we duidelijk wat de impact van de ontwikkelingen is op de solvabiliteit en liquiditeit ratio's.

ONTWIKKELING RIJKSBIJDRAGE EN ANDERE INKOMSTEN

In de weergave van de Rijksbijdrage voor de periode 2018 – 2020 hebben wij met de voorlopige bekostigingsfoto 2018 als basis rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen:

- De voorlopige bekostigingsfoto 2018 laat een stijging van het aantal inschrijvingen en graden zien. Doordat de groei landelijk is, heeft de groei van de universiteit een beperkt effect op ons marktaandeel. Dit is conform de ambities en verwachtingen van de Universiteit Twente. Voor de jaren 2019-2020 gaan we in de begroting uit van een stabiel marktaandeel en een licht groei in aantallen studenten.
- De studentafhankelijke financiering in de begroting 2018 is gebaseerd op het macrokader uit het concept eerste bekostigingsbrief 2018. Wij houden rekening met een aanpassing van het macrokader voor de landelijk gestegen aantallen studenten.
- In de begroting 2018-2020 is uitgegaan van 1% loon- en prijsstijging die geheel door OCW wordt gefinancierd.
- In de begroting 2018-2020 is uitgegaan van een stabilisatie van de neerwaartse trend in de tweede en derde geldstroom.
- Het jaar 2018 is voor de universiteiten het jaar tussen de prestatieafspraken en de kwaliteitsafspraken. Een deel van de Rijksbijdrage onderwijs is na 2018 gekoppeld aan de nieuwe kwaliteitsafspraken. In de begroting 2018-2020 is dit deel van de financiering vooralsnog opgenomen in de Rijksbijdrage.
- In de begrotingscijfers 2018-2020 is geen rekening gehouden een nog steeds openstaande bezuinigingsdoelstelling van in totaal € 150 miljoen bij het Ministerie van OCW.

In het laatste kwartaal 2017 en begin 2018 zijn ontwikkelingen in de Rijksbijdrage en andere inkomsten zichtbaar welke nog niet in de begroting 2018-2020 zijn verwerkt, maar wel van invloed zijn op de resultaatontwikkeling van de Universiteit Twente. Dit zijn de volgende ontwikkelingen:

- De inmiddels beschikbaar gekomen voorlopige bekostigingsfoto 2019 laat een kleine daling van het Twentse marktaandeel zien. De verwachting is dat de UT haar relatieve marktaandeel op het niveau van 2017 weet te houden. Daarvoor zijn al diverse initiatieven in gang gezet. We zetten verder in op het beter kunnen voorspellen van aantallen graden.
- We zien de afgelopen jaren een duidelijk dalende trend in de bekostiging per student. In 2018 en 2019 is een sterke groei in de instroom van studenten te verwachten. De universiteit voorziet een risico dat deze groei niet geheel wordt gecompenseerd via de zogenaamde referentieraming, met als gevolg dat de dalende trend in bekostiging per student zich de komende jaren doorzet. Het nemen van mitigerende maatregelen ten aanzien van werkdruk bij het wetenschappelijk personeel wordt hierdoor extra belangrijk. Voor meer informatie wordt verwezen naar Hoofdstuk 6 Human Resources.
- Eind 2017 zijn de onderhandelingen gestart voor een nieuwe CAO voor de Nederlandse universiteiten. Het is onzeker is of alle loonstijgingen als gevolg van de nieuwe CAO volledig worden gecompenseerd in de Rijksbekostiging. We houden deze ontwikkelingen nauwlettend in de gaten, zodat we tijdig maatregelen kunnen nemen ter voorkoming van een negatieve impact op onze resultaten.

- Naast de genoemde ontwikkelingen in de Rijksbijdrage zijn er nog onzekerheden ten aanzien van het OCW-bekostigingsmodel, de doelmatigheidskorting en het effect van de toevoeging van de Universiteit Wageningen in de OCW-bekostiging. Deze ontwikkelingen zijn nog onvoldoende quantificeerbaar, waardoor het langetermijn effect op resultaten van de universiteit onzeker is.
- De verwachting is dat de neerwaartse trend in de tweede en derde geldstroominkomsten van de UT zich enigszins gaat stabiliseren. Er is zelfs enige groei begroot. Ook het in 2017 afgeronde programma UT2020-programma zal een positieve bijdrage leveren aan het realiseren van tweede en derde geldstroomomzet, doordat de organisatie meer slagkracht heeft gekregen. De verwachting is wel dat de eerste resultaten pas vanaf 2019 zichtbaar zijn. Het extra beschikbaar gestelde geld voor onderzoeks middelen van circa €200 miljoen, zoals vastgelegd in het regeerakkoord, gaat eveneens een positieve bijdrage leveren.
- Door de druk van de dalende vergoeding per student in combinatie met een zeer beperkte groei van onderzoeks middelen, die niet in verhouding staat met de groei in aantallen studenten, is beperkt geïnvesteerd in zowel grootschalige strategische infrastructuur als de facultaire infrastructuur. Dit betekent dat de UT de komende jaren de noodzakelijke investeringen in infrastructuur uit de eigen reserves zal financieren.

Met behulp van een scenarioanalyse zijn de effecten van bovenstaande ontwikkelingen op de solvabiliteit en liquiditeit ratio's in kaart gebracht. De conclusie is dat de Universiteit Twente voldoende financiële buffers heeft om in de toekomst de noodzakelijke investeringen te kunnen doen.

ONTWIKKELING IN STUDENT AANTALLEN EN PERSONEEL

De studentenaantallen van de UT laten de afgelopen twee jaar een stijgende trend zien. De verwachting is dat de stijging ook de komende jaren zichtbaar is. De ontwikkeling naar een internationaal georiënteerde universiteit vordert volgens plan.

Het streven is om het marktaandeel te behouden en niet meer dan dat te groeien, zodat we de unieke en door alle stakeholders gewaardeerde positie met kleinschalig onderwijs en een kleine, hechte studentengemeenschap behouden. Hieronder is de verwachte ontwikkeling in het aantal studenten opgenomen. De eerder gepresenteerde begroting 2018-2020 liet zien dat de personele lasten zich stabiel ontwikkelen. Onderstaand overzicht geeft aan dat de groei in studentenaantallen zich naar verwachting voortzet. Dit kan leiden tot een hoge werkdruk. Dat blijft dus een belangrijk punt van aandacht de komende jaren. Ook in het Sectorakkoord is werkdruk opgenomen als speerpunt.

Het is van belang om de juiste mensen te vinden, zowel wetenschappers als ondersteunend personeel. Met de aantrekende economie en de 'war on talent' wordt dat steeds meer een uitdaging. De Universiteit Twente zal daarom structureel inzetten op talentbeleid en een doelgerichte recruitmentstrategie.

VOORUITZICHTEN PERSONEEL EN STUDENTEN	2017*	2018**	2019	2020
Studentenaantallen	10.435	10.935	11.435	11.935
Personnel (gemiddelde fte):				
- Bestuur / Management	19	20	19	19
- Personeel primair process	1.566	1.643	1.650	1.647
- Ondersteunend personeel	1.121	1.141	1.124	1.118
Totaal personeel	2.706	2.805	2.794	2.784

*) Aantallen gebaseerd op stand per 1/10/n

**) Gebaseerd op de op 14 december 2017 goedgekeurde begroting 2018

INVESTERINGEN

Voorinvesteringen in het kader van Wet Studievoorschot

Het boekjaar 2017 is het laatste jaar waarin sprake is van voorinvesteringen in het kader van de invoering van de Wet Studievoorschot, zoals in VSNU-verband afgesproken met de minister.

Onderstaand een overzicht van alle voorinvesteringen tot en met 2017:

VOORINVESTERINGEN STUDIEVOORSCHOT (M€)	BEGROTING 2015	REALISATIE 2015	BEGROTING 2016	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
Onderwijsgebonden onderzoek						
Aanloopkosten PD Eng	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Designlab	0,0	0,0	1,3	1,3	1,4	1,4
Onderwijskwaliteit						
Engineering opleidingen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
ATLAS University College	1,4	1,4	1,9	1,2	1,3	1,3
Invoering TOM-onderwijs	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Excellentie programma's	0,0	0,0	0,3	0,6	0,6	0,7
Internationalisieringsbeurzen	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Engelstalige Ba-opleidingen	0,0	0,0	0,2	0,2	0,0	0,0
Moderne infrastructuur						
Ontwikkeling Open Courseware	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Totaal voorinvesteringen	3,2	3,2	4,4	4,0	4,0	4,1

De Algemene Rekenkamer heeft een onderzoek afgerond naar de voorinvesteringen. Hierin wordt gesteld dat er 860 miljoen in potentie ten goede is gekomen aan de kwaliteit van het hoger onderwijs en dat de universiteiten hierin de afgelopen jaren inderdaad fors hebben geïnvesteerd.

We herkennen ons in een belangrijke aanbeveling van de Rekenkamer: dat bij dit soort afspraken heldere en eenduidige definities vooraf belangrijk zijn. Deze aanbeveling wordt dan meegenomen in de nieuwe kwaliteitsafspraken (zie hoofdstuk 2 Onderwijs).

Daarentegen heeft de Universiteit Twente – evenals de sector – bezwaren tegen de methode die de Rekenkamer gebruikt om te beoordelen of uitgaven daadwerkelijk voorinvesteringen zijn.

Vanaf collegejaar 2018/ 2019 komt vanuit de Wet Studievoorschot geld vrij voor de kwaliteit van onderwijs. De studievoorschotmiddelen zullen onder andere worden ingezet voor kleinschalig onderwijs, talentontwikkeling, studentenwelzijn en docentprofessionalisering. De periode van voorinvesteringen is hiermee afgesloten.

VASTGOEDINVESTERINGEN

Het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTS defense) van de UT dient als kader voor beslissingen over grootschalige investeringsprojecten. Het bepaalt de financieringsruimte die nodig is voor de realisatie van huisvesting binnen de hierdoor gestelde kaders voor solvabiliteit en liquiditeit van de universiteit. Uitgangspunt van het plan is dat de vastgoedinvesteringen de komende jaren geen impact hebben op de solvabiliteitsratio van de UT en dat de liquiditeitsratio als gevolg van deze investeringen binnen de daarvoor gestelde kaders blijft.

Twee grote vastgoedinitiatieven vallen op in het LTS defense. Het cluster Health zal worden gehuisvest in een geheel te renoveren gebouw op de campus. Ten tweede zal de faculteit ITC, nu nog gevestigd in de binnenstad van Enschede, verhuizen naar een nieuw onderkomen op de campus. Daarnaast wordt de komende jaren onder meer gewerkt aan de uitbreiding van de restauratieve voorzieningen en onderwijs- en projectruimtes.

De uitgangspunten ten aanzien van de solvabiliteits- en liquiditeits ratio beperken de universiteit wel in de mogelijkheden om de eerstkomende jaren andere grote investeringen op het gebied van huisvesting te doen. We zullen jaarlijks met inachtneming van de financiële randvoorwaarden beoordelen welke nieuwe initiatieven noodzakelijk dan wel wenselijk zijn. Dit wordt vastgelegd in het Jaarplan Huisvesting.

De UT legt alle afzonderlijke investeringsbeslissingen groter dan M€10 voor aan de RvT en de UR. Dat geldt ook voor budgetoverschrijdingen van meer dan 10% bij de grote projecten. Hiermee is geborgd dat zowel RvT, als medezeggenschap tussentijds is geïnformeerd over veranderingen in financiële risico's.

ONDERZOEK NAAR VASTGOEDINVESTERINGEN

De Algemene Rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar de vastgoedportefeuilles van zes universiteiten, waaronder de Universiteit Twente, en hun vastgoedmanagement. Ze concludeert dat de onderzochte universiteiten op hoofdlijnen het vastgoedmanagement op orde hebben,. Wel zijn er verbeteringen mogelijk op de volgende gebieden: het opstellen van een vastgoedstrategie, de beschikking hebben over voldoende informatie over de kantoorbezetting, het betrekken van de Raad van Toezicht bij complexe financiële constructies en het vastleggen van besluiten omtrent vastgoed.

De UT onderschrijft de bevindingen van de Algemene Rekenkamer en heeft de aanbevelingen als volgt doorgevoerd:

- *Stel een vastgoedstrategie op*

De UT heeft het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTS defense) 2016- 2025 vastgesteld, als opvolger van het Masterplan 2001. Dit is gebeurd met goedkeuring van de RvT en instemming van de UR. Jaarlijkse actualisering gebeurt via het Jaarplan ontwikkeling huisvesting en vastgoed.

- *Optimaliseer het ruimtegebruik*

De UT meet regelmatig de bezettingsgraad van onderwijsruimtes om het ruimtegebruik te optimaliseren. Voor de kantoorruimtes zijn in het LTS defense normen afgesproken. We kijken kritisch

naar de functie en taken van medewerkers in relatie tot passende kantoorconcepten.

- *Zorg voor een financiële bijsluiter*

De financiële bijsluiter voor onze participaties is vanaf 2016 opgenomen in het meerjarige beleidsplan voor de holding. Het beleidsplan wordt jaarlijks vertaald in een jaarplan met begroting, dat met UR en RvT wordt gedeeld en besproken.

Tussentijdse ontwikkelingen in risico's komen aan de orde in kwartaalrapportages, die ook met UR en RvT worden gedeeld en besproken.

- *Versterk de checks & balances*

Vastgoed is een continu punt van aandacht bij de controle op de jaarrekening. We beraden ons op een meer prominente rol van de interne auditafdeling, naast deze jaarlijkse controle. Zowel het LTS defense als het Jaarplan ontwikkeling huisvesting en vastgoed wordt voorgelegd aan de RvT en de UR. Daarvan vindt schriftelijke verslaglegging plaats. Bij vastgoedprojecten met private partijen, zoals de herontwikkeling van gebouw de Hogekamp kiezen we voor een duidelijke doelstelling en bijpassende governance-structuur,

Zoals eerder aangegeven legt de UT alle afzonderlijke investeringsbeslissingen groter dan M€10 voor aan de RvT en de UR. Dat geldt ook voor budgetoverschrijdingen van meer dan 10% van de grote projecten.

- *Stel een risicoprofiel op*

Bij het opstellen van het LTS defense heeft een uitgebreide financiële analyse plaatsgevonden. Dat heeft geleid tot een financieel kader waarbinnen de vastgoedinvesteringen moeten plaatsvinden. Verder maakt een brede risico-analyse standaard deel uit van de jaarlijkse actualisering van het Jaarplan ontwikkeling huisvesting en vastgoed. Dit is inclusief het onderhoudsplan voor vastgoed.

ONTWIKKELING BALANS 2018-2020

Op basis van de resultaatbegroting 2018-2020, het LTS en het aflossingsschema van de langetermijnenfinanciering, wordt voor de jaren 2018-2020 onderstaande balans ontwikkeling verwacht:

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) ENKELVODIG	2017	2018 *)	2019 *)	2020 *)
Materiële vaste activa	226,2	251,7	263,9	265,1
Financiële vaste activa	20,3	25,3	25,4	25,4
Totaal vaste activa	246,5	277	289,3	290,5
Voorraden	0,3	0,4	0,4	0,4
Vorderingen	47,2	48,1	48,1	48,1
Liquide middelen	129,9	81,6	63,8	57,3
Totaal v lottende activa	177,4	130,1	112,3	105,8
Totaal activa	423,9	407,1	401,6	396,3
Algemene reserve	153,8	145,9	145,7	145,7
Bestemmingsreserve publiek **	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat **	7,7	6,8	6,8	6,8
Bestemmingsfonds publiek				
Bestemmingsfonds privaat				
Totaal eigen vermogen	161,5	152,7	152,5	152,5
Voorzieningen	12,8	15,6	15,6	15,6
Langlopende schulden	113,1	107,9	102,6	97,3
Kortlopende schulden	136,5	131	131	131
Totaal passiva	423,9	407,1	401,6	396,3

*) Gebaseerd op de Begroting 2018

**) Gebaseerd op verdeling 2017

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

Bovengenoemd beeld resulteert in een *solvabiliteit 1* (eigen vermogen/totaal vermogen) die de komende jaren stabiliseert rond de 38%. Hiermee is voldaan aan de interne streefwaarde van 35%. De *solvabiliteit 2* ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) stijgt de komende jaren richting 42%. Dit biedt voldoende ruimte om verantwoord te kunnen investeren in noodzakelijk vervanging en/of uitbreiding van grootschalige strategisch infrastructuur en overige noodzakelijke en/of wenselijke infrastructuur en huisvesting. Er blijft voldoende ruimte om ook te kunnen blijven investeren in talentontwikkeling binnen het onderzoek en de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's.

	2017	2018 *)	2019 *)	2020 *)
Solvabiliteit 1				
Eigen vermogen / Totaal vermogen	38,1%	37,5%	38,0%	38,5%
Solvabiliteit 2				
Eigen vermogen / Totaal vermogen	41,1%	41,3%	41,8%	42,4%

*) Gebaseerd op de Begroting 2018

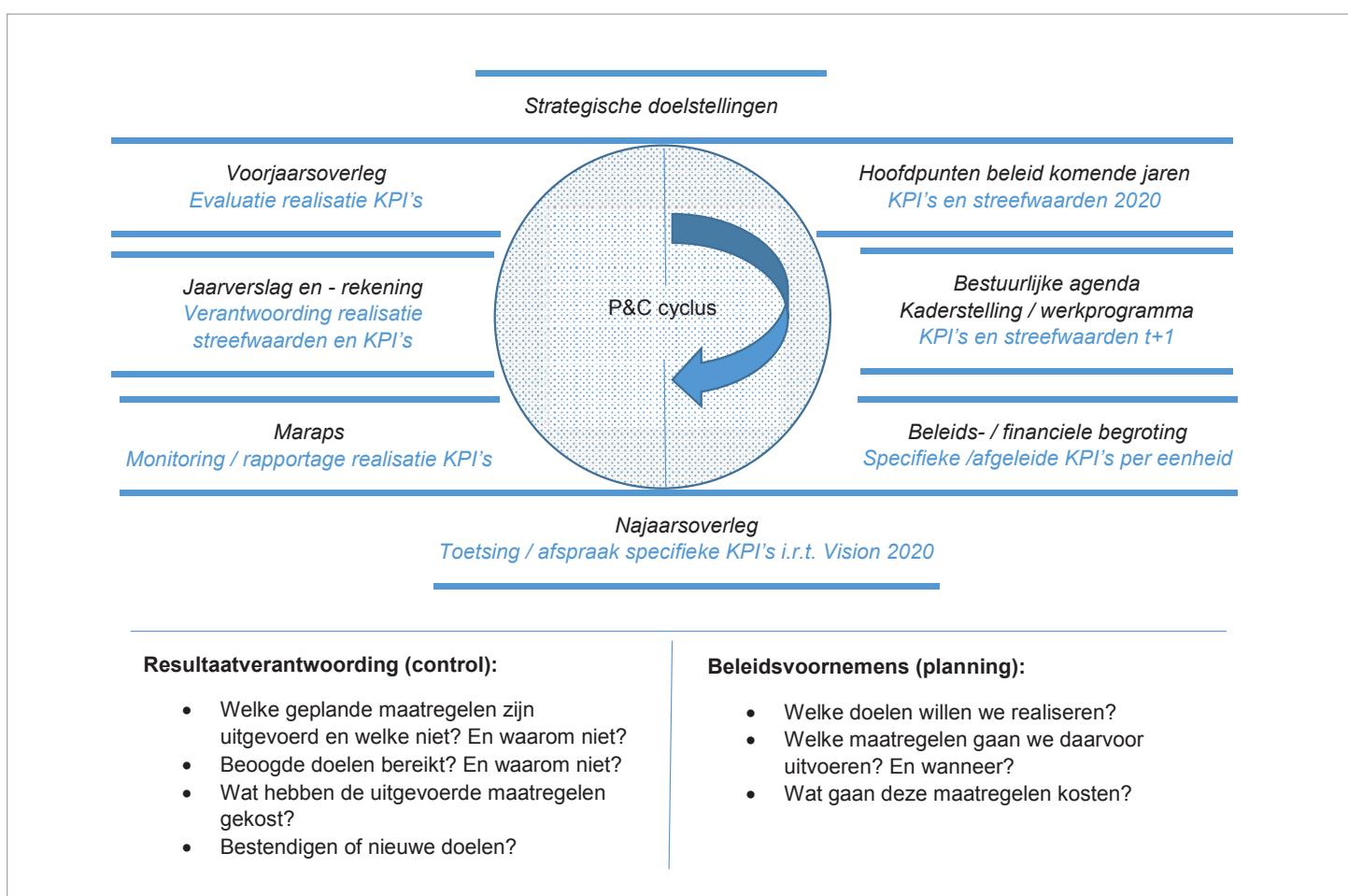
INTERNE RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

Werking en Opzet

Risicomagement binnen de Universiteit Twente is gericht op het structureel en proactief beheersen van de risico's. Het is een aanvulling op de bestaande bedrijfsvoering en is als zodanig geïntegreerd in de bestaande processen. Een risico wordt als volgt gedefinieerd: "De kans op het optreden van een gebeurtenis met effect op het behalen van de doelstellingen. Dit effect kan zowel positief als negatief zijn. Er wordt dan gesproken over een kans dan wel een bedreiging".

Centraal staat derhalve het realiseren van de strategische doelstellingen, die worden bepaald als onderdeel van het Planning & Control Proces (zie schema).

Het betekent dat op basis van de langetermijnvisie (Vision 2020) periodiek hoofdlijnen van beleid worden geformuleerd. Deze hoofdlijnen zijn de basis voor strategische plannen op universiteits- en faculteitsniveau. Periodieke managementrapportages monitoren de implementatie van het vastgestelde beleid en rapporteren over de realisatie van de plannen. Op basis daarvan wordt bepaald of risicomitigerende en/of andere maatregelen nodig zijn. Betrouwbare, relevante en tijdige managementinformatie is hierbij van belang.



Risicogebieden; bedreigingen én kansen

Periodiek wordt een min of meer vaste set van geïdentificeerde strategische risico's gemonitord door middel van de management rapportage (MARAP). De MARAP kent per kwartaal eigen accenten, kenmerkend voor bijsturingsmogelijkheden in de P&C cyclus. Als risicogebieden onderscheiden we: Onderwijs, Onderzoek, Personeel en Financiën. Ten aanzien van de risico's in relatie tot valorisatie, zijn onlangs uitgangspunten van beleid geformuleerd voor de holding HTT B.V. waarin de private, aan de universiteit gelieerde instellingen, zijn ondergebracht. Vanaf 2018 worden de valorisatie activiteiten binnen HTT B.V. en de resultaten daarvan, nadrukkelijker opgenomen in de P&C-cyclus van de universiteit. In het financieel jaarverslag is verwoord op welke manier de UT aandacht besteed aan de doelstellingen en het beleid op het gebied van risicobeheer. Dit inzake het gebruik van financiële instrumenten bij het beheer van risico's als gevolg van het hanteren van financiële instrumenten als hulpmiddelen ter afdekking van financiële risico's. (kredietrisico, renterisico, kasstroomrisico en liquiditeitsrisico) Tevens wordt in het financieel jaarverslag aandacht besteed aan de ratio achter publiek-private arrangementen, de risico's en risicobeheer van publiek-private arrangementen en de feitelijke resultaten van de publiek-private arrangementen in relatie tot de beoogde resultaten (innovatie, kwaliteit etc.) en de missie c.q. lange termijn doelstelling van de instelling. Voor het beleid omtrent beleggen, lenen en derivaten (de soorten, omvang en looptijden) verwijzen we naar het financieel jaarverslag.

Beheersmaatregelen

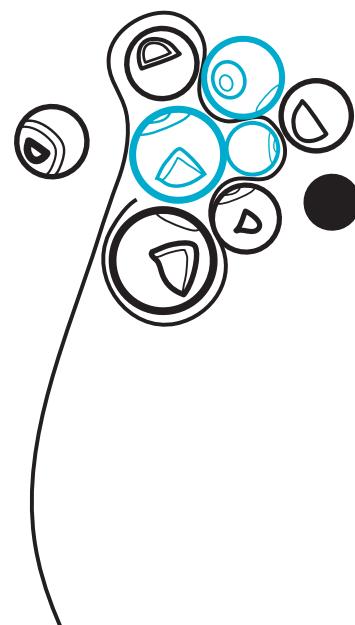
Beheersmaatregelen zijn zowel preventief als repressief. Er zijn twee soorten beheersmaatregelen, te weten: hard controls (afspraken en richtlijnen) en soft controls (gericht op het functioneren van medewerkers). Voorbeelden van hard controls binnen de universiteit zijn het Bestuurs- en beheersreglement (BBR), de mandaatregeling, de regeling nevenwerkzaamheden en richtlijnen vanuit de externe wetgeving. Het accent ligt op hard controls, maar we onderzoeken hoe we invulling kunnen geven aan een verschuiving naar meer soft controls.

De beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersen van operationele en financiële risico's en risico's als gevolg van wet- en regelgeving. De periodieke monitoring op de effectiviteit van de beheersmaatregelen vindt zowel centraal als op het niveau van de afzonderlijke eenheden (faculteiten, instituten en diensten) plaats en is erop gericht om tijdig afwijkingen van het plan te detecteren. Waar nodig vindt een onderzoek plaats naar de oorzaken en worden bijsturingsmaatregelen getroffen.

De ontwikkelingen in bovenstaande indicatoren, de werking van de ingezette beheersmaatregelen en de onderkende risico's worden periodiek als managementrapportage geagendeerd in het College van Bestuur, het CvB-decanenoverleg, de Raad van Toezicht en de Universiteitsraad. Ze worden ter informatie gezonden aan het management binnen de universiteit. Daarnaast zijn ze onderwerp van gesprek in de voorjaars-en najaarsoverleggen tussen het CvB en de faculteitsbesturen.

In de tabel zijn per risicogebied de risico's, de te treffen maatree-

len, de KPI's en het resultaat aangegeven. In deze tabel wordt onderscheid gemaakt tussen het bruto-risico (risico als er geen beheersmaatregelen worden getroffen) en het netto-risico (risico nadat beheersmaatregelen zijn genomen). Het risico in de linker kolom betreft het bruto-risico en in de analyse van de potentiële impact wordt een inschatting gemaakt van het netto-risico.



HET RISICO VAN/DAT... WAARDOOR...	MAATREGELEN	KPI'S	POTENTIELE IMPACT
Risicogebied Onderwijs:			
<p>- Targets m.b.t. in-, door-, uitstroom worden niet gehaald, waardoor lager marktaandeel, lagere rijksbekostiging, collegegelden en imagoschade.</p> <p>- Targets m.b.t.internationale instroom worden niet gerealiseerd, waardoor minder kostendekkende collegegelden, verlies marktaandeel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek monitoren onderwijs KPI's - Inzet extra marketing instrumenten/ wervingsactiviteiten - Agenderen risico's in diverse gremia - Zelf (proef) accreditaties bij opleidingen uitvoeren - Aanbieden BKO/SKO-trajecten - Managementgesprekken voeren - Voor-/najaarsgesprekken voeren - Midtermreview V2020 uitvoeren - Extra wervingsactiviteiten uitvoeren - Optimalisatie admission proces realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> - Vooraanmeldingen. - Studentinschrijvingen - Marktaandelen instroom - Studierendementen - Aantallen diploma's - Visitatie-, NSE-scores. Keuzegids - Instroom, uitval, switch en rendement - Docentkwaliteit BKO - Vooraanmeldingen - Studentinschrijvingen - Marktaandelen 	<p>Het marktaandeel instroom is van belang om het relatieve aandeel in de Rijksbekostiging te behouden (basis T-2). In geval van een daling van het marktaandeel zal het totale bedrag aan ontvangen Rijksbijdrage dalen. Ditzelfde geldt voor aantal diploma's.</p> <p>Het marktaandeel in 2017 is ten opzichte van 2013 licht gedaald. De verwachting is dat de UT haar relatieve marktaandeel vanaf 2019 op het niveau van 2017 kan houden.</p> <p>De waardering van onze studenten is positief (in Keuzegids is Universiteit Twente beste TU Nederland en stijging van 8e naar de 3e plaats), waardoor de kans wordt beperkt dat het marktaandeel verder verslechtert.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto- risico op midden ingeschatt.</p> <p>In 2017 is een gestage groei van internationale studenten in vooralsnog masters zichtbaar. De strategische doelen zijn echter nog niet gerealiseerd. Het Scholarship office is opgericht en er zijn maatregelen getroffen om het admission proces te versnellen. De eerste resultaten zijn positief. Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p>

HET RISICO VAN/DAT... WAARDOOOR...	MAATREGELEN	KPI'S	POTENTIELE IMPACT
Risicogebied Onderzoek:			
<ul style="list-style-type: none"> - Dalende omzet onderzoeks middelen, waardoor minder dekking exploitatie en investeringen, minder wetenschappelijke output, minder imago/impact. - Targets in-, door-, uitstroom promovendi worden niet gehaald waardoor minder rijkssbijdrage en wetenschappelijke output. - Lagere score in rankings waardoor minder impact/imago. - Bezettingsgraad strategische infrastructuur is te laag, waardoor onvoldoende dekking exploitatie en beschikbare middelen voor langetermijninvesteringen. - Uitvoering projecten zijn niet compliant met subsidievoorwaarden, waardoor risico op terugbetaling subsidies en imago schade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek monitoren onderzoeks KPI's - UT2020 borgen in organisatie faculteiten en instituten - Agenderen risico's in diverse gremia - Managementgesprekken voeren - Voor/ Najaarsgesprekken voeren - Businessplannen opstellen en monitoren - Kansen benutten in financieringsregelingen (TOF, GWI) - Realiseren project Grootchalige Strategische Infrastructuur (GSI) - Implementeren Project Optimalisatie WvD 	<ul style="list-style-type: none"> - Omvang/samenstelling onderzoeksportefeuille - Percentage verdien capaciteit - Promoties, promotieduur, uitval en rendementen - Aantal publicaties - Impactscore citaties - Externe rapportages - % Bezettingsgraad Nanolab etc. - Omvang gedeelde infrastructuur - Omvang externe financieringsmiddelen ten behoeve van GSI - Aantal bevindingen FA/ externe auditors ten aanzien van subsidievoorwaarden 	<p>Er zijn minder projecten uit de tweede en derde geldstroom gerealiseerd dan begroot. Ook blijft het percentage verdien capaciteit achter bij het landelijk gemiddelde.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op hoog ingeschatt.</p> <p>Het aantal promovendi daalt. Daarentegen wordt wel een hoger rendement verwacht.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p> <p>Het aantal publicaties daalt licht. Wel scoren we het hoogst op maatschappelijke impact.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt.</p> <p>De bezettingsgraad is toegenomen. Daarnaast zijn maatregelen genomen om externe financiële middelen ten behoeve van GSI investeringen aan te trekken.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p> <p>Het aantal bevindingen FA is gedaald. Vanwege toenemende complexiteit van projecten uit de tweede en derde geldstroom blijft compliance een belangrijk aandachtspunt. Het aantal correcties op subsidie als gevolg van externe audits is fors gedaald.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p>

HET RISICO VAN/DAT... WAARDORO...	MAATREGELEN	KPI'S	POTENTIELE IMPACT
Risicogebied Personeel:			
<ul style="list-style-type: none"> - We zijn onvoldoende in staat om kwalitatief personeel (inclusief realisatie van diversiteits doelstellingen) aan te trekken en vast te houden, waardoor kwaliteit van geleverd onderwijs en onderzoek in gevaar komt (onder andere door 'braindrain' als gevolg van vertrek oudere werknemers en continuïteitsproblemen). - Hoog ziekteverzuim, waardoor kwaliteit en continuïteit primaire en secundaire processen in gevaar komt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek monitoren personele KPI's - Bespreken mitigerende maatregelen in diverse bestuurlijke gremia - Managementgesprekken voeren - Uitvoeren medewerkers tevredenheidsonderzoeken - Jaarlijks themamaand werkdruk organiseren - Opstellen beleidsplannen verlagen werkdruk en ziekteverzuim 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrote versus gerealiseerde bezetting - Percentage vrouwen in hogere functies - MTO-score - Percentage vacatureruimte - Percentage ziekteverzuim 	<p>De gehele sector kampt met een tekort aan gekwalificeerd academisch personeel en specifiek vrouwelijke hoofdleraren. Dit maakt het voor de UT lastiger (vrouwelijk) talent aan te trekken en te behouden.</p> <p>Wel is in de laatste maanden zichtbaar dat de UT steeds beter in staat is om de vacatures in te vullen.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p> <p>Er is sprake van een daling van vooral kort en frequent ziekteverzuim zichtbaar.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt.</p>

HET RISICO VAN/DAT... WAARDOOOR...	MAATREGELEN	KPI'S	POTENTIELE IMPACT
Risicogebied Financiën:			
<ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende voorspellend vermogen en sturing, waardoor budget niet wordt gerealiseerd. - UT voldoet niet aan targets solvabiliteit, liquiditeit waardoor kans op continuïteitsproblemen en verscherpt toezicht OW-inspectie. - Onze raming eerste geldstroom wijkt af van Rijksbekostiging, waardoor óf een beslag op liquiditeit/reservepositie UT of extra budget te laat in het jaar om zinvol te kunnen besteden, waardoor onvoldoende budgetbeheersing. - Vastgestelde budgetten voor (vastgoed-) investeringen worden overschreden, waardoor extra beslag op liquiditeit/res positie en imagoschade. - Toenemende matchingsdruk a.g.v. TKI, H2020 en NWO, waardoor minder onderzoek uit eerste geldstroom beschikbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodieke monitoren financiële KPI's - Agenderen besprekking van risico's en mitigerende maatregelen in diverse gremia - Managementgesprekken voeren - Voor-/najaarsgesprekken voeren - Scenario-analyse uitvoeren - Volgen externe ontwikkelingen en op basis daarvan acties ondernemen - Participeren in netwerken OCW, CFA, VSNU, etc. - Periodiek monitoren en rapporteren over vastgoed ontwikkelingen en -investeringen - Afspraak maken over bandbreedtes omvang matching met RvT - Participeren in relevante netwerken - Strak besturen Strategische centrale middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgetrealisatie - Resultaatsprognose - Ratio's liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen - Percentage matching (eigen bijdrage) - Percentage dekkingsbijdrage <p>Er is 2017 een positief resultaat gerealiseerd (hoger dan begroot). De oorzaak van deze afwijking ligt met name in de incidentele posten. We zijn beter in staat gebleken het resultaat te voorspellen. Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt.</p> <p>Een positieve trend in de ratio's solabiliteit, liquiditeit en weerstandvermogen is zichtbaar. Voor de lange termijn zijn alle grote investeringen inzichtelijk en wordt geen materiële impact op genoemde ratio's verwacht als gevolg van deze investeringen. Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt. Een ingecalculeerd risico is genomen door meer te verdelen dan de geraamde Rijksbekostiging. Dit risico is minimaal gebleken.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt.</p> <p>Er hebben zich geen substantiële afwijkingen van het investeringsplan voorgedaan.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op laag ingeschatt.</p> <p>De geld-/ subsidieverstrekker eist in toenemende mate een bijdrage van de UT (matching). Het beslag op het huidige Centraal Strategisch Budget als gevolg hiervan is nog niet zichtbaar.</p> <p>Op basis van deze analyse wordt de kans en impact van dit netto-risico op midden ingeschatt.</p>	

KWALITATIEVE TOELICHTING

Onderwijs:

Na jaren van dalingen stijgt de omvang van de studentenpopulatie gestaag tot 10.000 studenten. De doelstelling voor 2020 is reeds gerealiseerd. Omdat ook landelijk de instroom van studenten is gegroeid, blijft ons marktaandeel (bepalend voor het aandeel in de OCW-bekostiging) achter. We hebben diverse initiatieven gestart om de instroom te verhogen. We zetten in op verbeteringen van de kwaliteitsoordelen blijkend uit bijvoorbeeld de Nationale Studenten Enquête en de Elsevier Keuzegidsen. De maatschappelijk opdracht om studenten technisch op te leiden blijft onverminderd groot vanuit de grote behoefte aan technisch opgeleide studenten op de arbeidsmarkt, het steeds toenemende belang van technologie in de wereld en de groei van onze kenniseconomie. Deze maatschappelijke opdracht zal naar verwachting ook de komende jaren zichtbaar zijn in de stijging van het aantal studenten aan onze universiteit. Ook de ontwikkeling naar een internationaal georiënteerde universiteit vordert volgens plan.

Hierdoor wordt de kans en impact van risico's op het gebied van onderwijs op laag ingeschatt.

Onderzoek:

De huidige tijdgeest met een toenemende competitie op (internationale) onderzoeksmiddelen vraagt om een slagvaardige, flexibele en adequaat reagerende onderzoeksorganisatie. De omzet van activiteiten uit de tweede en derde geldstroom, een belangrijke indicator voor de impact van de Universiteit Twente, staat al enige tijd onder druk. De universiteit verwacht met stabiel, integraal management op onderwijs, personeel en ondersteuning op facultair niveau en door het flexibiliseren van de onderzoeksorganisatie en onderzoeksstrategie adequaat in te kunnen spelen op verandering in wetenschap en maatschappij. Op basis voorgaande worden risico's op het gebied van onderzoek op midden ingeschatt.

Personnel:

Toenemende competitie om basisfinanciering zet kwaliteit en mensen onder druk. Het wordt voor de Universiteit Twente moeilijker om openstaande vacatures in te vullen. Onze faculteiten hebben plannen opgesteld voor tijdelijke en volledige invulling van vacatures. Ook zijn tijdelijke maatregelen getroffen om de werkdruk te verminderen. Deze maatregelen komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 6 Human Resources.

De risico's op het gebied van personeel worden derhalve op midden ingeschatt. Het blijft noodzakelijk de vinger aan de pols te houden.

Financiën:

Risicobeheersing vindt vooral plaats door de periodieke monitoring en rapportage met betrekking tot de budgetrealisatie en resultaatsturing. In 2017 is een positief enkelvoudig resultaat gerealiseerd van M€ 0,8 (M€ 3,2 hoger dan begroot). De oorzaak van deze afwijking betreft met name incidentele posten.

De ratio's voor solvabiliteit en liquiditeit blijven zich positief ontwikkelen en zijn ruim binnen de gestelde bandbreedtes van

respectievelijk 30%-40% en 0,5 en 1,5.

Het kort cyclische beleid van kabinet/OCW ten aanzien van de Rijksbekostiging maakt het risicotvol hiervoor een goede raming te geven. Stabiliteit in de Rijksbekostiging is noodzakelijk om kwaliteit van het onderwijs en onderzoek niet in gevaar te brengen. Omdat pas halverwege het lopende boekjaar (na de Voorjaarsnota) de beschikbare Rijksbekostiging definitief bekend wordt, is op instellingsniveau een ingecalculeerd risico genomen door miljoenen meer te verdelen dan in de door OCW als geraamde rijksbekostiging afgegeven. De laatste inzichten wijzen erop dat we hiermee geen onnodig risico op instellingsniveau hebben gelopen. Er hebben zich verder geen significante afwijkingen ten opzichte van het investeringsprogramma voorgedaan. De geld/subsidieverstrekker eist in toenemende mate een bijdrage van de universiteit (matching). Dit blijft een punt van aandacht. Het beslag op huidig Centraal Strategisch Budget als gevolg hiervan is nog niet zichtbaar.

Op basis voorgaande worden risico's op het gebied van financiën op laag ingeschatt, met specifieke aandacht voor de zogenaamde 'matchingsdruk'.

RISICO'S NIET ONDER DE DIRECTE INVLOEDSFEER VAN DE UNIVERSITEIT

Risico's als gevolg van externe ontwikkelingen buiten de directe invloedsfeer van de universiteit kunnen een grote impact hebben. Hierbij valt te denken aan:

- de toenemende politieke instabiliteit en terroristische dreigingen, waarmee studenten en staf te maken kunnen krijgen bij met name buitenlandse reizen;
- de groeiende concurrentie bij de acquisitie van onderzoeksprojecten, waardoor de omzet vanuit tweede en derde geldstroom onder druk staat;
- de politieke ontwikkelingen binnen Europa (bijv. de Brexit) en in Nederland met een relatief dynamische wet- en regelgeving, waaraan steeds minder langdurige zekerheid kan worden ontleend.
- Het is bij nieuwe wet- en regelgeving, ook dichter bij huis, vaak afwachten welke impact ze heeft op de (financiële) situatie van universiteiten (invoering leenstelsel, invoering flexwet, participatiewet, privacy wetgeving v.a. mei 2018 en CAO-transitievergoeding).

We proberen op deze onzekere ontwikkelingen te anticiperen door bijvoorbeeld goede verzekeringen af te sluiten, externe samenwerkingen te zoeken (om risico's te delen) en door het opstellen van scenario-analyses voor het eventueel vormen van (financiële) voorzieningen.

TOEKOMSTIGE AANPASSING RISICOMANAGEMENT NOODZAKELIJK?

De Universiteit Twente kent een relatief lange geschiedenis van risicomanagement. Al in 2008 is, op verzoek van de Raad van Toezicht, een risicomanagementsysteem ingevoerd. De risico's binnen alle geledingen van de universiteit werden periodiek geïnventariseerd en gewogen op basis van interviews en inventarisatieformats. Ook de werking van te treffen beheersingssmaatre-

gelen werd gemonitord en gerapporteerd. We liepen met dit systeem voorop binnen de publieke sector en zeker binnen de Nederlandse universiteiten. Niettemin werd na verloop van enige jaren het systeem te instrumenteel bevonden,. Het had onvoldoende relatie met de strategische universiteitsdoelen. De huidige wijze van risicobeheersing gaat uit van een sterke verbetering van de management informatievoorziening, het definiëren van relevante KPI's op de belangrijkste strategische doelen en een periodieke monitoring en rapportage. Het systeem is strategisch ingebed, voorziet in sturingsmechanismen en wordt omarmd door het bestuur, het management, de medezeggenschap en de toezichthouder.

Desondanks vragen het risicobewustzijn en interne- en externe ontwikkelingen wel om aanvullende maatregelen voor 2018. Het risicoprofiel van de universiteit wordt geactualiseerd. Daaruit moet blijken of wij nog steeds de goede zaken monitoren en hoeveel risico de universiteit bereid is te lopen in relatie met te benutten kansen en beschikbare middelen. Bij dit laatste is het zeker van belang dat we de kansen uit het Instellingsdoel *'Experimenting, pioneering & innovating'* ten volle kunnen benutten.

Verder wordt het risicobeheersingssysteem expliciet opgenomen in de P&C-cyclus van de universiteit.



BIJLAGE I 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 Chjjs

gerelateerd aan de functie van voorzitter:

- Voorzitter European Consortium of Innovative Universities
- Voorzitter 4TU.Federatie
- Lid bestuur Universiteitsfonds
- Lid Dagelijks bestuur Twente Board
- Lid Economic Board Zwolle

Overige nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Kennisland
- Lid Raad van Commissarissen RET
- Lid Raad van Commissarissen Deerns Groep BV
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting Nederlands Fonds voor de Film

Nevenfuncties dr. T.T.M. Palstra

gerelateerd aan functie van rector magnificus:

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

Nevenfuncties dr. W.D. Bult-Spiering

gerelateerd aan de functie van vice-voorzitter:

- Lid Algemeen Bestuur SURF
- Lid Stuurgroep Bedrijfsvoering & Financiën VSNU
- Bestuurslid VSNU

Overige nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Assink Lyceum
- Lid van de Raad van Advies De Maatschappij
- Lid externe klankbordgroep fusie NHL-Stenden
- Lid Raad van Commissarissen Idealis

BIJLAGE II TRANSPARANTIE DECLARATIES EN DECLARATIEVOORSCHRIFTEN

In het overzicht zijn de persoons gerelateerde kosten van de Collegeleden opgenomen, conform ‘Handreiking verantwoording declaraties bestuurders’ van de VSNU. De verantwoording is inclusief declaraties, creditcard betalingen, facturen en de maandelijkse vaste onkostenvergoeding. Het bedrag dat is opgenomen is het deel dat kan worden toegerekend aan het betreffende CvB-lid.

Indien van toepassing worden doorlopende kosten die toe te schrijven zijn aan oud-bestuurders apart in het overzicht verantwoord.

BEDRAGEN IN €	MR. V. VAN DER CHIJS	PROF. DR. T.T.M. PALSTRA	DR. W.D. BULT
	voorzitter	rector magnificus	vice-voorzitter
	1-1-2017 tm 31-12-2017	1-1-2017 tm 31-12-2017	1-1-2017 tm 31-12-2017
Representatiekosten	2.770	2.723	2.723
- Waarvan als vaste onkostenvergoeding	2.723	2.723	2.723
Reis- en verblijfkosten binnenland	56.809	48.503	24.508
Reis- en verblijfkosten buitenland	26.818	7.885	2.431
Overige kosten	2.501	1.720	3.220

BIJLAGE III 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.



URAAD

In de URAad zijn per september 2017 vier fracties vertegenwoordigd: een personeelsfractie (de Campus Coalitie (CC)), twee studentenfracties (UReka en DAS) en een fractie waarin zowel studenten als personeelsleden zitting hebben (Partij van de UT). De URAad wordt ondersteund door de griffie.

Samenstelling personeelsgeleding in 2017

Tot 1 september 2016

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

Vanaf 1 september 2017

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

Samenstelling studentengeleding in 2017

Tot 1 september 2017

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

Vanaf 1 september 2017

Willemijn Luiten (UReka)
Sander Bakkum (UReka)
Thomas Remmerts (UReka)
Pier Tabak (UReka)
Anouk de Jong (UReka)
Julia Brevoord (DAS)
Simon Kloet (DAS)
Sanne Berns (DAS)
Vincent Witmond (PvdUT)

BIJLAGE IV RAAD VAN TOEZICHT

Leden Raad van Toezicht

Ir. A.H. Schaaf (voorzitter)

Mw. Prof. dr. E.M. Steg

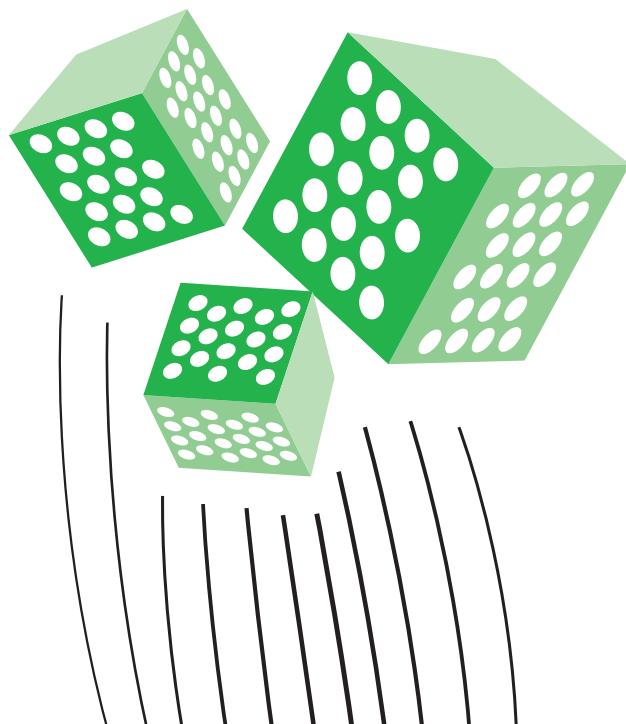
Mw. drs. C.I.J.M. Ross – van Dorp

Drs. E.J.F. Bos

Ir. J. van Beurden

Overige functies leden Raad van Toezicht 2017

LEDEN	NEVENFUNCTIES
Ir. A.H. Schaaf CEO Océ Holding B.V.	- Member of the Board of Directors of the Technology Foundation STW - Member of the Supervisory Board of TKI HTSM
Mw. Prof. dr. E.M. Steg <i>Hoogleraar Omgevingspsychologie Rijksuniversiteit Groningen</i>	-
Mw. Drs. C.I.J.M. Ross-Van Dorp <i>Bestuurder Stichting Agora</i>	- Voorzitter Nationaal Rampen Fonds - Voorzitter Choices International Foundation - Lid Raad van Commissarissen Prinses Maxima oncologisch kinderziekenhuis - Lid Raad van Commissarissen NIBHV (Nederlands Instituut Bedrijfs Hulpverlening) - Lid bestuur garantiefonds OSCA
Drs. E.J.F. Bos <i>Programma Directeur Eneco Groep</i>	-
Ir. J. van Beurden <i>CEO en lid Raad van Bestuur Kendrion</i>	- Lid Raad van Commissarissen Adyen BV - Lid Raad van Commissarissen The Antenna Company International NV



BIJLAGE V STAKEHOLDERANALYSE UNIVERSITEIT TWENTE

De UT hecht, als publieke instelling met een maatschappelijke taak, een groot belang aan de wijze waarop zij haar stakeholders betreft bij haar beleid en activiteiten. Ze heeft met vele verschillende stakeholders te maken, ieder met een eigen belang en invloed.

Een materialiteitsanalyse (in het kader van ingezet proces rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen en de UT als Social Responsible University) is de basis geweest voor het opstellen van deze stakeholderanalyse. Het betreft een inventarisatie van stakeholders en een analyse van het belang van de stakeholder

voor de UT en de invloed die de stakeholder heeft op de UT. Er is een (interne) analyse gemaakt van relevante thema's in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen in relatie tot de betreffende stakeholder. De UT heeft als ambitie om in een later stadium de stakeholderdialogoog verder te versterken en te toetsen of deze inventarisatie van thema's nog aangevuld moet worden.

Inventarisatie stakeholders & betrokkenheid

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders van de UT opgenomen en is beschreven welke dialoog of contact er met de desbetreffende stakeholder is. Het jaarverslag, waarin de UT verantwoording aflegt voor haar beleid, is voor alle stakeholders openbaar beschikbaar.

STAKEHOLDER /	MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
Medewerkers	Contacten met Raad van Toezicht	Toezichthouden op het bestuur en beheer van de universiteit in haar geheel, toezien op naleving van de geldende wettelijke voorschriften en adviseren van het College van Bestuur
	URaad	Medezeggenschapsorgaan
	OPUT	Vertegenwoordiging van de vakbonden, die voor het belang van de werknemers staat en zorgt voor goede arbeidsvoorwaarden, 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 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	Tweejaarlijks onderzoek naar de bevindingen van de medewerkers rondom hun werkbeleving
	Create your future	Loopbaanwebsite voor medewerkers en leidinggevenden UT
	Strategiebijeenkomsten	Evaluatie van bestaande en totstandkoming nieuwe strategische plannen
	Introductiebijeenkomsten	Bijeenkomsten om nieuwe medewerkers op de UT wegwijs te maken en bekend te maken met de organisatie en cultuur van de UT
	Medewerkersportal	Verstrekken van werkgerelateerde informatie aan medewerkers met evenementen en nieuwsitems, ook d.m.v. applicaties.
	U-Today	Onafhankelijk periodiek nieuwsorgaan
	Female Faculty Network Twente	Netwerk voor vrouwelijke academici op de UT, die themabijeenkomsten organiseert om diversiteit en vrouwelijk leiderschap te promoten
	OBP vrouwennetwerk	Diverse activiteiten (workshops en lezingen) die een bijdrage leveren aan het verbeteren van de positie van de OBP-vrouw aan de UT

STAKEHOLDER /	MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
Studenten	Twents Meesterschap conferentie	Docenten kunnen verschillende workshops en lezingen volgen
	CuriousU	Combinatie van een summerschool en een festival, met academische cursussen, muziek, sport, theater en inspirerende sprekers
	Create Tomorrow	Competitieve denktank voor studenten uit heel Nederland (en UT-medewerkers)
	Bedrijvendagen	Jaarlijks evenement waar samen met meer dan honderd bedrijven verschillende activiteiten worden georganiseerd die naast oriëntatie op de arbeidsmarkt kansen bieden op het vinden van een stageplaats, aftudeerplek of een baan
	Career Service UT	Het delen van carrièremogelijkheden voor studenten en bedrijven
	KickIn	Introductiedagen voor nieuwe studenten op de UT om kennis te maken met elkaar, de UT en de omgeving
	Medezeggenschap	Studentenvertegenwoordiging in URaad, faculteitsraden en opleidingscommissies

	Student Union	Een studentenbestuur ingesteld ter bevordering van de kwaliteit van onderwijs en de voorzieningen / faciliteiten op de UT
	Studieverenigingen	Het delen van informatie over beleid en activiteiten
	Sport- en cultuurverenigingen en -koepels	Het 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 studiegerelateerde 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 en 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 hun alumni
	Universiteitsfonds	Fondsenwerving voor o.a. financiering van onderzoeksprojecten en beurzen
Scholieren		
	Voorlichtingsdagen / Open Dagen	Kennis en informatie delen met aankomende studenten
	Meeloopdagen	Kennis en informatie delen met aankomende studenten
	Science on Tour	Een verzameling kijk- en doe- experimenten, gebaseerd op verrassende of intrigerende natuur- en scheikundige verschijnselen en in het leven geroepen om jongeren 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) die op een leuke en interactieve manier in contact komen met de verrassende wereld van wetenschap en technologie
	LeerlingenLab	Docenten komen met hun scholieren langs in het LeerlingenLab om een workshop te volgen op het gebied van natuurwetenschappen
Leveranciers	Pre-U / Wetenschapsknooppunt	Ondersteuning voor 3, 4, 5 en 6 vwo: bijlesdagen, masterclasses, eindexamenkampen en profielwerkstukkenhulp, lespakketten- en programma's en docentprofessionalisering
	Leveringsvoorraarden & aanbestedingen	Beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI).
Branche organisaties	Vereniging van Universiteiten (VSNU)	Collectief van alle veertien universiteiten, dat hun belangen behartigt naar kabinet, politiek, overheid en maatschappelijke organisaties
	European Consortium of Innovative Universities (ECIU)	Toonaangevend internationaal consortium van onderzoeksintensieve universiteiten met nadruk op innovatie, creativiteit en maatschappelijke impact en de ontwikkeling van een kenniseconomie
	4TU	Samenwerkingsverband tussen de technische universiteiten in Nederland

STAKEHOLDER /	MEDIUM	OMSCHRIJVING DIALOG / CONTACT
Bedrijven	Individuele samenwerking	Nieuwe samenwerking met de industrie op zowel onderzoeksterrein als in het curriculum van opleidingen
	Regeling Top Technology Twente	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	Vouchers voor het bedrijfsleven om te gebruiken voor faciliteiten, begeleiding, trainingen of onderzoek bij een van de Centres of Expertise van de universiteit
	Stages en afstudeeropdrachten	Stage- en afstudeerplekken voor onze studenten, die leidt tot kennis en ervaring bij student, opleiding en bedrijfsleven
	Create Tomorrow	Competitieve denktank voor studenten uit heel Nederland (en UT-medewerkers), waarbij cases van bedrijven in een 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
	Bedrijvendagen	Jaarlijks evenement waar samen met meer dan 100 bedrijven verschillende activiteiten worden georganiseerd voor oriëntatie op de arbeidsmarkt, een stageplaats, een afstudeerplek of een baan
	Onderzoeksconsortia	Onderzoeksconsortia tussen bedrijven, overheid en de UT (bv NWA)
Europese Unie	Consultatierondes voor onderzoeksprogramma's	In subsidieprogramma's van de EU komen steeds vaker voorwaarden voor met betrekking tot maatschappelijke verantwoordelijkheid; daarnaast aandacht voor maatschappelijke thema's / global challenges en nieuwe technieken
Nationale Overheid	Direct overleg met Topsectoren	Kwaliteit van onderzoek, gemeenschappelijke en maatschappelijke onderzoekagenda
	Direct overleg met Ministerie	Praktische toepasbaarheid van kennis, doorstroming van kennis, specialisatie op specifieke kennisdomeinen
	Verantwoording naar Ministerie	Jaarverslag Accreditatie Onderzoeksvisitatie Prestatie en kwaliteitsafspraken
	Transparantiebenchmark	Beoordeling op transparantie met betrekking tot duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, gepubliceerd op internet
Regionale overheid	Novel-T	Gezamenlijk initiatief van de UT, gemeente Enschede, Regio Twente, Provincie Overijssel en Saxion, om via Kennispark Twente 10.000 nieuwe, hoogwaardige arbeidsplaatsen te realiseren voor de regio en bij te dragen aan de regionale ontwikkeling
	Bestuurlijk overleggen	Met o.a. gemeenten, provincie en waterschap
	Werkplein Twente	Voor bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
	Twentepact	o.a. Smart Cities
	Bezoek van milieudienst Enschede	Twee keer per jaar en bij grote Evenementen i.v.m. controle op milieuwetgeving
Omwonenden	Open dagen	Kennis en informatie delen
	Open Huis	Kennis en informatie delen
	Nationale burendag	Kennis en informatie delen, betrokkenheid vergroten
	Protocol bij evenementen op campusterrein	Maatregelen om overlast voor omwonenden te beperken
Maatschappelijke organisaties	Designlab	Faculteiten en studenten werken samen met bedrijven en overheden aan actuele maatschappelijke designuitdagingen, geïnspireerd door nieuwe wetenschappelijke inzichten
	Wetenschapswinkel	Onderzoek en advies voor stichtingen, verenigingen, non-profitorganisaties en regio-ondernehmers

BIJLAGE VI OPLEIDINGEN AAN DE UT

	BACHELOROPLEIDING	MASTEROPLEIDINGEN
BMS	<ul style="list-style-type: none"> - European Public Administration (met joint-degree geaccrediteerd programma (track) Public Governance across Borders) - Technische Bedrijfskunde - International Business Administration - Psychologie - Communicatiewetenschap 	<ul style="list-style-type: none"> - European Studies - Public Administration - Industrial Engineering & Management - Business Administration - Philosophy of Science, Technology and Society - Psychology - Educational Science & Technology - Communication Studies - Science Education & Communication (4TU) - Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Maatschappijleer en Maatschappijwetenschappen - Leraar Voorbereidend Hoger Onderwijs in Zaakvakken - Environmental & Energy Management (post-initieel) - Risicomanagement (post-initieel)
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 (4TU) - Sustainable Energy Technology (4TU)
EWI	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Informatica - Technische Wiskunde - Electrical Engineering - Bedrijfsinformatietechnologie - Creative Technology - University College Twente – ATLAS 	<ul style="list-style-type: none"> - Applied Mathematics - Computer Science - Human Media Interaction - Internet Science and Technology - Electrical Engineering - Business Information Technology - Embedded Systems (4TU) - Systems and Control (4TU)
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 (joint-degree)
ITC		<ul style="list-style-type: none"> - Geo-Information Sciences & Earth Observation (post-initieel) - Applied Geoinformatics (postinitiële hbo master)

BIJLAGE VII PRIJZEN, SUBSIDIES EN ONDERSCHEIDINGEN

MEDEWERKERS		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Akshita	Akshita	Grace Hopper Celebration of Women in Computing 2017 Students Scholarship
Baran	Ismet	NWO Veni Grant
Berg, van den	Albert	Zwaartekrachtsubsidie
Mummery	Christine	
Berkum, van	Eric	The Best Paper Award, ITS European Congress Strasbourg
Fioreze	Tiago	
Huang	Amelia	
Thomas	Tom	
Brink, van den	Floris	- I.M. Kolthoff prijs - Simon Stevin Gezel 2017
Brinkman	Alexander	NWO Vici Grant
Brió Perez	Maria	KIJK 'Beste Tech-idee' 2017
Fernandez Rivas	David	
Oyarate Galvez	Loret	
Deursen, van	Alexander	NWO Vidi Grant
Dijk, van	Tom	Best Paper Award SPIN 2017 Conference
Oortwijn	Wytse	
Pol, van de	Jaco	
Dwarshuis	Koen	TGS award 2017
Ferreira	Hugo Alexandre	Best Paper Award Intetain 2017 Conference
Moreira	Carlos F.S.	
Nijholt	Anton	
Palma de Lima E Cruz	Inês	
Poel	Mannes	
Filatova	Tatiana	ERC Starting Grant
Gardeniers	Han	Europese Research Council Advanced Grant
Hartmanns	Arnd	NWO Veni Grant
Heerkens	Hans	Third UT Media Prize 2016
Hoekstra	Arjen	Second UT Media Prize 2016
Horstman	Erik	NWO Veni Grant
Houten, van	Fred	Erepenning UT
Huisman	Marieke	NWO Vici Grant
Hulscher	Suzanne	Benoeming tot lid van de KNAW
Katoen	Joost-Pieter	Eredoctoraat Universiteit van Aalborg (DK)
Katsonis	Nathalie	- Athena-prijs 2016 - KNCV Gouden Medaille 2017
Kelders	Saskia	NWO Veni Grant
Klaassen	Bart	PhD Media Award 2016

Leijten	Jeroen	ERC Starting Grant
Li	Chuan	NWO Veni Grant
Lohse	Detlef	- European Research Council Advanced Grant - Fluid Dynamics Prize 2017 of the American Physical Society - Foreign Member American National Academy of Engineering
Löwik	Sandor	Brinksma Education Innovation Grant 2017
Marpaung	David	NWO Vidi Grant
Misra	Sarthak	Big-on-Small Award at MARSS 2017
Nagel	Saskia	NWO Vidi Grant
Nauta	Bram	Benoeming tot lid van de KNAW
Nguyen	Duong	Overijssel PhD-Award 2017
Ojambati	Femi	Rubicon Beurs
Oosterhuis	Joris	Hoogendoorn Award 2016
Poppema	Daan	Waternetwerk Scriptieprijs 2017
Reinhoudt	David	C. David Gutsche Award
Roos	Pieter	Centrale Onderwijsprijs - Docent van het Jaar 2017
Rouwkema	Jeroen	Europese Research Council Consolidator Grant
Schaafstal	Alma	UT Social Media Prize 2016
Stamatialis	Dimitris	First UT Media Prize 2016
Timmer	Michael	Unilever Research Prijs 2016
Verbeek	Peter-Paul	World Technology Award 2016, category Ethics

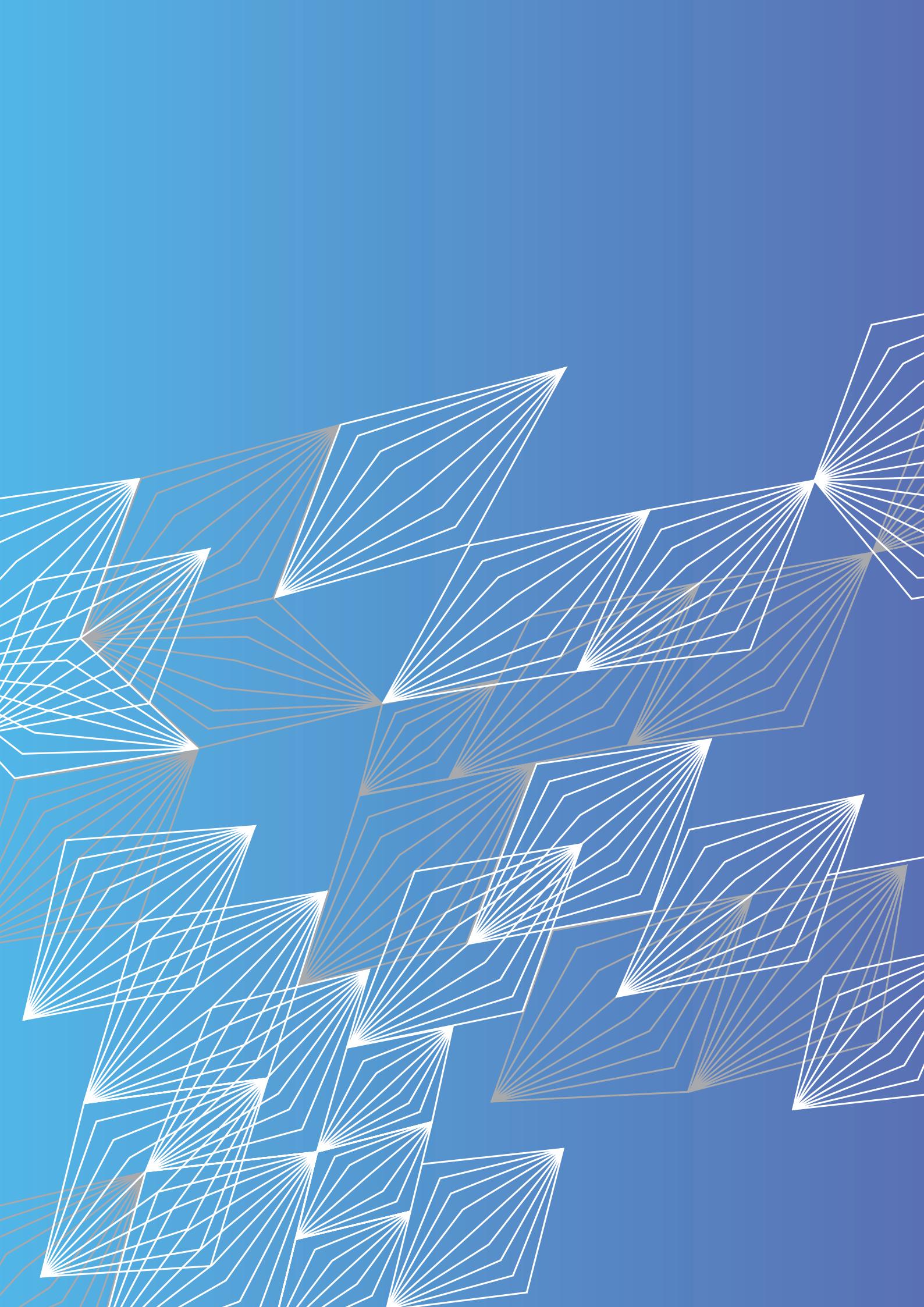
STUDENTEN		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Addi	Rhita	Winnaars Shell Eco Marathon en Communications Award
Blaauw	Jurjen	
Bonnemayers	Vitto	
Bos	Mariska	
Chang	Regina	
Combé, de la	Bram	
Dijkstra	Jelmer	
Goudbeek	Woud	
Grefte	Luuk	
Haven	Emiel	
Hoeksma	Mechteld	
Hof, van 't	Jos	
Hummel, van	Fabian	
Hurne, ter	Bram	
Jong, de	Eeke	
Naïr	Arjun	
Nijhuis	Roy	
Parmentier	Jorrit	
Prabowo	Bagas	
Vos, de	Pepijn	

Aktas	Sevim	- Winnaar Shell Eco Marathon en Communications Award - Student Union 'Best committee/event' award 2017
Eggenkamp	Jan	Student Union 'Best committee/event' award 2017
Mundkur	Arnav	
Reijers	Niek	
Sudhakar	Varun	
Verbakel	Jort	
Groote, de	Elise	- Student Union 'Best committee/event' award 2017 - Student Union 'Most Active Student award 2017'
Altenburg	Amber	Winnaars 'Ideation' en Publieksprijs UT Challenge 2017
Bergman	Mark	
Bosch	Jorick	
Evers	Teun	
Heijs	Émile	
Admiraal	Jasper	Student Union 'Best full time board' award 2017
Benou	Sam	
Braake, te	Jeroen	
Bruijn	Mark	
Geels	Robert	
Groot Jebbink	Martijn	
Jeurink	Heleen	
Leijen	Niels	
Medendorp	Laura	
Meutstege	Arnoud	
Pik	Hidde	
Rhijn, van	Jesse	
Seinhorst	Bram	
Vos, de	Ids	
Wilpshaar	Martijn	
Appel	Pascal	Jong Talent Aanmoedingsprijs KHMW 2017
Dummer	Sven	
Hoorn, van	Marleen	
Kokkeler	Tim	
Okkerman	Luuk	
Schmit	Cathy	
Schouten	Werner	
White	Ruben	
Atema	Martijn	Student Union 'Best part time board' award 2017
Kwakkelaar	Frank	
Loeffen	Egbert	
Steenmeijer	Bob	
Verbeek	Rob	
Vonk	Demi	

Berg, van den	Menno	Winnaars Create Tomorrow 2017
Bergen, van	Martijn	
Ettema	Bart	
Masmeijer	Thijs	
Vervoort	Kevin	
Veugelers	Manuel	
Berends	Sjors	Gouden medaille Heineken Roeivierkamp 2017
Berkhout	Casper	
Dijkstra	Reint	
Groote Schaarsberg	Lydia	
Hal, van	Theo	
Harmsen	Helen	
Heeres	Roeland	
Holleboom	Minke	
Ingen, van	Bart	
Lokin	Chris	
Rietbergen, van	Tijmen	
Rödder	Cordelia	
Wardt, van de	Thomas	
Westerbeek	Eiko	
Wieringen, van	Seth	
Boink	Yoeri	
Danilla	Carolyne	
Driessens	Rick	
Klaassen	Max	
Rooij, de	Bram	
Brug	Tycho	
Bruning	Myrthe	
Ceha	Alexander	Winnaars 'Prototyping' UT Challenge 2017
Hoogsteder	Kay	
Ruiter	Niels	
Schipper	Leon	
Slaa	Maarten	
Davison	Daniel	
Kolkmeier	Jan	HRI Delegates'choice student design competition 2017
Linssen	Jeroen	
Vroon	Jered	
Zaga	Cristina	
de Boer	Mark	
Dijkstra	Egbert	
Donkelaar, van	Floor	Landwinnaars Thales Internationale Ontwerpwedstrijd Arduino
Heuver	Rien	
Kortstra	Wybre	

Faiss	Laura	Student Union Cultural Award 2017
Middelburg	Robert	
Peters	Michelle	
Poslowsky	Tanja	
Rensink	Willem-Jan	
Wal, van der	Peter	
Feiner	Sanne	Student Research Conference 'Best Researcher Award' en 'Public Choice Award' 2017
Hovenier	Renée	
Riphagen	Silvana	
Garde Martinez	Ainara	Prof. de Winterprijs 2017
Heinrich	Marcel	KNCV Golden Master Award 2016
Jorissen	Koen	Eerste prijs Escape Room kampioenschap Noorwegen
Koot	Joachim	Unilever Research Prijs 2017
Nguyêñ	Uyên Châù	Prof.dr. G.P. Vooijs Award
Setty	Naveen Kumar	Henk Zijm Internationalisation Award 2017
Veldhuizen	Reinout	Winnaar ASML Makers Award 2017
Verkroost	Florianne	Student Research Conference Award 2016
Visserman	Heleen	Student Union 'Most Active Freshman award 2017'
Vries, de	Simon	Scriptieprijs Koninklijke Hollandsche Maatschappij der Wetenschappen 2017, categorie Internet & Technische Wetenschappen

ALUMNI		
ACHTERNAAM	VOORNAAM	PRIJS, SUBSIDIE OF ONDERSCHEIDING
Berends	Sjors	Gouden medaille Heineken Roeivierkamp 2017
Damme, van	Marina	- Erepenning UT - Erelid Koninklijk Instituut van Ingenieurs
Shoko	Moreblessings	Marina van Dammebeurs 2017
Tent Beking, van	Michiel	Prof. Johan Kooyprijs 2017





FINANCIËEL JAARVERSLAG 2017

INHOUDSOPGAVE

FINANCIËL VERSLAG	103
Resultaatontwikkeling	104
Ontwikkeling kengetallen	105
Bestemming van het resultaat	105
Ontwikkeling baten en lasten	106
Financieringsstructuur	108
Deelnemingen	108
Geen financiering private activiteiten met publieke middelen	109
Financiering vastgoed / Treasury statuut	109
Vijf jaren Universiteit Twente 2013-2017 (geconsolideerd)	112
HOOFDSTUK 1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2017	115
1.1 Geconsolideerde Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	117
1.2 Geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2017	117
1.3 Geconsolideerd Kasstroomoverzicht over 2017	118
1.4 Geconsolideerd overzicht totaalresultaat over 2017	119
1.5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2017	119
1.6 Toelichting op de geconsolideerde Balans per 31 december 2017	131
1.7 Toelichting op de geconsolideerde Staat van Baten en Lasten over 2017	143
HOOFDSTUK 2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2017	147
2.1 Enkelvoudige Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	148
2.2 Enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2017	149
2.3 Enkelvoudig Kasstroomoverzicht over 2017	150
2.4 Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2017	151
2.5 Toelichting op de enkelvoudige Balans per 31 december 2017	152
2.6 Toelichting op de enkelvoudige Staat van Baten en Lasten over 2017	162
2.7 Bestemming van het resultaat	164
2.8 Deelnemingen en verbonden partijen	165
2.9 Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	167
2.10 Gebeurtenissen na balansdatum	172
OVERIGE GEGEVENS	173
Statutaire grondslag resultaatbestemming	174
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	175

FINANCIËEL VERSLAG

RESULTAATONTWIKKLING

Over het verslagjaar 2017 heeft de Universiteit Twente een positief geconsolideerd resultaat gerealiseerd van € 0,2 miljoen. Het enkelvoudig resultaat van de Universiteit Twente over verslagjaar 2017 bedraagt € 0,8 miljoen.

Het verschil tussen het enkelvoudige en geconsolideerde resultaat van € 0,6 miljoen bestaat uit (1) aandeel derden minderheidsdeelnemingen € 0,3 miljoen en (2) verschil waardering deelnemingen op enkelvoudige balans en geconsolideerd resultaat € 0,3 miljoen (bij negatief eigen vermogen wordt de waardering op € 0,0 gezet, terwijl negatieve eigen vermogen wel volledig wordt geconsolideerd).

Het gerealiseerde geconsolideerde resultaat 2017 van de universiteit laat zich als volgt opsplitsen:

SALDO VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
Faculteiten	1,4	-1,6	1,8
Onderzoekinstituten	-1,1	-2,2	-2,8
Totaal primair proces	0,3	-3,8	-1,0
Ondersteunende diensten	-0,1	-0,2	-0,3
Centrale UT-eenheid	-0,5	1,9	8,0
Gelieerde ondernemingen en minderheidsdeelnemingen universiteit	0,5	-0,3	-0,8
Totaal resultaat	0,2	-2,4	5,9

Het geconsolideerde resultaat van € 0,2 miljoen komt beter uit dan het voor 2017 begrote negatieve resultaat van € 2,4 miljoen. Het resultaat is ten opzichte van de begroting positief beïnvloed door lagere personele lasten door het niet of later invullen van vacatures (€ 1,2 miljoen), vertraging in de uitgave van onderzoeks middelen (€ 1,0 miljoen), gedeeltelijke vrijval van de EU-voorziening (€ 0,7 miljoen) en vrijval van de voorziening Gallery (€ 0,7 miljoen). Tegenover deze positieve afwijkingen staat een niet begrote dotatie in de voorziening transitievergoeding ad € 1,6 miljoen.

Door maatregelen in de P&C cyclus, specifiek in het prognose proces en het tijdig beoordelen van reservering- en voorzieningsposten, is het verschil tussen realisatie en begroting fors verkleind ten opzichte van vorig jaar. De genoemde verbeteringen in het P&C proces stellen de universiteit beter in staat om tijdig bij te sturen ingeval van afwijkingen ten opzichte van de begroting.

De daling in het resultaat ten opzichte van het verslagjaar 2016 is voornamelijk toe te rekenen aan het feit dat in 2016 éénmalig een positief resultaat niet bestede gelden 4TU moest worden genomen (€ 2,8 miljoen) en er in 2017 extra uitgaven voor pensioen premies waren als gevolg van een premiestijging per 1 januari 2017 (€ 2,1 miljoen).

Het positieve resultaat over 2017 is aan de reserves toegevoegd en wordt in de komende jaren onder andere ingezet voor investeringen in onderzoek, talentontwikkeling en onderwijsontwikkeling (zoals engineering Amsterdam).

ONTWIKKELING KENGETALLEN

De financiële kengetallen geven het volgende beeld:

FINANCIËLE KENGETALLEN	GECONSOLIDEERD			ENKELVOUDIG	
	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016	STREEFWAARDE
Solvabiliteit 1	0,37	0,37	0,38	0,38	0,35
Solvabiliteit 2	0,40	0,40	0,41	0,41	0,35
Liquiditeit (current ratio)	1,27	1,26	1,30	1,27	1,00
Liquiditeit (quick ratio)	1,27	1,26	1,30	1,27	1,00
Rentabiliteit	-0,16	1,71	0,00	2,11	0,00

Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen

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

Liquiditeit (current ratio) = vlopende activa / kortlopende schulden

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

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

Solvabiliteit

Voor de solvabiliteit is intern een bandbreedte vastgesteld van 0,30 tot 0,40 met een streefwaarde van 0,35. De solvabiliteit 1 ligt enkelvoudig met 0,38 iets boven de streefwaarde, terwijl de solvabiliteit 2 met 0,41 net boven de bovenste waarde van de bandbreedte uit komt. Het Ministerie van OCW en de Algemene Rekenkamer hanteren de solvabiliteit 2 als sturingsgetal.

Liquiditeit

Voor de liquiditeitsratio's is een bandbreedte aangehouden van 0,5 tot 1,5 met een streefwaarde van 1,0. Zowel de current ratio als de quick ratio voldoen enkelvoudig eind 2017 ruimschoots aan deze streefwaarde.

Verder hanteert de universiteit een liquiditeitsgrens van minimaal M€ 25. In de enkelvoudige balans blijft de universiteit daar aanzienlijk boven met een saldo liquide middelen van M€ 129,9.

Rentabiliteit

Gezien de doelstelling om een kostendekkende exploitatie te realiseren is de streefwaarde 0,00.

De rentabiliteit is enkelvoudig in 2017 in vergelijking met 2016 gedaald tot 0,00 maar voldoet aan de streefwaarde.

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

BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Ingevolge artikel 2.9 lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het positieve resultaat over het boekjaar 2017 toegevoegd aan de reserves.

ONTWIKKELING BATEN EN LASTEN

BATEN

ONTWIKKELING BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
Rijksbijdrage	201,3	198,5	200,1
Collegegelden	24,0	22,6	22,1
Omzet Werk voor Derden	74,4	81,3	80,1
Overige baten	19,0	13,3	18,6
Totaal van de baten	318,7	315,7	320,9

Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage is in 2017 met € 1,2 miljoen gestegen ten opzichte van 2016. Deze stijging is voor ongeveer € 0,9 miljoen toe te rekenen aan jaarlijkse indexatie. Het restant van € 0,3 miljoen betreft een ongecorrigeerd verschil 2016 bestaande uit het restbudget van 3TU-gelden uit de periode 2011-2013 die als ‘vooruit ontvangen’ op de balans geparkeerd stonden. In 2017 zijn deze gelden overgeheveld naar de exploitatie als extra budget voor centraal bekostigde uitgaven.

Collegegelden

De inkomsten uit collegegelden zijn in 2017 uitgekomen op € 24,0 miljoen. Dit is een stijging van € 1,9 miljoen ten opzichte van 2016. Naast een jaarlijkse stijging in de collegegeldtarieven is de stijging het gevolg van een toename van het aantal studenten aan onze universiteit.

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

UITSPLITSING COLLEGEGELDEN (M€)	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
Wettelijk tarief collegegelden	17,0	16,0
Instellingstarief collegegelden	7,0	6,1
Totaal collegegelden	24,0	22,1

Omzet Werk voor Derden

In het jaar 2017 is de omzet uit 2e en 3e geldstroom gedaald met € 5,7 miljoen ten opzichte van verslagjaar 2016 tot een omzet van € 74,4 miljoen. Deze daling is terug te vinden bij diverse categorieën binnen het werk voor derden. Zo daalden de inkomsten uit EU-projecten (- € 2,5 miljoen), subsidies nationale overheid (- € 1,8 miljoen), overige non-profit organisaties (- € 1,1 miljoen) en opdrachten van bedrijven (- € 0,8 miljoen). Uit NWO-subsidies daarentegen haalde de universiteit € 1,0 miljoen extra baten in 2017.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de omzet werk voor derden zich de afgelopen twee jaren heeft verhouden in relatie tot de totale baten en hoe de universiteit deze ontwikkeling begroot voor de komende jaren 2018-2021. Tevens is weergegeven hoe de dekkingsbijdrage van de universiteit zich in genoemde jaren verhoudt tot de omzet werk voor derden. Tegenover een stijging in de begrote omzet werk voor derden voor de komende jaren staat een verwachte daling in het percentage dekkingsbijdrage. De universiteit verwacht dat het in 2017 afgeronde programma UT 2020 een positieve bijdrage zal leveren aan het realiseren van 2e en 3e geldstroom omzet doordat de organisatie meer slagkracht heeft gekregen. De verwachting is wel dat het ombuigen van de huidige trend gestaag zal zijn en dat de eerste resultaten vanaf 2019 zichtbaar zullen zijn.

WERK VOOR DERDEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	REALISATIE 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
Totale baten	317,8	315,7	315,3	327,9	329,5	328,7	333,3
Omzet Werk voor Derden	80,1	81,3	74,4	81,3	84,7	83,5	85,4
% Totale baten	25%	26%	24%	25%	26%	25%	26%
Dekkingsbijdrage	17,3	16,7	16,1	15,5	15,7	15,8	15,5
% Omzet Werk voor Derden	22%	21%	22%	19%	19%	19%	18%

Overige baten

De overige opbrengsten laten in 2017 een lichte stijging zien tot een bedrag van € 19,0 miljoen (2016: € 18,6 miljoen). In onderstaande tabel wordt een nadere specificatie gegeven:

OVERIGE BATEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017		REALISATIE 2016
Verhuur onroerend goed		7,5	7,4
Detachering personeel		1,2	1,0
Schenkingen		0,0	0,0
Sponsoring		0,1	0,2
Studentenbijdrage		0,0	0,0
Verkoop onderwijsmaterialen		0,1	0,1
Opbrengst catering		0,4	0,5
Overige		9,7	9,4
- Subsidieregelingen, cursussen en congressen	1,3		1,4
- Bijdrage aan studentenvoorzieningen	1,2		0,7
- Doorberekende energie	0,8		0,8
- Dienstverlening, doelsubsidie, leermiddelen	6,4		6,5
Totaal overige baten		19,0	18,6

De stijging is voornamelijk toe te rekenen aan bijdragen van studenten voor het gebruik van studentenvoorzieningen die € 0,5 miljoen hoger uitvallen dan in 2016 het geval was.

LASTEN

ONTWIKKELING LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
Personele lasten	210,0	212,7	201,0
Afschrijvingen	22,6	20,9	23,5
Huisvestingslasten	21,8	20,5	22,2
Overige lasten	64,2	63,0	68,1
Totaal van de lasten	318,6	317,1	314,8

Personele lasten

De uitgaven aan personele lasten vallen in 2017 € 9,0 miljoen hoger uit dan in 2016 het geval was. De toename is toe te rekenen aan een stijging van de salarislatten door onder meer 1,4% cao-verhoging per 01-01-2017 (€ 5,1 miljoen), alsmede de bijbehorende sociale lasten door stijging pensioenpremie (€ 3,0 miljoen). Verder is er voor € 1,6 miljoen meer gedoteerd in de personele voorzieningen, hetgeen veroorzaakt is door de totstandkoming van de voorziening transitievergoeding. Tevens is aan inhuur van personeel voor € 1,0 miljoen meer uitgegeven. Hier tegenover staat een daling van € 1,9 miljoen in de overige personeelslasten door vrijval reservering AIO-kosten 4e jaar (€ 0,7 miljoen), lagere kosten voor inzet NWO-medewerkers op onderzoeksprojecten universiteit (€ 0,7 miljoen), minder uitgaven aan reiskosten woon-werk (€ 0,3 miljoen) en minder uitgaven aan studiekosten (€ 0,2 miljoen).

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in 2017 € 0,9 miljoen lager dan in 2016. Deze daling is een gevolg van een extra afschrijving SmartLab (€ 0,4 miljoen) in 2016. In 2016 heeft eveneens een versnelde afschrijving plaatsgevonden van het gebouw Citadel in verband met aanstaande sloop (€ 0,5 miljoen), welke ook in 2017 heeft plaatsgevonden.

Huisvesting

In 2017 vallen de lasten voor huisvesting € 0,4 miljoen lager uit dan in 2016 het geval was. Een daling in de uitgaven voor elektrobouwkundige aanpassingen ligt hier vooral aan ten grondslag (€ 0,6 miljoen). Hogere uitgaven voor onderhoud en schoonmaak worden grotendeels opgevangen door lagere uitgaven aan verzekeringen en belastingen en heffingen.

Overige lasten

De overige lasten vallen € 3,9 miljoen lager uit dan vorig boekjaar het geval was. In 2017 is voor € 4,2 miljoen minder besteed aan de aanschaf van inventaris en apparatuur dan in 2016 het geval was toen vooral voor het Werk voor Derden extra uitgaven plaats vonden.

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

ONTWIKKELING RENTE (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
Rentebaten	0,2	0,0	0,2
Rentelasten	-0,8	-0,7	-0,8
Saldo rente	-0,6	-0,7	-0,6

FINANCIERINGSSTRUCTUUR

FINANCIERINGSSTRUCTUUR (M€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017		REALISATIE 2016	
	Eigen vermogen	Voorzieningen	Schulden	Totaal financieringsstructuur
Eigen vermogen	161,7	37%	161,3	37%
Voorzieningen	12,8	3%	13,1	3%
Schulden	264,6	60%	262,6	60%
Totaal financieringsstructuur	439,1	100%	437,0	100%

De geconsolideerde Staat van Baten en Lasten sluit met een overschot van € 0,5 miljoen inclusief een aandeel derden van € 0,3 miljoen. Dit overschot is toegevoegd aan het eigen vermogen. Ultimo 2017 bedroeg het eigen vermogen € 161,7 miljoen, waarvan € 7,6 miljoen betrekking heeft op de geconsolideerde rechtspersoon HTT B.V. De voorzieningen bestaan voornamelijk uit voorzieningen voor personeelsaangelegenheden en milieurisico's in verband met renovatie van vastgoed.

DEELNEMINGEN

De universiteit heeft in totaal 66 deelnemingen, waarvan er 61 worden beheerd door Holding Technopolis Twente B.V. (verder HTT B.V.). HTT is een verlengstuk van de universiteit en speelt een belangrijke rol in de valorisatietaak van de universiteit. De holding heeft als doel het genereren van economische en maatschappelijke impact. HTT wil een positieve bijdrage leveren aan het ontstaan en het versterken van een stevig fundament voor een snellere groei van innovatieve bedrijven die zijn ontstaan vanuit kennis en technologie die ontwikkeld is binnen de universiteit.

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

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

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

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

Een overzicht van de deelnemingen is in paragraaf 2.8 vanaf bladzijde 165 opgenomen.

GEEN FINANCIERING PRIVATE ACTIVITEITEN MET PUBLIEKE MIDDELEN

Als private activiteiten worden aangemerkt die activiteiten die geen rechtstreekse relatie hebben met de kernactiviteiten van een universiteit. Tot de kernactiviteiten van een universiteit behoren onderwijs en onderzoek en kennisvalorisatie. In het jaar 2017 was er binnen de Universiteit Twente geen sprake van private activiteiten die uit publieke middelen gefinancierd werden.

FINANCIERING VASTGOED / TREASURY STATUUT

De universiteit heeft voor de financiering van het vastgoed een financieringsovereenkomst met het Ministerie van Financiën afgesloten. De faciliteit bestaat oorspronkelijk uit een 30-jarige lening van € 150 miljoen en een rekening-courant krediet van € 21 miljoen. De restant hoofdsom van de lening, opgenomen in drie tranches, bedroeg eind 2017 € 118,4 miljoen, waarvan € 5,3 miljoen een aflossing binnen 1 jaar betreft en als kortlopende schuld in de balans gepresenteerd is.

Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2017 € 2,8 miljoen (2016 € 3,0 miljoen).

OPGENOMEN LENINGEN KREDIETINSTELLINGEN PER 31 DECEMBER (M€) TOTAAL LANG- EN KORTLOPEND	2017	2016
Ministerie van Financiën	118,4	123,6
Bank Nederlandse Gemeenten	2,8	3,0
Totaal leningen kredietinstellingen	121,2	126,6

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 29 mei 2017 vastgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd treasury statuut. Dit statuut is in overeenstemming met de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016".

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 2017

De kasgeldlimiet is een sturings- en verantwoordingsinstrument ter beperking van het renterisico op de korte schuld met een rente-typische 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 vlopende kort gefinancierde schuld is in 2017 als volgt bepaald:

KORTLOPENDE VARIABEL RENTENDE LENINGEN 2017 (M€)		STAND ULTIMO			
		01-2017	02-2017	03-2017	04-2017
MinFin - variabel 3 maands Euribor	a				
Swaps	b				
Vlottende kort gefinancierde schuld	c=a-b	0	0	0	0
Kasgeldlimiet 2017 (M€)					
Omvang begroting 2017	d	316	316	316	316
Toegestane kasgeldlimiet: % grondslag	e	20%	20%	20%	20%
Toegestane kasgeldlimiet: bedrag	f=d*e	63	63	63	63
Vlottende kort gefinancierde schuld	c	0	0	0	0
Tegoeden in rekening courant	g	111	134	134	130
Overige uitstaande middelen	h	0	0	0	0
Totale netto vlottende schuld	i=c-g-h	-111	-134	-134	-130
Toegestane kasgeldlimiet	f	63	63	63	63
Ruimte	j=f-i	174	197	197	193

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

Renterisiconorm 2017

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€)		2016	2017	2018	2019
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
Nieuw aangetrokken schuld	d				
Nieuw uitgezette lange leningen	e	4,0	0,0	6,0	0,0
Netto nieuw aangetrokken vaste schuld	f=d-e	-4,0	0,0	-6,0	0,0
Betaalde aflossingen	g	5,9	5,3	5,3	5,3
Herfinanciering	h=laagste f/g	-4,0	0,0	-6,0	0,0
Renterisico op de vaste schuld	i=c+h	-4,0	0,0	-6,0	0,0
Vaste schuld per 1 januari	j	129,4	123,6	118,4	113,1
Vastgesteld %	k	20%	20%	20%	20%
Renterisiconorm	l=j*k	25,9	24,7	23,7	22,6
Renterisico op de vaste schuld	m=i	-4,0	0,0	-6,0	0,0
Ruimte	n=l-m	29,9	24,7	29,7	22,6

De berekende renterisiconorm en ruimte zijn een afgeleide van de vaste schuld per 1 januari. Uit bovenstaande opstelling blijkt dat in 2017 is voldaan aan de vastgestelde renterisiconorm.

VIJF JAREN UNIVERSITEIT TWENTE 2013-2017 (GECONSOLIDEERD)

BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD	2017	2016	2015	2014	2013
Rijksbijdragen	201,3	200,1	193,5	190,8	188,6
College-, cursus, les- en examengelden	24,0	22,1	21,3	19,9	19,2
Baten werk in opdracht van derden	74,4	80,1	83,2	86,0	92,0
Overige baten	19,0	18,6	18,3	17,8	22,6
Baten	318,7	320,9	316,3	314,5	322,4
Personele lasten	210,0	201,0	198,6	193,0	202,0
Afschrijvingen	22,6	23,5	24,3	27,6	24,9
Huisvestingslasten	21,8	22,2	22,2	23,2	20,8
Overige lasten	64,2	68,1	63,6	61,0	72,6
Lasten	318,6	314,8	308,7	304,8	320,3
Saldo baten en lasten	0,1	6,1	7,6	9,7	2,1
Saldo financiële baten en lasten	-0,6	-0,6	-1,2	-10,7	-4,6
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-0,5	5,5	6,4	-1,0	-2,5
Resultaat deelnemingen	1,0	0,3	0,0	0,1	0,2
Resultaat	0,5	5,8	6,4	-0,9	-2,3
Aandeel derden in resultaat	0,3	0,1	0,3	0,4	0,3
Nettoresultaat	0,2	5,9	6,7	-0,5	-2,0

BALANS (M€) GECONSOLIDEERD	2017	2016	2015	2014	2013
Vaste activa	249,4	258,5	276,4	289,4	311,2
Voorraden	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3
Overige v lottende activa	189,4	178,1	169,6	155,0	159,1
Activa	439,1	437,0	446,4	444,7	470,6
Eigen vermogen	161,7	161,3	155,6	148,9	149,8
Voorzieningen	12,8	13,1	15,7	14,8	20,5
Vreemd vermogen lang	115,7	121,1	126,5	132,6	139,9
Vreemd vermogen kort	148,9	141,5	148,6	148,4	160,4
Passiva	439,1	437,0	446,4	444,7	470,6
Werkkapitaal	40,8	37,0	21,4	6,9	-1,0
Solvabiliteit 1	0,37	0,37	0,35	0,33	0,32
Solvabiliteit 2	0,40	0,40	0,38	0,37	0,36
Current ratio	1,27	1,26	1,14	1,05	0,99
Quick ratio	1,27	1,26	1,14	1,04	0,99
Rentabiliteit	-0,16	1,71	2,02	-0,32	-0,78

Werkkapitaal = v lottende activa - vreemd vermogen kort

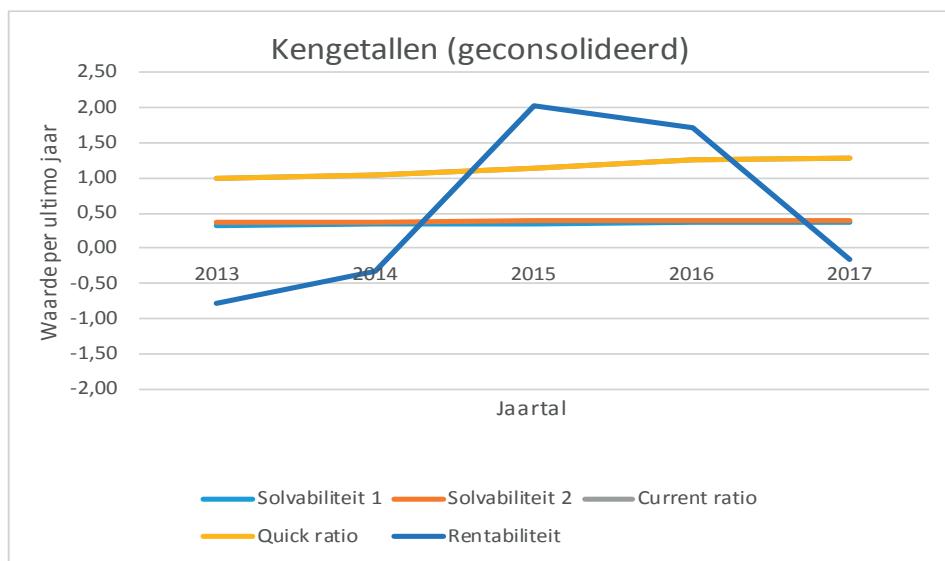
Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / totale vermogen

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

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

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

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



STREEFWAARDEN KENGETALLEN

Solvabiliteit 1 en 2	0,35
Current ratio	1,00
Quick ratio	1,00
Rentabiliteit	0,00

KENGETALLEN PERSONEEL EN STUDENTEN	2017	2016	2015	2014	2013
Aantal personeelsleden per 31 dec. (fte's)					
- Geconsolideerd	2.737	2.642	2.623	2.629	2.718
- Enkelvoudig	2.706	2.610	2.591	2.605	2.689
Gemiddeld aantal personeelsleden (fte's)					
- Geconsolideerd	2.678	2.609	2.622	2.646	2.777
- Enkelvoudig	2.658	2.589	2.602	2.625	2.751
Aantal studenten *)	10.435	10.026	9.818	9.978	10.024

*) Bron: 1cHO 2017 + SIS + OSIRIS, peildatum 1 oktober

HOOFDSTUK 1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2017

1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (NA RESULTAATBESTEMMING)

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMING GECONSOLIDEERD		2017	2016
1.1.2	Materiële vaste activa	236,0	246,1
1.1.3	Financiële vaste activa	13,4	12,4
	Totaal vaste activa	249,4	258,5
1.2.1	Voorraden	0,3	0,4
1.2.2	Vorderingen	49,6	51,2
1.2.4	Liquide middelen	139,8	126,9
	Totaal v lottende activa	189,7	178,5
	Totaal activa	439,1	437,0
2.1	Eigen vermogen	161,7	161,3
2.2	Voorzieningen	12,8	13,1
2.3	Langlopende schulden	115,7	121,1
2.4	Kortlopende schulden	148,9	141,5
	Totaal passiva	439,1	437,0

1.2 GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
3.1	Rijksbijdragen	201,3	198,5	200,1
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	24,0	22,6	22,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden	74,4	81,3	80,1
3.5	Overige baten	19,0	13,3	18,6
	Totaal baten	318,7	315,7	320,9
4.1	Personeelslasten	210,0	212,7	201,0
4.2	Afschrijvingen	22,6	20,9	23,5
4.3	Huisvestingslasten	21,8	20,5	22,2
4.4	Overige lasten	64,2	63,0	68,1
	Totaal lasten	318,6	317,1	314,8
	Saldo baten en lasten	0,1	-1,4	6,1
6.	Saldo financiële baten en lasten	-0,6	-0,7	-0,6
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-0,5	-2,1	5,5
7.	Belastingen			
8.	Resultaat deelnemingen	1,0	-0,3	0,3
	Resultaat na belastingen	0,5	-2,4	5,8
9.	Aandeel derden in resultaat	0,3	0,0	-0,1
	Nettoresultaat	0,2	-2,4	5,9

1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017

KASSTROOMOVERZICHT (M€) GECONSOLIDEERD		2017	2016
	Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en -lasten)	0,1	6,1
	Aanpassingen voor:		
4.2	- Afschrijvingen	22,6	23,5
2.2	- Mutaties voorzieningen	-0,3	-2,6
		22,3	20,9
	Veranderingen in vlopende middelen:		
1.2.1	- Voorraden	0,1	0,0
1.2.2	- Vorderingen	1,6	7,8
2.4	- Kortlopende schulden	7,3	-7,3
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	9,0	0,5
6.	Ontvangen interest	0,2	0,2
6.	Betaalde interest	-0,8	-0,8
		-0,6	-0,6
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	30,8	26,9
1.1.2	Investeringen in materiële vaste activa	-12,5	-5,4
1.1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	0,0	0,0
1.1.3	Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	-0,3	-0,6
1.1.3	Mutaties leningen	-0,1	0,1
1.1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	0,4	0,7
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-12,5	-5,2
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossingen langlopende schulden	-5,4	-5,4
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-5,4	-5,4
	Mutatie liquide middelen (M€)	12,9	16,3
1.2.4.1	Saldo liquide middelen 01 januari	126,9	110,6
1.2.4.1	Saldo liquide middelen 31 december	139,8	126,9

TOELICHTING OP GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door het resultaat exclusief rentebaten en - lasten (€ 0,1 miljoen), de afschrijvingen op materiële vaste activa (€ 22,6 miljoen), mutatie in de voorzieningen (- € 0,3 miljoen), een afname van de voorraden (€ 0,1 miljoen), een afname van de vorderingen (€ 1,6 miljoen), een toename van de schulden (€ 7,3 miljoen), alsmede door de kasstroom uit het saldo rente van - € 0,6 miljoen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten komt voor € 5,6 miljoen uit vooruitbetalingen in het kader van werk in uitvoering, voor € 4,5 miljoen uit investeringen in inventaris en apparatuur, voor € 1,5 miljoen uit investeringen in gebouwen, voor € 0,5 miljoen uit investeringen in terreinen en voor € 0,4 miljoen uit overige materiële vaste activa. Het saldo van investeringen en desinvesteringen in financieel vaste activa is nihil.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is volledig toe te rekenen aan aflossingen op langlopende schulden, te weten € 5,3 miljoen uit de overeenkomst met het Ministerie van Financiën en € 0,1 miljoen op een lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten.

1.4 GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT OVER 2017

GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT (M€)		2017		2016
Geconsolideerd nettoresultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon		0,2		5,9
Herwaardering materiële vaste activa	0,0		0,0	
Omrekenverschillen buitenlandse deelnemingen	0,0		0,0	
	0,0		0,0	
Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0,0		0,0	
	0,0		0,0	
Totaal van de rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen van de rechtspersoon		0,0		0,0
Totaalresultaat van de rechtspersoon		0,2		5,9

1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2017

ALGEMEEN

VOORNAAMSTE ACTIVITEITEN

De Universiteit Twente, gevestigd te Enschede, Drienerlolaan 5, 7522 NB, is een publiekrechtelijk lichaam, ingesteld bij Wet van 23 november 1961 tot wijziging van artikel 15 van de Wet op het wetenschappelijk onderwijs. De kernactiviteiten van de universiteit bestaan uit wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. De universiteit is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 50130536.

VERSLAGGEVINGSPERIODE

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2017, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2017.

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 aangeduide uitzonderingen.

CONTINUÏTEIT

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

GRONDSLAGEN VAN DE CONSOLIDATIE

In de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten zijn de Universiteit Twente en haar 100% dochtermaatschappij HTT Holding Technopolis Twente B.V., gevestigd te Enschede en met eigen mee geconsolideerde dochterondernemingen, volledig geconsolideerd opgenomen.

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

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

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

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

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

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

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

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GEBRUIK VAN SCHATTINGEN

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

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

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

TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA'S

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Valutakoersverschillen die voortkomen uit de afwikkeling van monetaire posten, dan wel voortkomen uit de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst- en-verliesrekening in de periode dat zij zich voordoen, met uitzondering van koersverschillen op monetaire posten die deel uitmaken van de netto-investering in een bedrijfsuitoefening in het buitenland.

Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedatum.

Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen actuele waarde worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de wisselkoers op het moment waarop de actuele waarde werd bepaald. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als deel van de herwaarderingsreserve rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

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

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

Verstrekte leningen en overige vorderingen.

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

IMMATERIEËLE VASTE ACTIVA

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

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

MATERIEËLE VASTE ACTIVA

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

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

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

Voor gebouwen worden de volgende afschrijvingstermijnen gehanteerd:

- Casco 60 jaar
- Afbouw 30 jaar
- Inbouw 15 jaar
- Technische installaties 15 jaar
- Terreinontwikkeling 30 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien ze de gebruiksduur van het object verlengen.

De materiële vaste activa waarvan de universiteit en haar groepsmaatschappijen, krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

De aankoop van de woningen is gebaseerd op het taxatierapport van de Rijksdienst der Domeinen. De doorverkoop aan de bewoners geschiedde tegen een hogere waarde. Als waarderingsgrondslag voor de woningen is gekozen voor de hogere getaxeerde opbrengstwaarde.

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

Als activeringsgrens voor apparatuur en inventaris wordt € 2.500 per activum aangehouden.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Deelnemingen met invloed van betekenis

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

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

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de universiteit gehanteerd.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vloottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de universiteit en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de universiteit echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de universiteit ten behoeve van de deelneming. De voorziening wordt primair gevormd ten laste van langlopende vorderingen op de deelneming die feitelijk moeten worden gezien als een onderdeel van de netto-investering, en wordt voor het overige gepresenteerd onder de voorzieningen.

Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot 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-geconsolideerde 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 gemaartiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingenverliezen.

De grondslagen voor de overige financiële vaste activa zijn verder opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoord als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten in de periode waarin de dividenden betaalbaar worden gesteld).

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

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN VASTE ACTIVA

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

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

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

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingenverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingenverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingenverlies voor het actief (of kasstroom genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardeverminderingenverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode, tenzij het eerdere bijzonder waardeverminderingenverlies was veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden, en er sprake is van opvolgende externe gebeurtenissen die het effect van de eerdere gebeurtenis weer omkeren.

VERVREEMDING VAN VASTE ACTIVA

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

VOORRADEN

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen aanschafprijs op basis van de 'first-in, first-out' (FIFO)-methode of lagere actuele waarde. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

WERK VOOR DERDEN

Het werk in opdracht van derden heeft betrekking op 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 project gerelateerde 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

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

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

EIGEN VERMOGEN

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserve die ter vrije beschikking staat van de instelling. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de universiteit is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve.

Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt in publieke en private middelen.

MINDERHEIDSBELANG DERDEN

Het minderheidsbelang derden wordt gewaardeerd op het proportionele deel van derden in de nettowaarde van de activa en verplichtingen, bepaald volgens de waarderingsgrondslagen van de universiteit.

VOORZIENINGEN

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

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

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

Voorzieningen worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

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

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

Reorganisatievoorziening.

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen als op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevonden 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 gevonden zal hebben.

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

Voorziening werkloosheidsverplichtingen.

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

Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen.

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

Jubileumvoorziening.

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

Voorziening Transitievergoeding.

De voorziening transitievergoeding is gevormd vanwege de Wet Werk en Zekerheid, waardoor werknemers, met een dienstverband langer dan 2 jaar, vanaf 1 juli 2015 recht hebben op een transitievergoeding bij ontslag. Dit recht geldt ook als een tijdelijk contract niet wordt verlengd. Binnen de Universiteit Twente spits deze voorziening zich toe op wetenschappelijk personeel met een tijdelijke aanstelling. De berekening van de voorziening is gebaseerd op het aantal dienstjaren van de medewerker en onder welke aanstelling(en) de werknemer werkte. De transitievergoeding wordt berekend over gehele periodes van 6 maanden dienstverband en is maximaal de hoogte van het bruto jaarsalaris.

EU-voorziening.

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

Voorziening verlieslatende contracten.

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

LANGLOPENDE EN KORTLOPENDE SCHULDEN

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

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

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstrekken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

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.

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

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

COLLEGE-, CURSUS-, LES- EN EXAMENGELDEN

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

BATEN WERK IN OPDRACHT VAN DERDEN

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

Voor een eventueel verwacht negatief resultaat wordt een voorziening getroffen die in mindering wordt gebracht op de balanspost vooruit gefactureerde en ontvangen termijnwerk in opdracht van derden.

OVERTIGE BATEN

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

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

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

AANDEEL IN HET RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN

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

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

LASTEN

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

PERSOONSBELONINGEN EN PENSIOENEN

Personelsbeloningen

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

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

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

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met

personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

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

Nederlandse pensioenregeling

Voor de medewerkers van de universiteit is een pensioenregeling getroffen die is ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreden, 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.

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

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

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Conform voorgeschreven pensioenregels hanteert het ABP een beleidsdekkingsgraad van 128%, welke wordt bepaald door de gemiddelde dekkingsgraad van de afgelopen 12 maanden. De beleidsdekkingsgraad mag bij een pensioenfonds niet langer dan vijf jaar lager liggen dan 104,2%. Ultimo 2017 bedroeg de actuele dekkingsgraad bij het ABP 104,4%. Deze ligt net boven 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 één of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. De universiteit heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of regeling) is opgesteld en intrekking daarvan redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan / de regeling zijn de betrokken locaties benoemd, alsmede de functie en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemoeid is met de uitvoering van het plan. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan.

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

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

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

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

BELASTINGEN

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

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

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

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

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

KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten, die worden verantwoord als reële waarde hedges of kasstroom hedges, worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten, waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

BEPALING REËLE WAARDE

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

1.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

ACTIVA

MATERIËLE VASTE ACTIVA

1.1.2	1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.2.3	1.1.2.5	1.1.2.6		
MATERIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD	GEBOUWEN	TERREINEN	INVENTARIS EN APPA- RATUUR	IN UITVOERING EN VOORUIT BETAALD	NIET AAN HET PROCES DIENSTBARE MVA	TOTAAL	
Aanschafprijs 1-1-2017	a	464,9	31,6	64,7	1,3	27,1	589,6
Afschrijving cumulatief 1-1-2017	b	-261,4	-9,9	-55,4	0,0	-16,8	-343,5
Boekwaarde 1-1-2017	c=a+b	203,5	21,7	9,3	1,3	10,3	246,1
Investeringen 2017	d	1,5	0,5	4,5	5,6	0,4	12,5
Aanschafwaarde desinvesteringen 2017	e	-0,1	0,0	-1,0	0,0	0,0	-1,1
Afschrijvingen 2017	f	-16,9	-1,0	-3,8	0,0	-0,9	-22,6
Afschrijvingen desinvesteringen 2017	g	0,1	0,0	1,0	0,0	0,0	1,1
Aanschafprijs 31-12-2017	h=a+d+e	466,3	32,1	68,2	6,9	27,5	601,0
Afschrijving cumulatief 31-12-2017	i=b+f+g	-278,2	-10,9	-58,2	0,0	-17,7	-365,0
Boekwaarde 31-12-2017	j=h+i	188,1	21,2	10,0	6,9	9,8	236,0

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.

WOZ EN VERZEKERDE WAARDE GEBOUWEN EN TERREINEN (M€) GECONSOLIDEERD	2017
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	206,4
Verzekerde waarde gebouwen	610,8

Bovenstaande waardes hebben 1 januari 2016 als peildatum en zijn van toepassing op het belastingjaar 2017.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.1.3	1.1.3.2	1.1.3.4	1.1.3.5	1.1.3.8		
FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) GECONSOLIDEERD	ANDERE DEELNEMINGEN	VORDERING OP ANDERE DEELNEMINGEN	VORDERING OP OCW	OVERIGE VORDERINGEN	TOTAAL	
Boekwaarde 1-1-2017	6,3	0,8	3,2	2,1	12,4	
Investeringen en leningen	0,8	0,1	-0,7	0,9	1,1	
Desinvesteringen en aflossingen	-0,4			-1,3	-1,7	
Reclassificatie	-0,1			0,7	0,6	
Resultaat deelnemingen	1,0				1,0	
Boekwaarde 31-12-2017	7,6	0,9	2,5	2,4	13,4	

1.1.3.4 Vordering op andere deelnemingen

Onder de vordering op andere deelnemingen is opgenomen:

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

- (a) Op 1 april 2012 heeft de Universiteit Twente een lening van € 739 duizend uitgegeven aan The Gallery B.V. Over de hoofdsom of het onafgeloste gedeelte daarvan is The Gallery B.V. verplicht een rente te vergoeden van driemaand EURIBOR plus 1,5% per jaar. De rente wordt ieder kwartaal herzien en op de eerste werkdag van het betreffende kwartaal vastgesteld. De rente is per kwartaal achteraf verschuldigd. The Gallery B.V. is verplicht af te lossen op de lening over een periode van 50 jaar. De jaarlijkse aflossing bedraagt derhalve 2% van de hoofdsom, zijnde € 14.780.
- (b) De leningsovereenkomst met U-Needle Holding B.V. is getekend op 2 april 2009. De rentevergoeding bedraagt 5,5% op jaarbasis. De hoofdsom van de lening per 1 januari 2012 bedroeg € 167 duizend. Aan UT International Ventures Holding B.V. is een optierecht toegekend tot het nemen van aandelen B in het kapitaal van U-Needle Holding B.V. tot ten hoogste een zodanig aantal aandelen als waarvan de totale nominale waarde overeenkomt met het opeisbare bedrag van de hoofdsom van de geldlening of het restant daarvan en indien de onmiddellijke opeisbaarheid van de geldlening tussen UT International Ventures Holding B.V. en U-Needle Holding B.V. haar grond vindt in hetgeen is bepaald in de akte van geldlening in artikel 4 lid 2.

1.1.3.8 Overige vorderingen

De overige vorderingen bestaan onder meer uit uitgegeven leningen aan Proof of Concept (€ 1,6 miljoen) en PhiX B.V. (€ 0,2 miljoen). Tevens zijn er vorderingen uit opgelopen rente (€ 0,3 miljoen), leasecontracten (€ 0,2 miljoen), in het kader van de TOP-regeling (TOP = tijdelijke ondernemersplaatsen, € 0,2 miljoen) en in het kader van pc-prive leningen voor studenten (€ 0,2 miljoen). Voor oninbare vorderingen is een voorziening van € 0,2 miljoen gevormd. Het kortlopende deel van voornoemde vorderingen (<1 jaar) ad € 0,2 miljoen is gereclassificeerd onder de vloottende activa.

UTI B.V. heeft Proof of Concept-leningsovereenkomsten afgesloten ter hoogte van in totaal € 1,95 miljoen. Hiervan is per 31 december 2017 € 1,625 miljoen uitbetaald (2016: € 1,7 miljoen). Het restant van € 0,325 miljoen zal per lening worden uitbetaald nadat de in de leningsovereenkomst opgenomen milestone is behaald. De leningenduur bij Proof of Concept bedraagt 8 jaar en de rente over de uitstaande leningen is 11%. Aflossing vindt plaats na vijf jaar, in de jaren zes, zeven en acht. Als zekerheid is een pand- en hypothekrechtd gesteld.

Op 13 oktober 2017 is een gezamenlijke lening verstrekt aan PhiX B.V. te Enschede met een hoofdsom voor HTT van € 210 duizend. De som van de lening gezamenlijk bedraagt € 672 duizend: € 210 duizend van LioniX B.V., € 210 duizend van HTT B.V., € 168 duizend van Innovatiefonds Twente B.V. en € 84 duizend van Stichting Saxion. De lening zal worden ingelost in termijnen van 16 kwartalen vanaf 1 januari 2020. Het rentepercentage bedraagt 3% met ingang van de lening, maar voor het eerst achteraf te voldoen vanaf 1 januari 2019 en vanaf dan ook per kwartaal. De lening is achtergesteld bij die aan High Tech Fund B.V. te Enschede, maar direct opeisbaar zodra PhiX B.V. insolvabel of inactief wordt. De verstrekkers delen in rente en aflossing naar mate van de inleg. Er zijn geen extra zekerheden gesteld.

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

VLOTTENDE ACTIVA

VOORRADEN

1.2.1	VOORRADEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2017	31-12-2016
1.2.1.2	Gebruiksgoederen	0,3	0,4

VORDERINGEN

1.2.2	VORDERINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	2017	2016
1.2.2.1	Debiteuren	16,6	14,9
1.2.2.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.2.2.5	Vorderingen op andere deelnemingen	0,4	0,0
1.2.2.7	Studenten/deelnemers/cursisten	0,2	0,6
1.2.2.8	Overige overheden	3,0	4,9
1.2.2.10	Overige vorderingen:	0,5	1,2
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,3	1,0
	Overige vorderingen	0,2	0,2
1.2.2.15	Overlopende activa:		
	Werk in opdracht van derden	20,8	21,9
	Saldo projecten met een debetstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-59,2	-72,9
	Kosten Werk in opdracht van Derden	95,1	110,1
	Saldo projecten met een creditstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-52,6	-55,9
	Kosten Werk in opdracht van Derden	37,5	40,6
	Vooruitbetaalde kosten	6,8	6,9
	Nog te ontvangen bedragen	2,0	1,1
	Totaal overlopende activa	51,0	52,2
1.2.2.16	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,4	-1,0
	Totaal	49,6	51,2

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

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

De hoogste vordering van de universiteit op een externe partij, zoals opgenomen in bovenstaand overzicht, is op de Europese Commissie voor de financiering van projecten Werk voor Derden. Van de Europese Commissie heeft de universiteit nog een bedrag van € 17,4 miljoen tegoed. Deze vordering is voor € 3,5 miljoen terug te vinden in het debiteurensaldo en voor € 13,9 miljoen in het werk in opdracht van derden.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

1.2.2.16	VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) GECONSOLIDEERD	2017	2016
	Saldo per 1 januari	-1,0	-1,5
	Onttrekking	0,1	0,6
	Dotatie	-0,5	-0,1
	Stand per 31 december	-1,4	-1,0

LIQUIDE MIDDELEN

1.2.4.1	LIQUIDE MIDDELEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2017	31-12-2016
1.2.4.1	Kasmiddelen	0,1	0,0
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	134,6	121,7
1.2.4.3	Deposito's	5,1	5,2
	Totaal liquide middelen	139,8	126,9

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

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) GECONSOLIDEERD	STAND PER 1-1-2017	RESULTAAT	OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2017
2.1.1	Algemene reserve	148,9	2,5	-2,6	148,8
	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,0	-2,1	2,3	1,2
	Bestemmingsreserve 4TU Sectorplan	2,8	-0,4	0,3	2,7
	Bestemmingsreserve: EWI	0,2	0,0	0,0	0,2
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9	0,0	0,0	0,9
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):				
	Holding Technopolis Twente B.V.	7,0	0,2	0,4	7,6
2.1.9	Minderheidsbelang derden	0,5	0,3	-0,5	0,3
	Totaal Eigen Vermogen	161,3	0,5	-0,1	161,7

Ingevolge artikel 2.9 lid 5 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek is het positieve resultaat over het boekjaar 2017 toegevoegd aan de reserves.

- De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds van de universiteit geldt als een egaliserereserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen.
- De bestemmingsreserve 4TU-middelen betreft nog niet aangewende gelden uit het Sectorplan Techniek die de universiteit in 4TU-verband in de jaren 2014 t/m 2017 heeft mogen ontvangen van het Ministerie van OCW. Deze middelen zijn voor de komende jaren expliciet gereserveerd voor activiteiten in het kader van het 4TU.Sectorplan Techniek.
- De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit.
- Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, contractueel vastgelegd herinvesteringsfonds, waarin jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur wordt gereserveerd voor toekomstige investeringen.
- De per 31 december 2017 gevormde bestemmingsreserve voor de gelieerde instelling Holding Technopolis Twente B.V. geeft de vermogenspositie van deze instelling weer en is bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van de instelling, alsmede om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

VOORZIENINGEN

2.2 VOORZIENINGEN (M€) GECONSOLIDEERD	2.2.1 PERSONEELS- VOORZIENINGEN	2.2.3 OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL VOORZIENINGEN
Stand per 1-1-2017	8,8	4,3	13,1
Dotaties	3,9	1,4	5,3
Onttrekkingen	-1,9	-1,2	-3,1
Vrijval	-0,9	-1,6	-2,5
Stand per 31-12-2017	9,9	2,9	12,8
Onderverdeling saldo 31-12-2017:			
< 1 jaar	2,4	2,4	4,8
1-5 jaar	6,1	0,5	6,6
> 5 jaar	1,4	0,0	1,4

Personele voorzieningen

- De voorziening reorganisatie en werkloosheidsverplichtingen van € 4,6 miljoen (2016 € 5,2 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening reorganisatie is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen (bijvoorbeeld outplacement en afvloeiing) met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van Raet.
- De voorziening uitgestelde personeelsbeloning van € 1,9 miljoen (2016 € 2,3 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met sabbatical leave, 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 € 1,8 miljoen (2016 € 1,3 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodrager voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.
- De voorziening transitievergoeding van € 1,6 miljoen (in 2016 nog niet van toepassing) is gevormd vanwege de Wet Werk en Zekerheid, waardoor werknemers, met een dienstverband langer dan 2 jaar, vanaf 1 juli 2015 recht hebben op een transitievergoeding bij ontslag. Dit recht geldt ook als een tijdelijk contract niet wordt verlengd. Binnen de Universiteit Twente spitst deze voorziening zich toe op wetenschappelijk personeel met een tijdelijke aanstelling. De berekening van de voorziening is gebaseerd op het aantal dienstjaren van de medewerker en onder welke aanstelling(en) de werknemer werkte. De transitievergoeding wordt berekend over gehele periodes van 6 maanden dienstverband en is maximaal de hoogte van het bruto jaarsalaris.

Overige voorzieningen

- De voorziening milieurisico's van € 0,2 miljoen (2016 € 0,3 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 € 0,7 miljoen (2016 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken.
- De voorziening EU bedraagt eind 2017 € 1,2 miljoen (2016 € 1,5 miljoen) en is gevormd ter dekking van de mogelijke financiële correcties die doorgevoerd moeten worden op EU-projecten. Dit naar aanleiding van een EU-audit op projecten die vallen onder het 7e kader. Waardering van deze voorziening heeft plaats gevonden op basis van de doorrekening van de uit de audit voortvloeiende correcties, aangevuld met een inschatting voor externe accountantskosten en eventuele bijkomende kosten.
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 0,8 miljoen (2016 € 1,1 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.
- De voorziening ten behoeve van The Gallery BV heeft eind 2017 een waarde van nihil (2016 € 0,7 miljoen).
- Ten behoeve van een groepsmaatschappij is de voorziening voor het negatieve eigen vermogen op nihil gesteld (2016 € 0,1 miljoen).

LANGLOPENDE SCHULDEN

2.3	2.3.5	2.3.5	TOTAAL
LANGLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD	S-RIJKS SCHATKIST	BNG	
Stand per 1-1-2017	118,4	2,7	121,1
Aangegane leningen	0,0		0,0
Aflossingen	-5,3	-0,1	-5,4
Stand per 31-12-2017	113,1	2,6	115,7
Onderverdeling saldo 31-12-2017:			
Looptijd 1-5 jaar	21,1	0,0	21,1
Looptijd > 5 jaar	92,0	2,6	94,6
Rentepercentage	vast	3,70%	

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

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

Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1e hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.

KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) GECONSOLIDEERD	31-12-2017	31-12-2016
2.4.2	Schulden aan andere deelnemingen	0,0	0,1
2.4.3	Kredietinstellingen 1)	5,5	5,5
2.4.8	Crediteuren	17,7	19,2
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	9,8	8,8
2.4.9.1	Loonheffing	7,9	7,2
2.4.9.2	Omzetbelasting	-0,2	-0,4
2.4.9.3	Premies sociale verzekeringen	2,1	2,0
2.4.10	Schulden terzake pensioenen	2,4	2,0
2.4.12	Overige kortlopende schulden	79,7	76,2
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	29,8	33,1
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,2	2,5
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	44,3	35,8
	Verbonden partijen	0,4	0,5
	Diversen	2,8	4,1
2.4.13	Vooruit ontvangen collegegelden	12,7	9,7
2.4.17	Vakantiedagen/-geld	16,5	15,3
2.4.19	Overlopende passiva	4,6	4,7
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,1	0,1
	Transitoria	4,5	4,6
	Totaal kortlopende schulden	148,9	141,5

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

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

MODEL G1.B VERANTWOORDING SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE (BEDRAGEN IN €)											
PROJECT OMSCHRIJVING	TOEWIJZING KENMERK	TOEWIJZING DATUM	BEDRAG TOEWIJZING	ONTVANGEN T/M 2016	LASTEN T/M 2016	SALDO 1 JAN 2017	ONTVANGEN SUBSIDIE IN JAAR 2017	LASTEN IN JAAR 2017	VRIJVAL NIET BESTEED BEDRAG IN 2017	SALDO 31 DEC 2017	PRESTATIE AFGEROND?
Sketchlab, een digitaal platform voor het leren van schetsvaardigheden voor ingenieurs	865447	4/04/16	48.750	39.000	10.748	28.252	9.750	105.005		-67.003	Nee
Flipping research methods education	865435	4/04/16	61.637	49.310	17.758	31.552	12.317	36.461		7.408	Ja
Totaal subsidies			110.387	88.310	28.506	59.804	22.067	141.466	0	-59.595	

MODEL G2.B VERANTWOORDING SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE (BEDRAGEN IN €)											
PROJECT OMSCHRIJVING	TOEWIJZING KENMERK		BEDRAG TOEWIJZING	ONTVANGEN T/M 2016	LASTEN T/M 2016	SALDO 1 JAN 2017	ONTVANGEN SUBSIDIE IN 2017	LASTEN IN JAAR 2017	STAND 31 DEC 2017	SALDO NOG TE BESTEDEN PER 31 DEC 2017	
Pilots voor de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen	804AO-45775	18/11/13	304.800	304.800	206.500	98.300	0	72.744	25.556	25.556	
Begeleiding startende leraren	BSL 2013 06	2/12/13	800.000	800.000	534.983	265.017	0	158.244	106.773	106.773	
Ontwikkeling professionele leergemeenschappen - Leerlingen als onderzoekers	PLG 2013 09	2/12/13	200.000	200.000	74.976	125.024	0	42.246	82.778	82.778	
Ontwikkeling professionele leergemeenschappen - Nieuwe lesvormen met moderne ICT	PLG 2013 10	2/12/13	200.000	200.000	113.779	86.221	0	49.025	37.196	37.196	
Versterking vakdidaktiek in de bètawetenschappen	900569	25/02/16	250.000	100.000	24.604	75.396	104.327	79.044	100.679	146.352	
Totaal subsidies			1.754.800	1.604.800	954.842	649.958	104.327	401.303	352.982	398.655	

FINANCIËLE INSTRUMENTEN (RISICO'S)

ALGEMEEN

De universiteit maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Dit betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling een beleid opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de onderneming te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

KREDIETRISICO

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

De uitstaande vorderingen per balansdatum bedragen € 49,6 miljoen (2016: € 51,2 miljoen). Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beoordeeld en indien nodig is er een voorziening getroffen. De uitstaande vorderingen betreffen vooral subsidiegelden die betaald worden door de EU, Nederlandse overheid of onderzoeksinstellingen. Het kredietrisico is over het geheel genomen beperkt.

REENTERISICO EN KASSTROOMRISICO

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

LIQUIDITEITSRISICO

De universiteit bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde leningconvenanten te blijven.

REËLE WAARDE

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.

NIET IN DE GECONSOLIDEERDE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

FISCALE POSITIES

Vennootschapsbelasting

Samen vormen de ondernemingen Holding Technopolis Twente BV, Technopolis Twente Onroerend Goed B.V., Congres- en Studiecentrum Twente B.V., High Tech Factory B.V., High Tech Facilities B.V., High Tech Fund B.V., United Twente Innovation B.V., ITC International Hotel B.V., De Hogekamp B.V. en VVI B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De moedermaatschappij Holding Technopolis Twente B.V. neemt op grond van RJ 272.803d de belastinglasten respectievelijk belastingbaten van de gehele fiscale eenheid voor eigen rekening. Dit gezien het feit dat de vennootschapsbelasting met ingang van 1 januari 2016 is ingevoerd.

Er wordt door HTT niet met de deelnemers binnen de fiscale eenheid afgerekend. Naar verwachting betreft het fiscale resultaat een verlies. Gelet op een aantal onzekerheden is de omvang hiervan nog niet betrouwbaar in te schatten.

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

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

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

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

Omzetbelasting

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

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

ALGEMEEN

United Twente Innovation B.V.

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

Regio Twente heeft in december 2016 besloten akkoord te gaan met het verlagen van de oorspronkelijke subsidie van € 750 duizend tot maximaal € 250 duizend voor de TOP-light regeling. Tegelijkertijd heeft de Regio Twente goedkeuring gegeven voor het wijzigen van de activiteiten voor 2017. Deze activiteiten zullen met name bestaan uit het hulp bieden aan startende ondernemers in de hele vroege fase op het gebied van opstellen van businessplannen, communicatie, netwerk en juridische zaken, aangevuld met kleinere geldleningen.

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

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, daarna te verlengen tot 31 maart 2021. Hierbij is gekozen voor een met BTW belaste aanvangshuurprijs van € 130 duizend per jaar, jaarlijks te indexeren op 1 januari vanaf 2013.

CLAIMS

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

Het Gerechtshof in Arnhem heeft op 20 februari 2018 een tussenarrest gewezen in het hoger beroep dat tegenpartij van de universiteit heeft ingediend, nadat de universiteit in 2012 door de Rechtbank te Almelo in één zaak in het gelijk was gesteld en de ingediende vordering van de universiteit volledig was toegekend. De claim van de tegenpartij is destijds

door de Rechtbank afgewezen. Het Gerechtshof Arnhem heeft in haar tussenarrest van 20 februari 2018 geen inhoudelijke beoordeling gedaan, maar is van mening dat een deskundige moet worden benoemd die naar de zaak gaat kijken. Deze zaak zal hierdoor in 2018 ook nog door blijven lopen.

De financiële effecten van de uitspraak in 2012 zijn niet in de jaarcijfers verwerkt en de ontvangen gelden zijn op de balans geparkeerd.

De universiteit heeft op 7 april 2011 een claim van € 2,5 miljoen ontvangen met betrekking tot een vermeende overeenkomst van erfpacht- en opstalrecht. Op 25 april 2012 heeft de Rechtbank te Almelo in deze zaak uitspraak gedaan en de universiteit veroordeeld tot betaling van een bedrag van k€ 124 ter grootte van de gemaakte kosten en aan de tegenpartij geen verdere vergoeding toegewezen voor vermeende winstderving. Deze k€ 124 is reeds in 2012 ten laste van de exploitatie van de universiteit gebracht. De tegenpartij heeft tegen de uitspraak hoger beroep aangetekend en naar aanleiding van de uitkomst van dit hoger beroep de zaak voorgelegd aan de Hoge Raad bij het Hof in Den Bosch. De universiteit heeft een schikkingsvoorstel gedaan aan de tegenpartij om het opstalrecht van het gebouw over te nemen voor de marktwaarde in verhuurde staat, te weten k€ 465 kosten koper. Met de eerder toegekende schadevergoeding van k€ 124 zijn de destijds voor het oorspronkelijke project gemaakte kosten vergoed. De nu nog te maken kosten voor tegenpartij behoren tot de gebruikelijke ontwikkelingskosten die voor ieder ander project ook gemaakt zouden moeten worden. De universiteit is bereid om in het kader van deze minnelijke regeling de krachtens het (vernietigde) arrest van het hof al betaalde k€ 124 aan tegenpartij te laten.

Op dit moment wordt door partijen gewerkt aan een vaststellingsovereenkomst.

AANSPRAKELIJKHED EN GARANTIES

Garantstellingen

- Aan de Gallery B.V. te Enschede is door de universiteit op 12 april 2012 voor een periode van 10 jaar een garantstelling afgegeven ter nakoming van de huur- en serviceverplichtingen van VVI BV te Enschede in geval van (gedeeltelijke) leegstand. De jaarlijkse kosten voor huur en service bedragen, in geval van leegstand, circa € 0,8 miljoen per jaar.
- Inzake de door The Gallery B.V. aangegeven 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 2017 € 2,9 miljoen (2016 € 3,0 miljoen).

MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2017 in het kader van de bouwactiviteiten bedragen circa € 25,4 miljoen.

Huurverplichtingen

- Ten behoeve van studentenhuisvesting heeft de universiteit per 1 januari 2014 een overeenkomst gesloten met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting voor de huur van het pand Stadsweide. Per 31 december 2017 bedraagt de huurprijs € 0,4 miljoen voor de periode van één jaar. De aangegeven overeenkomst eindigt op 30 juni 2022.
- Eveneens is met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting per 1 augustus 2014 een overeenkomst gesloten voor de huur van het pand Capitool 40 ten behoeve van permanente tentamenruimte. Het huurbedrag bedraagt € 0,1 miljoen per jaar. Deze overeenkomst eindigt vooralsnog eind 2018 wanneer de oplevering van het gebouw Technohal wordt verwacht.
- VVI BV 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 opstallen bij aangetekend schrijven aan de onroerend goed vennootschap aan te bieden. In dat geval is de vennootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstallen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erfrecht dat is verworven bij de verkoop van de woningen is destijds gewaardeerd tegen de contante waarde. Deze waarde werd jaarlijks verminderd met de gefactureerde erfpachtgelden met betrekking tot de verkochte woningen. Uiteindelijk werd zodoende in boekjaar 2013 de financiële waarde nihil bereikt. Het recht van erfpacht – hoewel geen financiële vaste activa van 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 2017 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 6,0 miljoen. Het volledige bedrag aan verplichtingen vervalt binnen één jaar.

Onderhoud

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2017 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 1,0 miljoen.

Voor de reparatie van het dak van het pand van High Tech Factory is een investeringsverplichting van € 0,125 miljoen aangegaan. De werkzaamheden zullen in 2018 worden voltooid.

Wasserij

Ten behoeve van de wasserij heeft ITC International Hotel B.V. het contract met de firma Engelbertink verlengd met 1 jaar. Gezien de gestegen katoenprijzen is geen langlopende nieuwe afspraak gemaakt. Voor 2018 is hiermee een bedrag gemoeid van k€ 73,8. Prijsaanpassingen vinden plaats per 1 januari van het jaar en worden gebaseerd op onderbouwde branchecijfers.

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.

1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

BATEN

STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) BATEN GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017			REALISATIE 2016	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			201,3		200,1
3.3.4	Collegegelden sector WO			24,0		22,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden			74,4		80,1
3.4.1	Contractonderwijs		1,7		1,9	
3.4.2	Contractonderzoek		71,4		76,6	
3.4.2.1	Internationale organisaties	18,8		21,3		
3.4.2.2	Nationale overheden	11,0		12,8		
3.4.2.3	NWO	26,5		25,5		
3.4.2.4	KNAW	0,1		0,1		
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	4,7		5,8		
3.4.2.6	Bedrijven	10,3		11,1		
3.4.3	Overige baten werk i.o.v. derden		1,3		1,6	
3.5	Overige baten			19,0		18,6
3.5.1	Verhuur		7,5		7,4	
	UT	3,0		3,0		
	HTT B.V.	4,5		4,4		
3.5.2	Detachering personeel		1,2		1,0	
3.5.3	Schenkingen		0,0		0,0	
3.5.4	Sponsoring		0,1		0,2	*)
3.5.7	Studentenbijdrage		0,0		0,0	
3.5.8	Verkoop onderwijsmaterialen		0,1		0,1	*)
3.5.9	Opbrengst catering		0,4		0,5	*)
3.5.10	Overige baten - overig		9,7		9,4	*)
	Totaal baten			318,7		320,9

OVERIGE BATEN - OVERIG (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017			REALISATIE 2016	
	Subsidieregelingen, cursussen en congressen			1,3		1,4
	Bijdrage aan studentenvoorzieningen			1,2		0,7
	Doorberekende energie			0,8		0,8
	Kennisvalorisatie, etc.			6,4		6,5 *)
	Totaal overige baten			9,7		9,4

*) De vergelijkende cijfers over boekjaar 2016 zijn aangepast als gevolg van een wijziging in de richtlijn jaarverslaggeving, waardoor een meer gedetailleerde specificatie van de Overige baten wordt gevraagd.

LASTEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) LASTEN GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017		REALISATIE 2016	
4.1	Personelelasten		210,0		201,0
4.1.1	Lonen en salarissen	192,8		184,4	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	152,6		147,3	
4.1.1.2	Sociale lasten	19,3		19,2	
4.1.1.3	Pensioenpremies	20,9		17,9	
4.1.2	Overige personele lasten	17,2		16,6	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	3,1		1,5	
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	6,8		5,9	
4.1.2.3	Overige	7,3		9,2	
4.2	Afschrijvingen materiële activa	22,6		23,5	
4.3	Huisvestingslasten	21,8		22,2	
4.3.1	Huur	2,0		2,0	
4.3.2	Verzekeringen	0,4		0,5	
4.3.3	Onderhoud	5,6		5,4	
4.3.4	Energie en water	4,3		4,3	
4.3.5	Schoonmaakkosten	4,2		4,0	
4.3.6	Heffingen	1,6		1,7	
4.3.7	Overige	3,7		4,3	
4.4	Overige lasten	64,2		68,1	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	16,0		15,6	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	9,2		13,4	
4.4.4	Dotaties overige voorzieningen	0,0		-1,4	
4.4.5	Overige lasten - overig	39,0		40,5	
Totaal lasten		318,6		314,8	

4.1	GEMIDDELDE PERSONEELSGEFORMATIE (FTE) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
	WP	1.551	1.513
	OBP	1.127	1.096
	Totaal formatie	2.678	2.609

4.4.1	SPECIFICATIE ACCOUNTANTSKOSTEN (K€) GECONSOLIDEERD	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
	Honorarium onderzoek jaarrekening	131,0	87,0
	Honorarium andere controleopdrachten	177,0	97,0
	Honorarium fiscale adviezen	319,0	386,0
	Honorarium andere niet-controlediensten	38,0	92,0
	Totaal accountantskosten	665,0	662,0

4.4.5 OVERIGE LASTEN - OVERIG (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
Boeken en tijdschriften		3,3	3,2
Technische materialen, drukwerk, etc.		8,4	8,8
Grondstoffen		0,4	0,5
Overige kosten gelieerde ondernemingen		0,2	0,1
Reis- en verblijfkosten		8,7	8,5
Uitbesteed werk		13,2	15,0
Beurzen		1,3	0,9
Huur, onderhoud apparatuur, etc.		3,5	3,5
Totaal overige lasten		39,0	40,5

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) GECONSOLIDEERD		REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
Rentebaten		0,2	0,2
Rentelasten		-0,8	-0,8
6 Totaal financiële baten en lasten		-0,6	-0,6
8 Resultaat op deelnemingen		1,0	0,3
9 Aandeel derden in het resultaat		0,3	0,1

TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

De universiteit heeft per 31-12-2017 een bedrag van € 7,1 miljoen aan leningen uitstaan bij deelneming Holding Technopolis Twente B.V. (saldo eind 2016: € 7,2 miljoen). Het gaat om de volgende leningen:

- Lening voor deelname TTF € 2,5 miljoen (a)
- Lening voor deelname NDIX € 0,1 miljoen (b)
- Lening voor deelname GIS € 0,1 miljoen (c)
- Lening voor herontwikkeling De Hogekamp € 3,6 miljoen (d)
- Lening voor High Tech Factory B.V. € 0,8 miljoen (e)

- (a)/(b) De verplichte aflossingstermijnen en te betalen rente worden gefinancierd uit de uitkeringen (dividend of andere inkomsten) die uit de deelneming worden ontvangen. De looptijden van deze leningen zijn variabel en kennen geen einddatum. De afgesproken te betalen rente bedraagt het cumulatieve dividend + 1%.
- (c) Ter financiering van de deelneming in GreenInsight B.V. (GIS) is een openstaande schuld van haar dochter Blue4Green B.V. aan de universiteit overgenomen en als kapitaal ingebracht door HTT. Hierdoor is een schuld ontstaan aan de universiteit. Aflossing vindt plaats vanuit dividendinkomsten of andere inkomsten die worden ontvangen. De aflostermijnen zijn gelijk aan de ontvangen bedragen. Het te betalen rentepercentage bedraagt 4,5% en de looptijd van de lening is variabel.
- (d) Op 1 december 2016 is voor financiering van activiteiten met betrekking tot herontwikkeling van gebouw De Hogekamp een overeenkomst van geldlening afgesloten met de universiteit. Van de hoofdsom ad € 8,85 miljoen is € 4,0 miljoen opgenomen om een aanbetaling op de koopsom (met verrekenbare BTW) te doen. De Hogekamp B.V. (DHK) heeft geen zekerheden hiervoor verstrekt. De overeengekomen rente bedraagt 2,0% per jaar over het opgenomen deel. Deze geldt voor een periode van 25 jaar en wordt per kwartaal achteraf gefactureerd. De eerstvolgende renteherziening vindt plaats op 1 december 2041. De aflossing is vastgesteld op gelijke termijnen in 40 jaren vanaf 31 december 2019. Een eventuele verplichting voor het eerstvolgende boekjaar zal worden opgenomen onder kortlopende schulden.
- (e) De lening met Holding Technopolis Twente B.V voor High Tech Factory B.V is afgesloten op 11 juli 2016 met een rentepercentage gelijk aan driemaands EURIBOR plus 1,5% per jaar. De rente wordt ieder kwartaal herzien. De aflossing bedraagt € 44,1 duizend per kwartaal en is ingegaan per 31 december 2016. In het kader van continuïteit van High Tech Factory heeft het college van de universiteit op 12 februari 2018 hernieuwd besloten gedurende een periode van 12 maanden vorderingen op High Tech Factory niet op te eisen.

HOOFDSTUK 2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2017

2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (NA RESULTAATBESTEMMING)

BALANS PER 31 DECEMBER (M€) NA RESULTAATBESTEMMING ENKELVOUDIG		2017	2016
1.1.2	Materiële vaste activa	226,2	235,8
1.1.3	Financiële vaste activa	20,3	20,6
	Totaal vaste activa	246,5	256,4
1.2.1	Voorraden	0,3	0,4
1.2.2	Vorderingen	47,2	48,1
1.2.4	Liquide middelen	129,9	118,3
	Totaal vloottende activa	177,4	166,8
	Totaal activa	423,9	423,2
2.1	Eigen vermogen	161,5	160,8
2.2	Voorzieningen	12,8	13,0
2.3	Langlopende schulden	113,1	118,4
2.4	Kortlopende schulden	136,5	131,0
	Totaal passiva	423,9	423,2
	Solvabiliteit 1	0,38	0,38
	Solvabiliteit 2	0,41	0,41
	Liquiditeit (current ratio)	1,30	1,27
	Liquiditeit (quick ratio)	1,30	1,27
	Rentabiliteit	0,00	2,11

2.2 ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

	STAAT VAN BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2017	BEGROTING 2017	REALISATIE 2016
3.1	Rijksbijdragen	201,3	198,5	200,1
3.3	College-, cursus, les- en examengelden	24,0	22,6	22,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden	74,4	81,3	80,1
3.5	Overige baten	15,6	13,3	15,5
	Totaal baten	315,3	315,7	317,8
4.1	Personeelslasten	209,0	212,7	199,8
4.2	Afschrijvingen	21,7	20,9	22,4
4.3	Huisvestingslasten	19,8	20,5	20,3
4.4	Overige lasten	64,3	63,0	68,0
	Totaal lasten	314,8	317,1	310,5
	Saldo baten en lasten	0,5	-1,4	7,3
6.	Saldo financiële baten en lasten	-0,5	-0,7	-0,6
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	0,0	-2,1	6,7
7.	Belastingen			
8.	Resultaat deelnemingen	0,8	-0,3	-0,8
	Nettoresultaat	0,8	-2,4	5,9
	Rentabiliteit	0,00	-0,67	2,11

2.3 ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017

KASSTROOMOVERZICHT (M€) ENKELVOUDIG		2017	2016
	Saldo baten en lasten (excl. rentebaten en –lasten)	0,5	7,3
	Aanpassingen voor:		
4.2	- Afschrijvingen	21,7	22,4
2.2	- Mutaties voorzieningen	-0,2	-2,4
		21,5	20,0
	Veranderingen in vloottende middelen:		
1.2.1	- Voorraden	0,1	0,0
1.2.2	- Vorderingen	0,9	12,1
2.4	- Kortlopende schulden	5,5	-8,5
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties:	6,5	3,6
6.	Ontvangen interest	0,1	0,0
6.	Betaalde interest	-0,6	-0,6
		-0,5	-0,6
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	28,0	30,3
1.1.2	Investeringen in materiële vaste activa	-12,1	-5,0
1.1.2	Desinvesteringen in materiële vaste activa	0,0	0,0
1.1.3	Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden	0,4	-4,9
1.1.3	Mutaties leningen	0,7	0,6
1.1.3	Overige investeringen in financiële vaste activa	-0,1	0,7
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11,1	-8,6
2.3	Nieuw opgenomen leningen	0,0	0,0
2.3	Aflossingen langlopende schulden	-5,3	-5,2
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-5,3	-5,2
2.1	Mutatie vermogen	0,0	-0,9
	Totaal overige balansmutaties	0,0	-0,9
	Mutatie liquide middelen (M€)	11,6	15,6
1.2.4.1	Saldo liquide middelen 01 januari	118,3	102,7
1.2.4.1	Saldo liquide middelen 31 december	129,9	118,3

TOELICHTING OP ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald door het resultaat exclusief rentebaten en - lasten (€ 0,5 miljoen), de afschrijvingen op materiële vaste activa (€ 21,7 miljoen), mutatie in de voorzieningen (- € 0,2 miljoen), een afname van de voorraden (€ 0,1 miljoen), een afname van de vorderingen (€ 0,9 miljoen), een toename van de schulden (€ 5,5 miljoen), alsmede door de kasstroom uit het saldo rente van - € 0,5 miljoen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten komt voor € 5,6 miljoen uit vooruitbetalingen in het kader van werk in uitvoering, voor € 4,5 miljoen uit investeringen in inventaris en apparatuur, voor € 1,5 miljoen uit investeringen in gebouwen en voor € 0,5 miljoen uit investeringen in terreinen. Het saldo van investeringen en desinvesteringen in financieel vaste activa bedraagt € 1,0 miljoen, voornamelijk als gevolg van verrekening vordering TPRC met gevormde voorziening en overheveling kortlopend deel vordering op OCW (< 1 jaar) naar vlopende activa.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is volledig toe te rekenen aan aflossingen op de langlopende schuld bij het Ministerie van Financiën (€ 5,3 miljoen).

2.4 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2017

ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 van de universiteit.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA EN DE RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en de staat van baten en lasten, met uitzondering van de hierna genoemde grondslag:

RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het aandeel in het resultaat van rechtspersonen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de universiteit in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de universiteit en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

ACTIVA

MATERIËLE VASTE ACTIVA

1.1.2	1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.2.3	1.1.2.4	
MATERIËLE VASTE ACTIVA (M€) ENKELVOUDIG	GEBOUWEN	TERREINEN	INVENTARIS EN APPARATUUR	IN UITVOERING EN VOORUIT- BETALINGEN	TOTAAL
Aanschafprijs 1-1-2017	a	464,9	31,6	64,7	1,3 562,5
Afschrijving cumulatief 1-1-2017	b	-261,4	-9,9	-55,4	-326,7
Boekwaarde 1-1-2017	c=a+b	203,5	21,7	9,3	1,3 235,8
Investeringen 2017	d	1,5	0,5	4,5	5,6 12,1
Aanschafwaarde desinvesteringen 2017	e	-0,1		-1,0	-1,1
Afschrijvingen 2017	f	-16,9	-1,0	-3,8	-21,7
Afschrijvingen desinvesteringen 2017	g	0,1		1,0	1,1
Aanschafprijs 31-12-2017	h=a+d+e	466,3	32,1	68,2	6,9 573,5
Afschrijving cumulatief 31-12-2017	i=b+f+g	-278,2	-10,9	-58,2	0,0 -347,3
Boekwaarde 31-12-2017	j=h-i	188,1	21,2	10,0	6,9 226,2

Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden is de volgende zekerheid verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1^e hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.

WOZ EN VERZEKERDE WAARDE GEBOUWEN EN TERREINEN (M€) ENKELVOUDIG	2017
WOZ-waarde gebouwen en terreinen	196,8
Verzekerde waarde gebouwen	594,4

Bovenstaande waardes zijn van toepassing op het belastingjaar 2017.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1.1.3	FINANCIËLE VASTE ACTIVA (M€) ENKELVOUDIG	BOEKWAARDE 01-01-2017	INVESTE- RINGEN EN VERSTREKTE LENINGEN	DESINVES- TERINGEN EN AFLOSSINGEN	RESULTAAT 2017	MUTATIE RECLASSI- FICATIE	BOEKWAARDE 31-12-2017
	Holding Technopolis Twente	7,0			0,8	-0,1	7,7
1.1.3.1	Groepsmaatschappijen	7,0	0,0	0,0	0,8	-0,1	7,7
	BTC B.V.	0,6					0,6
	Participatiemaatschappij Oost Nederland N.V.	1,4					1,4
	The Gallery B.V.	0,5					0,5
	TSM Business School	0,2	-0,2				0,0
1.1.3.2	Andere deelnemingen	2,7	-0,2	0,0	0,0	0,0	2,5
	Holding Technopolis Twente	8,2	1,4	-1,5			8,1
	Reclassificatie 2)	-1,1					-1,1
1.1.3.3	Vorderingen op groepsmaatschappijen	7,1	1,4	-1,5	0,0	0,0	7,0
	The Gallery B.V.	0,7					0,7
1.1.3.4	Vorderingen op andere deelnemingen	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
	Vorderingen op OCW 1)	3,9		-0,7			3,2
	Reclassificatie 2)	-0,7					-0,7
1.1.3.5	Vorderingen op OCW	3,2	0,0	-0,7	0,0	0,0	2,5
	Auditoren / Studenten	0,0					0,0
	TOP-leningen	0,0					0,0
	TPRC	0,8		-0,8			0,0
	PC's, diversen (studenten)	0,1	0,2	-0,1			0,2
	Studiereis commissie	0,0	0,1	-0,1			0,0
	Reclassificatie 2)	-1,0				0,8	-0,2
1.1.3.8	Overige vorderingen	-0,1	0,3	-1,0	0,0	0,8	0,0
	Totaal financiële vaste activa	20,6	1,5	-3,2	0,8	0,7	20,3

- 1) Het langlopende deel van de vordering (> 1 jaar) wordt gepresenteerd onder de Financiële Vaste Activa. Er zijn geen afspraken inzake aflossing overeengekomen. De rentevergoeding is variabel, afhankelijk van het rendement van de lening.
- 2) De reclassificatie betreft het herrubriceren van de overige vorderingen met een looptijd korter dan 1 jaar naar de vlopende activa.

VLOTTENDE ACTIVA

VOORRADEN

1.2.1	VOORRADEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2017	31-12-2016
1.2.1.2	Gebruiksgoederen	0,3	0,4

VORDERINGEN

1.2.2	VORDERINGEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2017	31-12-2016
1.2.2.1	Debiteuren	16,2	14,4
1.2.2.2	OCW 1)	0,7	0,7
1.2.2.4	Groepsmaatschappijen	1,5	1,2
	Holding Technopolis Twente B.V.	0,5	0,1
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	1,0	1,1
1.2.2.5	Andere deelnemingen	0,4	0,0
1.2.2.7	Studenten/deelnemers/cursisten	0,2	0,6
1.2.2.8	Overige overheden	3,0	4,9
1.2.2.10	Overige vorderingen:	0,5	1,2
	Kortlopende vorderingen financiële vaste activa	0,3	1,0
	Overige vorderingen	0,2	0,2
1.2.2.15	Overlopende activa:		
	Werk in opdracht van derden	20,8	21,9
	Saldo projecten met een debetstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-59,2	-72,9
	Kosten Werk in opdracht van Derden	95,1	110,1
	Saldo projecten met een creditstand		
	Vooruitgefactureerde en ontvangen termijnen	-52,6	-55,9
	Kosten Werk in opdracht van Derden	37,5	40,6
	Vooruitbetaalde kosten	3,4	3,4
	Nog te ontvangen bedragen	1,9	0,8
	Totaal overlopende posten	48,6	49,1
1.2.2.16	Voorziening wegens oninbaarheid	-1,4	-1,0
	Totaal vorderingen	47,2	48,1

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

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

De hoogste vordering van de universiteit op een externe partij, zoals opgenomen in bovenstaand overzicht, is op de Europese Commissie voor de financiering van projecten Werk voor Derden. Van de Europese Commissie heeft de universiteit nog een bedrag van € 17,4 miljoen tegoed. Deze vordering is voor € 3,5 miljoen terug te vinden in het debiteurensaldo en voor € 13,9 miljoen in het Werk in opdracht van derden.

Het verloop van de voorzieningen wegens oninbaarheid is als volgt:

1.2.2.16	VOORZIENING WEGENS ONINBAARHEID (M€) ENKELVOUDIG	2017	2016
	Saldo per 1 januari	-1,0	-1,5
	Onttrekking	0,1	0,6
	Dotatie	-0,5	-0,1
	Stand per 31 december	-1,4	-1,0

LIQUIDE MIDDELEN

1.2.4	LIQUIDE MIDDELEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2017	31-12-2016
1.2.4.1	Kasmiddelen	0,1	0,1
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen	129,8	118,2
	Totaal liquide middelen	129,9	118,3

PASSIVA

EIGEN VERMOGEN

2.1	EIGEN VERMOGEN (M€) ENKELVOUDIG	STAND PER 1-1-2017	RESULTAAT	OVERIGE MUTATIES	STAND PER 31-12-2017
2.1.1.1	Algemene reserve	148,9	2,5	-2,6	148,8
	Bestemmingsreserve sociale lasten fonds	1,0	-2,1	2,3	1,2
	Bestemmingsreserve: 4TU-middelen	2,8	-0,4	0,3	2,7
	Bestemmingsreserve: EWI	0,2			0,2
	Bestemmingsreserve: NanoLab	0,9			0,9
2.1.1.3	Bestemmingsreserve (privaat):				
	Holding Technopolis Twente B.V.	7,0	0,8	-0,1	7,7
	Totaal Eigen Vermogen	160,8	0,8	-0,1	161,5

Verschil eigen vermogen geconsolideerd en enkelvoudig

Het enkelvoudig eigen vermogen van € 161,5 miljoen is € 0,1 miljoen hoger dan het geconsolideerde vermogen exclusief aandeel derden als gevolg van het niet volledig verwerken van verliezen van een deelneming met een negatief eigen vermogen, aangezien de Universiteit Twente niet aangesproken kan worden voor verliezen van de deelneming die haar kapitaalbelang te boven gaan.

Het enkelvoudig netto resultaat van € 0,8 miljoen is € 0,6 miljoen hoger dan het geconsolideerd netto resultaat als gevolg van het niet volledig verwerken van verliezen van een deelneming ad € 0,3 miljoen en een nagekomen resultaat deelneming 2016 ad € 0,3 miljoen.

Bestemmingsreserves

- De gevormde bestemmingsreserve sociale lasten fonds van de universiteit geldt als een egalisatiereserve om toekomstige verschillen tussen begrote en gerealiseerde sociale lasten te kunnen verrekenen.
- De bestemmingsreserve 4TU-middelen betreft nog niet aangewende gelden uit het Sectorplan Techniek die de universiteit in 4TU-verband in de jaren 2014 t/m 2017 heeft mogen ontvangen van het Ministerie van OCW. Deze middelen zijn voor de komende jaren expliciet gereserveerd voor activiteiten in het kader van het 4TU.Sectorplan Techniek.
- De bestemmingsreserve EWI betreft een gekwantificeerd deel van de reserves van de faculteit Elektrotechniek, Wiskunde & Informatica bedoeld om toekomstige uitgaven mee af te dekken als gevolg van bijkomende kosten uit de reorganisatie van de faculteit.
- Het NanoLab kent een bestemmingsreserve, contractueel vastgelegd herinvesteringsfonds, waarin jaarlijks 1% van gedane investeringen in apparatuur wordt gereserveerd voor toekomstige investeringen.
- De per 31 december 2017 gevormde bestemmingsreserve voor de gelieerde instelling Holding Technopolis Twente B.V. geeft de vermogenspositie van deze instelling weer en is bestemd voor het opvangen van mogelijke toekomstige tekorten van de instelling, alsmede om in de toekomst eventuele private activiteiten mee te financieren.

VOORZIENINGEN

2.2 VOORZIENINGEN (M€) ENKELVOUDIG	2.2.1.1 PERSONEELSVOORZIENINGEN	2.2.4 OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL VOORZIENINGEN
Stand per 1-1-2017	8,8	4,2	13,0
Dotaties	3,9	1,4	5,3
Onttrekkingen	-1,9	-1,2	-3,1
Vrijval	-0,9	-1,5	-2,4
Stand per 31-12-2017	9,9	2,9	12,8
Onderverdeling saldo 31-12-2017:			
< 1 jaar	2,4	2,4	4,8
1-5 jaar	6,1	0,5	6,6
> 5 jaar	1,4	0,0	1,4

Personele voorzieningen

- De voorziening reorganisatie en werkloosheidsverplichtingen van € 4,6 miljoen (2016 € 5,2 miljoen) heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening reorganisatie is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen (bijvoorbeeld outplacement en afvloeiing) met een toekomstige uitstroom van middelen. De universiteit is eigen risicodrager voor de gehele werkloosheidsuitkeringen inclusief het bovenwettelijke deel. Deze voorziening is bepaald op basis van beschikbare gegevens uit de administratie van het UWV en de opgave van Raet.
- De voorziening uitgestelde personeelsbeloning van € 1,9 miljoen (2016 € 2,3 miljoen) is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met sabbatical leave, 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 € 1,8 miljoen (2016 € 1,3 miljoen) is gewaardeerd tegen het bedrag van de bezoldiging inclusief werkgeverslasten. De universiteit is met ingang van 2006 eigen risicodrager voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat de universiteit het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende een periode van 10 jaar zelf draagt. Dotatie aan de voorziening vindt plaats op het moment dat voorzien wordt dat een werknemer instroomt in de WIA.
- De voorziening transitievergoeding van € 1,6 miljoen (in 2016 nog niet van toepassing) is gevormd vanwege de Wet Werk en Zekerheid, waardoor werknemers, met een dienstverband langer dan 2 jaar, vanaf 1 juli 2015 recht hebben op een transitievergoeding bij ontslag. Dit recht geldt ook als een tijdelijk contract niet wordt verlengd. Binnen de Universiteit Twente spitst deze voorziening zich toe op wetenschappelijk personeel met een tijdelijke aanstelling. De berekening van de voorziening is gebaseerd op het aantal dienstjaren van de medewerker en onder welke aanstelling(en) de werknemer werkte. De transitievergoeding wordt berekend over gehele periodes van 6 maanden dienstverband en is maximaal de hoogte van het bruto jaarsalaris.

Overige voorzieningen

- De voorziening milieurisico's van € 0,2 miljoen (2016 € 0,3 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 € 0,7 miljoen (2016 € 0,6 miljoen) betreft opgebouwde rechten overeenkomstig art. 7.51 WHW. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige aanspraken.
- De voorziening EU bedraagt eind 2017 €1,2 miljoen (2016 € 1,5 miljoen) en is gevormd ter dekking van de mogelijke financiële correcties die doorgevoerd moeten worden op EU-projecten. Dit naar aanleiding van een EU-audit op projecten die vallen onder het 7^e kader. Waardering van deze voorziening heeft plaats gevonden op basis van de doorrekening van de uit de audit voortvloeiende correcties, aangevuld met een inschatting voor externe accountantskosten en eventuele bijkomende kosten.
- Met betrekking tot de verkoop van een pand is een voorziening getroffen van € 0,8 miljoen (2016 € 1,1 miljoen) in verband met een verlieslatend huurcontract.
- De voorziening ten behoeve van The Gallery BV heeft eind 2017 een waarde van nihil (2016 € 0,7 miljoen).

LANGLOOPENDE SCHULDEN

2.3	2.3.5	TOTAAL
LANGLOOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG	'S-RIJKS SCHATKIST	
Stand per 1-1-2017	118,4	118,4
Aangegane leningen	0,0	0,0
Aflossingen	-5,3	-5,3
Stand per 31-12-2017	113,1	113,1
Onderverdeling saldo 31-12-2017:		
Looptijd 1-5 jaar	21,1	21,1
Looptijd > 5 jaar	92,0	92,0
Rentepercentage	vast	

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

LENING (M€) ENKELVOUDIG	EINDDATUM	AFLOSSING PER JAAR	RENTE	RENTEVAST T/M JAAR
Ministerie van Financiën lening 1	3-01-39	€ 3,2 miljoen	0,71%	2025
Ministerie van Financiën lening 2	3-01-39	€ 0,9 miljoen	0,16%	2021
Ministerie van Financiën lening 3	2-01-41	€ 1,2 miljoen	0,14%	2021

Gestelde zekerheden

Aan de Staat der Nederlanden is de volgende zekerheid verstrekt:

- Per 1 januari 2010 het recht van 1^e hypotheek tot een bedrag van € 195 miljoen op een deel van het onroerend goed ter zekerheid van de opgenomen leningen.

KORTLOPENDE SCHULDEN

2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN (M€) ENKELVOUDIG	31-12-2017	31-12-2016
2.4.1	Schulden aan groepsmaatschappijen	0,1	0,1
2.4.2	Schulden aan andere deelnemingen	0,1	0,1
2.4.3	Kredietinstellingen 1)	5,3	5,3
2.4.8	Crediteuren	17,4	19,0
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	9,8	9,5
	Loonheffing	7,8	7,2
	Omzetbelasting	-0,1	0,3
	Premies sociale verzekeringen	2,1	2,0
2.4.10	Schulden terzake pensioenen	2,3	2,0
2.4.12	Overige kortlopende schulden	68,3	65,6
	Waarborgsommen	0,2	0,2
	Vooruit ontvangen/Nog te betalen bedragen	18,4	22,5
	Vooruit ontvangen i.h.k.v. bestemmingsfondsen	2,2	2,5
	Ontvangen voorschotten Werk in opdracht van Derden	44,3	35,8
	Verbonden partijen	0,4	0,5
	Diversen	2,8	4,1
2.4.13	Vooruit ontvangen collegegelden	12,7	9,7
2.4.17	Vakantiedagen/-geld	16,4	15,3
2.4.19	Overlopende passiva:	4,1	4,4
	Vooruit ontvangen i.h.k.v subsidies OCW	0,1	0,1
	Transitoria	4,0	4,3
	Totaal kortlopende schulden (enkelvoudig)	136,5	131,0

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

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

NIET IN DE ENKELVOUDIGE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

CLAIMS

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

Het Gerechtshof in Arnhem heeft op 20 februari 2018 een tussenarrest gewezen in het hoger beroep dat tegenpartij van de universiteit heeft ingediend, nadat de universiteit in 2012 door de Rechtbank te Almelo in één zaak in het gelijk was gesteld en de ingediende vordering van de universiteit volledig was toegekend. De claim van de tegenpartij is destijds door de Rechtbank afgewezen. Het Gerechtshof Arnhem heeft in haar tussenarrest van 20 februari 2018 geen inhoudelijke beoordeling gedaan, maar is van mening dat een deskundige moet worden benoemd die naar de zaak gaat kijken. Deze zaak zal hierdoor in 2018 ook nog door blijven lopen.

De financiële effecten van de uitspraak in 2012 zijn niet in de jaarcijfers verwerkt en de ontvangen gelden zijn op de balans geparkeerd.

De universiteit heeft op 7 april 2011 een claim van € 2,5 miljoen ontvangen met betrekking tot een vermeende overeenkomst van erfpacht- en opstalrecht. Op 25 april 2012 heeft de Rechtbank te Almelo in deze zaak uitspraak gedaan en de universiteit veroordeeld tot betaling van een bedrag van k€ 124 ter grootte van de gemaakte kosten en aan de tegenpartij geen verdere vergoeding toegewezen voor vermeende winstderving. Deze k€ 124 is reeds in 2012 ten laste van de exploitatie van de universiteit gebracht. De tegenpartij heeft tegen de uitspraak hoger beroep aangetekend en naar aanleiding van de uitkomst van dit hoger beroep de zaak voorgelegd aan de Hoge Raad bij het Hof in Den Bosch. De universiteit heeft een schikkingsvoorstel gedaan aan de tegenpartij om het opstalrecht van het gebouw over te nemen voor de marktwaarde in verhuurde staat, te weten k€ 465 kosten koper. Met de eerder toegekende schadevergoeding van k€ 124 zijn de destijds voor het oorspronkelijke project gemaakte kosten vergoed. De nu nog te maken kosten voor tegenpartij behoren tot de gebruikelijke ontwikkelingskosten die voor ieder ander project ook gemaakt zouden moeten worden. De universiteit is bereid om in het kader van deze minnelijke regeling de krachtens het (vernietigde) arrest van het hof al betaalde k€ 124 aan tegenpartij te laten.

Op dit moment wordt door partijen gewerkt aan een vaststellingsovereenkomst.

AANSPRAKELIJKHED EN GARANTIES

Garantstellingen

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

Borgstellingen

Ten behoeve van High Tech Factory B.V. is een borgstelling aan de Bank Nederlandse Gemeenten afgegeven. Het totaal van de lening bij de Bank Nederlandse Gemeenten bedraagt per jaareinde 2017 € 2,9 miljoen (2016 € 3,0 miljoen).

MEERJARIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Bouwactiviteiten

De lopende verplichtingen ultimo 2017 in het kader van de bouwactiviteiten bedragen circa € 25,4 miljoen.

Huurverplichtingen

- Ten behoeve van studentenhuisvesting heeft de universiteit per 1 januari 2014 een overeenkomst gesloten met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting voor de huur van het pand Stadsweide. Per 31 december 2017 bedraagt de huurprijs € 0,4 miljoen voor de periode van één jaar. De aangegeven overeenkomst eindigt op 30 juni 2022.
- Eveneens is met Snelder Zijlstra Bedrijfshuisvesting per 1 augustus 2014 een overeenkomst gesloten voor de huur van het pand Capitool 40 ten behoeve van permanente tentamenruimte. Het huurbedrag bedraagt € 0,1 miljoen per jaar. Deze overeenkomst eindigt vooralsnog eind 2018 wanneer de oplevering van het gebouw Technohal wordt verwacht.
- Met VVI BV heeft de universiteit per 1 september 2014 een huurovereenkomst voor onbepaalde tijd afgesloten voor de huur van ruimte in het gebouw Gallery ten behoeve van het DesignLab. De jaarhuur bedraagt € 0,9 miljoen.

Erfpachtverplichtingen

Begin jaren negentig zijn woningen belast met erfpacht verkocht aan personeelsleden van de universiteit. De erfpachter van de woningen heeft de bevoegdheid het erfpachtrecht en de opstellen bij aangetekend schrijven aan de onroerend goed vennootschap aan te bieden. In dat geval is de vennootschap verplicht het erfpachtrecht en de opstellen te kopen. De koopsom zal door beide partijen in onderling overleg worden vastgesteld. Het recht van erfrecht dat is verworven bij de verkoop van de woningen is destijds gewaardeerd tegen de contante waarde. Deze waarde werd jaarlijks verminderd met de gefactureerde erfpachtgelden met betrekking tot de verkochte woningen. Uiteindelijk werd zodoende in boekjaar 2013 de financiële waarde nihil bereikt. Het recht van erfpacht – hoewel geen financiële vaste activa van waarde meer – blijft echter voortdurend van kracht ondanks eventuele 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 2017 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van circa € 6,0 miljoen. Het volledige bedrag aan verplichtingen vervalt binnen één jaar.

Onderhoud

Door de universiteit zijn in het kader van onderhoud aan gebouwen en terreinen voor het jaar 2017 financiële verplichtingen aangegaan tot een bedrag van € 1,0 miljoen.

Auteursrechten readers / reprorecht

De universiteit stelt readers samen, waarin gedeelten zijn overgenomen uit auteursrechtelijk beschermde werken. Bij overnames worden aan uitgevers auteursrechten betaald. Daarnaast is de universiteit reprorecht verschuldigd in verband met het maken van kopieën uit auteursrechtelijk beschermde werken. De Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) heeft namens de universiteiten met de Stichting Reprorecht een overeenkomst gesloten waarin de omvang van de verschuldigde rechten is vastgelegd.

2.6 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

BATEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) BATEN ENKELVOUDIG		REALISATIE 2017			REALISATIE 2016	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW		201,3			200,1
3.3.4	Collegegelden sector WO		24,0			22,1
3.4	Baten werk in opdracht van derden		74,4			80,1
3.4.1	Contractonderwijs	1,7			1,9	
3.4.2	Contractonderzoek	71,4			76,6	
3.4.2.1	Internationale organisaties	18,8		21,3		
3.4.2.2	Nationale overheden	11,0		12,8		
3.4.2.3	NWO	26,5		25,5		
3.4.2.4	KNAW	0,1		0,1		
3.4.2.5	Overige non-profit organisaties	4,7		5,8		
3.4.2.6	Bedrijven	10,3		11,1		
3.4.5	Overige baten werk i.o.v. derden	1,3			1,6	
3.5	Overige baten		15,6			15,5
3.5.1	Verhuur	3,8			3,7	
3.5.2	Detachering personeel	1,4			1,2	
3.5.3	Schenkingen	0,0			0,0	
3.5.4	Sponsoring	0,1			0,2	*)
3.5.7	Studentenbijdrage	0,0			0,0	
3.5.8	Verkoop onderwijsmaterialen	0,1			0,1	*)
3.5.9	Opbrengst catering	0,4			0,5	*)
3.5.10	Overige baten - overig	9,8			9,8	*)
Totaal baten		315,3			317,8	

3.5.10 OVERIGE BATEN - OVERIG (M€) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2017		REALISATIE 2016	
	Subsidieregelingen, cursussen en congressen		1,3		1,4
	Bijdrage aan studentenvoorzieningen		1,2		0,7
	Doorberekende energie		0,8		0,8
	Kennisvalorisatie, overig		6,5		6,9 *)
	Totaal overige baten		9,8		9,8

*) De vergelijkende cijfers over boekjaar 2016 zijn aangepast als gevolg van een wijziging in de richtlijn jaarverslaggeving, waardoor een meer gedetailleerde specificatie van de Overige baten wordt gevraagd.

LASTEN

STAAT BATEN EN LASTEN (M€) LASTEN ENKELVOUDIG		REALISATIE 2017			REALISATIE 2016	
4.1	Personelelasten			209,0		199,8
4.1.1	Lonen en salarissen		191,9		183,5	
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	151,9		146,6		
4.1.1.2	Sociale lasten	19,2		19,1		
4.1.1.5	Pensioenpremies	20,8		17,8		
4.1.2	Overige personele lasten		17,1		16,3	
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	3,1		1,5		
4.1.2.2	Personnel niet in loondienst	6,6		5,6		
4.1.2.3	Overige	7,4		9,2		
4.2	Afschrijvingen materiële activa			21,7		22,4
4.3	Huisvestingslasten			19,8		20,3
4.3.1	Huur		1,8		1,7	
4.3.2	Verzekeringen		0,4		0,5	
4.3.3	Onderhoud		4,8		4,5	
4.3.4	Energie en water		4,0		4,0	
4.3.5	Schoonmaakkosten		3,7		3,6	
4.3.6	Heffingen		1,5		1,6	
4.3.8	Overige		3,6		4,4	
4.4	Overige lasten			64,3		68,0
4.4.1	Administratie- en beheerslasten		15,9		16,0	
4.4.2	Inventaris en apparatuur		9,2		13,3	
4.4.4	Dotaties overige voorzieningen		0,0		-1,4	
4.4.5	Overige lasten - overig		39,2		40,1	
Totaal lasten			314,8			310,5

GEMIDDELDE PERSONEELSFORMATIE (FTE) ENKELVOUDIG		REALISATIE 2017		REALISATIE 2016	
	WP		1.551		1.513
	OBP		1.107		1.076
Totaal formatie		2.658			2.589

4.4.5	OVERIGE LASTEN - OVERIG (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
	Boeken en tijdschriften	3,3	3,2
	Technische materialen, drukwerk, etc.	8,4	8,8
	Grondstoffen	0,3	0,3
	Reis- en verblijfkosten	8,8	8,8
	Uitbesteed werk	13,5	14,5
	Beurzen	1,4	0,9
	Huur, onderhoud apparatuur, etc.	3,5	3,6
	Totaal overige lasten	39,2	40,1

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

6	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
6.1	Rentebaten	0,1	0,0
6.2	Rentelasten	-0,6	-0,6
	Totaal financiële baten en lasten	-0,5	-0,6

RESULTAAT DEELNEMINGEN

8	RESULTAAT DEELNEMINGEN (M€) ENKELVOUDIG	REALISATIE 2017	REALISATIE 2016
	Holding Technopolis Twente	0,8	-0,8
	Totaal resultaat deelnemingen	0,8	-0,8

2.7 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 2017 toegevoegd aan de reserves.

2.8 DEELNEMINGEN EN VERBONDEN PARTIJEN

MEERDERHEIDSDEELNEMINGEN VOLLEDIG OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE		% DEELNAME	(M€) EIGEN VERM.	(M€) EXPL. RES.	(M€) OMZET	VERKLARING ART. 2:403 BW
Naam	Holding Technopolis Twente	100%	7,9	-0,1	6,4	nee
Juridisch vorm	B.V.					
Statutaire zetel	Enschede					
Activiteit	Overige					

MINDERHEIDSBELANGEN UNIVERSITEIT TWENTE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Bedrijfs Technologisch Centrum Twente	B.V.	Enschede	Overig	36%
52° North	GmbH	Münster	Contractonderzoek	26%
The Gallery	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	14%
Participatiemij Oost Nederland	N.V.	Arnhem	Overig	3%

VERBONDEN PARTIJEN HOLDING TECHNOPOLIS TWENTE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Technopolis Twente Onroerend Goed	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	100%
United Twente Innovation	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
De Hogekamp	B.V.	Enschede	Onroerende zaken	100%
Congres- en Studiecentrum Twente	B.V.	Enschede	Overig	100%
ITC International Hotel	B.V.	Enschede	Overig	100%
VVI (tot 2014: Center Medical Imaging)	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	100%
HTT Eurekite	B.V.	Enschede	Overig	100%
- Eurekite Holding	B.V.	Enschede	Overig	3%
High Tech Fund	B.V.	Enschede	Overig	100%
High Tech Factory	B.V.	Enschede	Overig	100%
- High Tech Facilities	B.V.	Enschede	Overig	100%
UT International Ventures Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UT International Ventures	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Micronext Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Aerotech Development	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- UTIVH – Vycap	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	60%
- PA Imaging Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- PA Imaging R&D	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- Ostendum Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- Ostendum R&D	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
- U-Needle Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	16%

OVERIGE BELANGEN HOLDING TECHNOPOLIS TWENTE

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
NociTrack	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	53%
Ostendum Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	50%
Screvo Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	48%
Mosaic Systems	B.V.	Breda	Contractonderzoek	43%
IX	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	36%
Hy2Care	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	34%
My Life Technology	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	33%
LipoCoat	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
ScarTec Therapeutics	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
Semen Refinements	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	30%
Micronit	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	28%
Nederlandse Duitse Internet Exchange	B.V.	Enschede	Overig	25%
Panthera Group	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	23%
Mercury Lab	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	20%
Twente Technology Fund	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	20%
Sirius Medical Systems	B.V.	Eindhoven	Contractonderzoek	20%
4Silence	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	19%
Phix	B.V.	Enschede	Overig	18%
Dutch Student Investment Fund	B.V.	Enschede	Overig	17%
Smarttip	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	15%
Materionomics	B.V.	Bilthoven	Contractonderzoek	15%
Gable Systems	B.V.	Hengelo	Contractonderzoek	15%
Ramani	B.V.	Soerendonk	Overig	15%
NanoMed Diagnostics	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	11%
Locus Positioning	B.V.	Enschede	Overig	10%
SenzAir	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
Smart Signs Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
20 Face	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	10%
20 Med Therapeutics	B.V.	Hengelo	Contractonderzoek	9%
HC@Home	B.V.	Zwolle	Contractonderzoek	7%
SoundInsight	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
Dipper	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
TerraTeq	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	5%
Recore Systems	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	2%
NX Filtration Holding	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	1%
Screvo	B.V.	Enschede	Contractonderzoek	0%

COÖPERATIES

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Innovation Industries	U.A	Amsterdam	Contractonderzoek	2%

COMMANDITAIRE VENNOOTSCHAPPEN

NAAM	JURIDISCHE VORM	STATUTAIRE ZETEL	ACTIVITEIT	% DEELNAME
Clear Flight Solutions	C.V.	Enschede	Contractonderzoek	26%
Sound Energy	C.V.	Enschede	Overig	22%
Eurekite	C.V.	Enschede	Contractonderzoek	21%

2.9 BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De sector gebonden inkomensnorm voor het Wetenschappelijk Onderwijs inzake de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector bedraagt voor 2017 € 181.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief. Binnen de Universiteit Twente zijn in het kalenderjaar 2017 geen topfunctionarissen zonder dienstbetrekking werkzaam geweest.

De bezoldiging van de individuele leden van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en niet-topfunctionarissen was als volgt en in lijn met de verantwoordingsplicht uit hoofde van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN (COLLEGE VAN BESTUUR) / GEWEZEN TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING			
Bedragen x € 1	Dhr. V. van der Chijs	Mw. W.D. Bult - Spiering	Dhr. T.T.M. Palstra
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Rector Magnificus
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.016	162.893	162.674
Beloningen betaalbaar op termijn	18.936	18.001	18.033
Subtotaal	202.952	180.894	180.707
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	181.000	181.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
Totale bezoldiging	202.952	180.894	180.707
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	zie 1)	n.v.t	n.v.t
Gegevens 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/11 - 31/12
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	190.871	155.100	24.650
Beloningen betaalbaar op termijn	16.430	15.601	2.631
Totale bezoldiging 2016	207.301	170.701	27.281
<i>Motivatie:</i>			
1) Er is geen sprake van een overschrijding, doordat de overeengekomen bezoldiging tot 1 oktober 2017 onder het overgangsrecht WO valt.			

Bedragen x € 1	Dhr. H. Brinksma	Dhr. K.A. van Ast
Functiegegevens	Rector Magnificus / Hoogleraar	Directeur Holding Technopolis Twente
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	
Deeltijdfactor in fte	1,0	
Gewezen topfunctionaris?	ja	
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	169.805	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.033	
Subtotaal	187.838	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	181.000	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		
Totale bezoldiging	187.838	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	zie 2)	
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 9/10
Deeltijdfactor 2016 in fte	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.180	122.016
Beloningen betaalbaar op termijn	16.287	11.820
Totale bezoldiging 2016	201.467	133.836
<i>Motivatie:</i>		
2) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + CAO-verhoging		

TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Bedragen x € 1	Dhr. A.H. Schaaf	Mw. J.I. Stoker	Mw. C.I.J.M. Ross-van Dorp	Dhr. E.J.F. Bos
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	18.750		12.500	12.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.150		18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totale bezoldiging	18.750	0	12.500	12.500
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.750	8.333	12.500	12.500
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totale bezoldiging 2016	18.750	8.333	12.500	12.500

Bedragen x € 1	Dhr. J. van Beurden	Mw. E.M. Steg
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	12.500	12.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag		
Totale bezoldiging	12.500	12.500
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	12.500	4.167
Beloningen betaalbaar op termijn		
Totaal bezoldiging 2016	12.500	4.167

BEZOLDIGING NIET-TOPFUNCTIONARISSEN

Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 -31/12	1/1 -31/12	1/1 -31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	218.483	170.496	177.318
Beloningen betaalbaar op termijn	19.887	18.420	18.588
Totaal bezoldiging	238.370	188.916	195.906
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	181.000
Verplichte motivering	zie 1)	zie 2)	zie 3)
Gegevens 2016			
Functie(s) in 2016	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	224.304	175.950	178.159
Beloningen betaalbaar op termijn	16.660	15.612	15.611
Totaal bezoldiging 2016	240.964	191.562	193.770

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. (pensioencompensatie 2017 + CAO verhoging)
- 2) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage excellent HGL + CAO verhoging
- 3) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage WD + functioneringstoelage excellent HGL + CAO verhoging

Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 -31/12	1/1 -31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	177.505	168.844	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.628	17.383	
Totaal bezoldiging	196.133	186.227	0
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	
Verplichte motivering	zie 4)	zie 5)	
Gegevens 2016			
Functie(s) in 2016	Hoogleraar	Hoogleraar	Hoogleraar
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.848	144.356	169.301
Beloningen betaalbaar op termijn	15.760	14.917	15.523
Totaal bezoldiging 2016	195.608	159.273	184.824

Motivatie:

- 4) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage excellent HGL + CAO verhoging
- 5) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + compensatie 30%- regeling + CAO verhoging

Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Decaan	Decaan	Decaan
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.283	208.555	176.127
Beloningen betaalbaar op termijn	18.294	18.949	18.421
Totaal bezoldiging	184.577	227.504	194.548
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	181.000
Verplichte motivering	zie 6)	zie 7)	zie 8)
Gegevens 2016			
Functie(s) in 2016	Decaan	Decaan	Decaan
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	188.679	200.040	179.047
Beloningen betaalbaar op termijn	15.522	16.059	15.613
Totaal bezoldiging 2016	204.201	216.099	194.660

Motivatie:

6) Overschrijding als gevolg van pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage decaan + CAO verhoging

7) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage decaan + extra toelage i.v.m. tijdelijk wetenschappelijk directeur instituut + CAO verhoging

8) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage decaan + CAO verhoging

Bedragen x € 1			
Functiegegevens	Decaan	Decaan	Decaan
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.228	163.546	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.086	18.088	
Totaal bezoldiging	182.314	181.634	
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	
Verplichte motivering	zie 9)	zie 10)	
Gegevens 2016			
Functie(s) in 2016	Decaan	Decaan	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.975	161.033	
Beloningen betaalbaar op termijn	15.373	15.371	
Totaal bezoldiging 2016	177.348	176.404	

Motivatie:

9) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage decaan + CAO verhoging

10) Overschrijding als gevolg van de pensioencompensatie VSNU over het jaar 2017 + toelage decaan + CAO verhoging

2.10 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.

OVERIGE GEGEVENS

STATUTAIRE GRONDSLAG 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 enkelvoudige resultaat over het verslagjaar 2017 van € 0,8 miljoen wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de universiteit.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING

ONS OORDEEL

Wij hebben de jaarrekening 2017 van de Universiteit Twente (hierna 'de UT') te Enschede (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de UT per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017;
- 3 het geconsolideerde kasstroomoverzicht 2017; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlesstandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de UT zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

MATERIALITEIT

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 6,4 miljoen (2016: 6,4 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op de totale baten (2%), hetgeen een gebruikelijke benchmark is voor onderwijsinstellingen. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op EUR 6,5 miljoen (2016: EUR 6,5 miljoen). Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT die van toepassing is op het jaar 2017. 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 het College van Bestuur en de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan hen tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,3 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

REIKWIJDTE VAN DE GROEPSCONTROLE

De UT staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van de UT.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. De UT is een significant onderdeel en daar hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij Holding Technopolis Twente B.V. hebben wij beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de UT en Holding Technopolis Twente B.V., gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

REIKWIJDTE VAN DE SAMENWERKING MET DE AFDELING FINANCIAL AUDIT

In het kader van onze controle van de jaarrekening maken wij gebruik van de werkzaamheden van de afdeling Financial Audit (hierna: FA) van de UT. Aangezien wij de ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons controleoordeel dragen, hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of wij gebruik kunnen maken van het werk van FA. In dat kader hebben wij middels inspectie van relevante documenten en het inwinnen van inlichtingen de deskundigheid en objectiviteit van FA geëvalueerd. Verder hebben we de geplande werkzaamheden van FA, evenals het door ons geplande gebruik van deze werkzaamheden, met het hoofd FA besproken. Tenslotte hebben wij door middel van het evalueren van de interne rapportage van FA en het herhalen van de werkzaamheden van FA vastgesteld dat de werkzaamheden en interne vastleggingen door FA toereikend zijn voor de doeleinden van onze controle.

DE KERNPUNTEN VAN ONZE CONTROLE

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar deze vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Werk in opdracht van derden (projecten)

De UT heeft over 2017 EUR 74,4 miljoen aan baten gerealiseerd in opdracht van derden. Daarbij is ultimo 2017 sprake van EUR 20,8 miljoen onderhanden projecten (EUR 132,6 miljoen kosten en EUR 111,8 miljoen vooruitontvangen termijnen). Baten uit werk in opdracht van derden en de bijbehorende balanspositie voor onderhanden projecten maken hiermee een significant onderdeel uit van de staat van baten en lasten respectievelijk de balans van de UT.

Dientengevolge hebben wij de volledigheid en juistheid (subsidiabiliteit van de projectuitgaven) van de baten uit werk in opdracht van derden en de waardering van de onderhanden projecten als een kernpunt in onze controle aangemerkt.

Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken en inspectie van relevante documentatie de opzet en het bestaan van interne beheersingmaatregelen, die volledigheid en juistheid van de verantwoorde baten uit werk in opdracht van derden dienen te waarborgen, geëvalueerd en de effectiviteit daarvan getoetst door middel van deelwaarneming. Daarbij zijn wij onder meer nagegaan dat sprake is van ondertekende projectovereenkomsten, de inhoudelijke en financiële voortgang van de projecten tussentijds worden geanalyseerd, alsmede dat voor- en na-calculaties worden uitgevoerd. De interne beheersingmaatregelen zijn niet geheel effectief gebleken voor onze controle van de jaarrekening waardoor wij aanvullende werkzaamheden hebben moeten uitvoeren. Wij hebben aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van de waardering van onderhanden projecten ultimo 2017 door middel van steekproeven. Daarbij zijn wij door inspectie van relevante documentatie nagegaan dat gerealiseerde kosten subsidiabel zijn (in overeenstemming met de projectovereenkomst), dat de nog te realiseren kosten passen binnen de overeengekomen projectbegroting en voor zover dit niet het geval is (projectverlies) een voorziening onderhanden projecten is gevormd. Voorts hebben wij voor specifiek geselecteerde onderhanden projecten op basis van omvang getoetst of deze projecten tijdig zijn afgesloten en onderhanden projecten juist worden toegelicht onder nog te factureren dan wel vooruitontvangen termijnen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat werk in opdracht van derden conform de daarvoor geldende verslaggevingsregels is verwerkt en adequaat is toegelicht.

Waardering van de materiële vaste activa

De waardering van de materiële vaste activa ad EUR 236 miljoen (54% van het balanstotaal) per 31 december 2017 is een kernpunt van 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 en bedragen 54% van het balanstotaal.

De UT gaat minimaal jaarlijks na of sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en heeft geconcludeerd dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. De UT maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot onder meer ontwikkelingen in studentenaantallen en inschattingen van het gebruik van het vastgoed.

In het kader van onze controle hebben wij deze veronderstellingen geëvalueerd en getoetst teneinde vast te stellen of sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben daarbij onder meer aandacht besteed aan het beoordelingsproces dat de UT heeft uitgevoerd:

- het evalueren van de meerjarenprognose op aanwijzingen dat de (huidige en toekomstige) afschrijvingslasten gedekt kunnen worden door toekomstige opbrengsten;
- op basis van managementrapportages, notulen, meerjarenbegrotingen en huisvestingsplannen nagaan dat gedurende het boekjaar zich geen belangrijke veranderingen, zoals bijvoorbeeld reorganisaties, bijzondere daling studenteraantallen, significante wijzigingen in gebruik vastgoed, hebben voorgedaan of zich zullen gaan voordoen in de nabije toekomst die een nadelig effect hebben op de UT.
- 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;

Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Op basis van deze werkzaamheden delen wij de conclusie van het College van Bestuur dat geen sprake is van een aanwijzing voor bijzondere waardevermindering.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETrekking tot de jaarrEKENING

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarraking in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Het College van Bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarraking verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

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

Bij het opmaken van de jaarraking moet het College van Bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het College van Bestuur de jaarraking opmaken op basis van de continuïtsveronderstelling, tenzij het College van Bestuur het voornemen heeft om de UT te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het College van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereerde twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarraking.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de UT.

ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarraking nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlevaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Enschede, 28 juni 2018
KPMG Accountants N.V.

H. Visser RA

BIJLAGE BIJ DE CONTROLEVERKLARING:

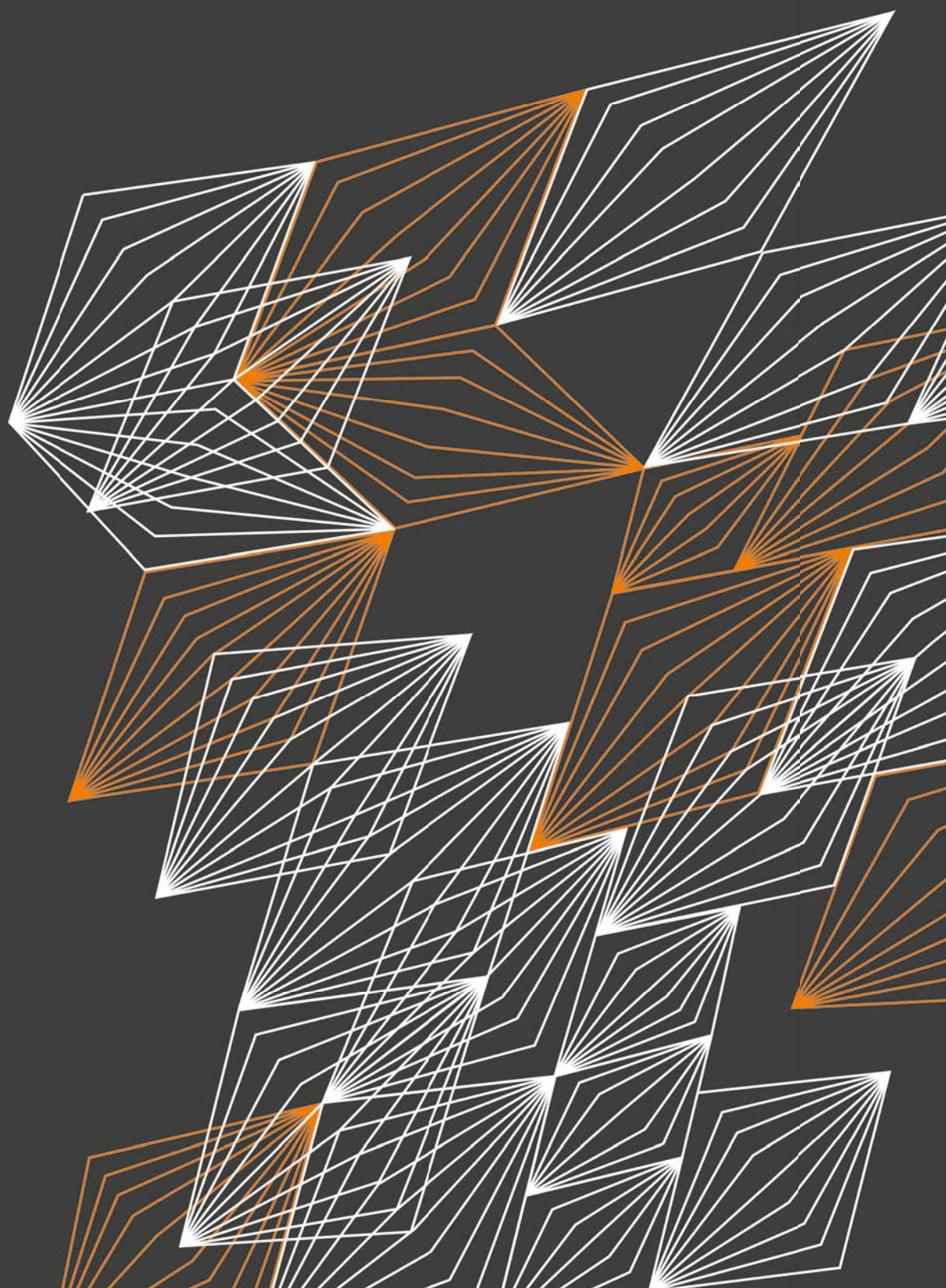
Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

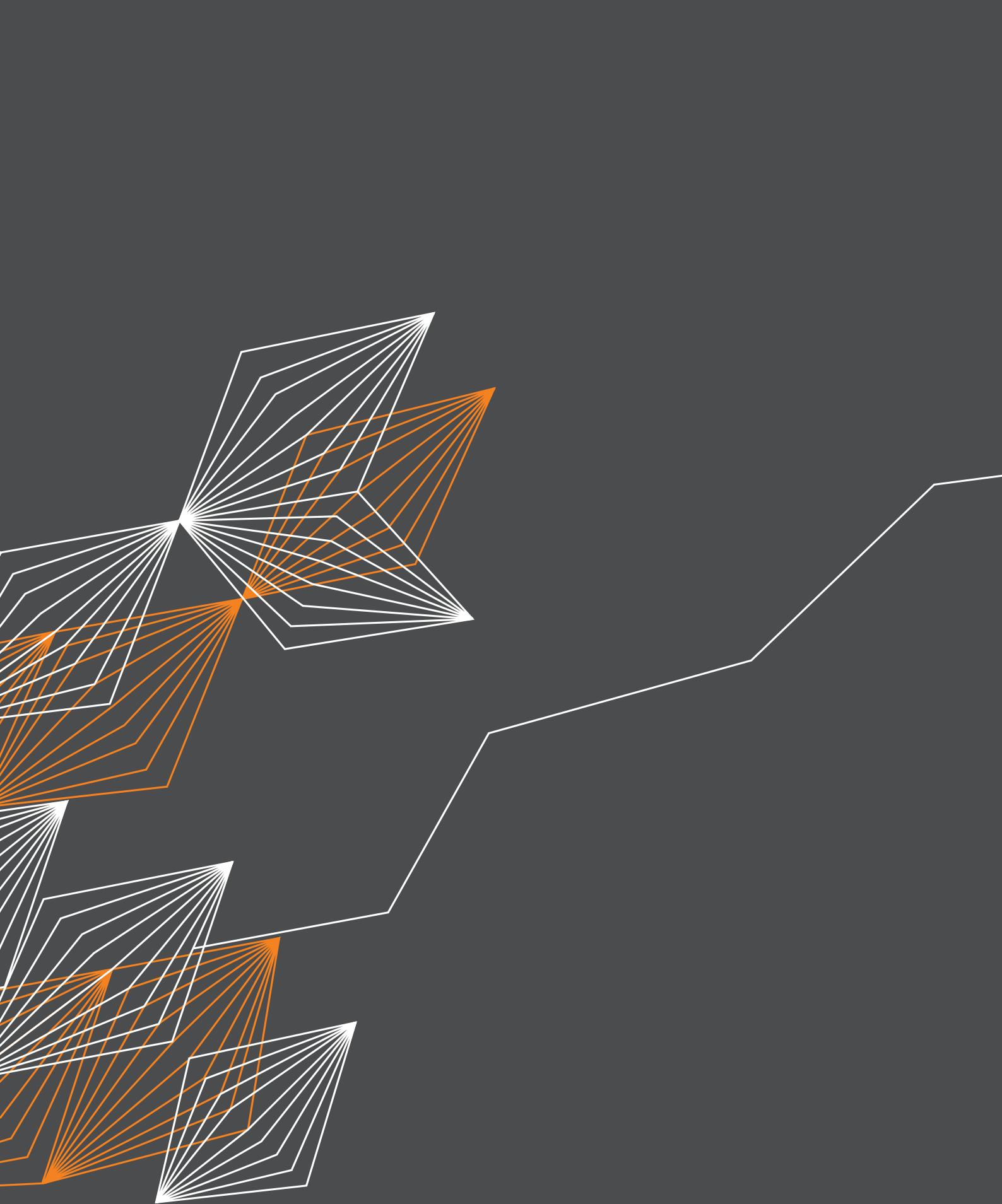
- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de UT;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerepte twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.





Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

T +31 (0)53 489 9111
info@utwente.nl

www.utwente.nl