



Begroting 2022

December 2021

Colofon

Finance & Control
December 2021

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Meerjaren-exploitatiebegroting Tilburg University	5
3. Strategie 2027	7
4. Kengetallen	8
4.1. Studentenaantallen.....	8
4.2. Relatieve positie Tilburg University t.o.v. Nederlandse universiteiten	9
4.3. Rijksbijdrage	10
4.4. Collegegelden.....	10
4.5. Ontwikkeling 2e en 3e geldstroom faculteiten (exclusief Netspar en JADS).....	11
4.6. Promoties.....	11
4.7. Ontwikkeling personeelsformatie (exclusief verbonden partijen)	12
4.8. Diversiteit.....	12
5. Rijksbijdrage en wettelijke collegegelden	13
5.1. Kwaliteitsafspraken.....	14
5.2. Nationaal Programma Onderwijs.....	14
6. Landelijke ontwikkelingen m.b.t. bekostiging	15
6.1. Structurele korting – schuif bèta/techniek	15
6.2. Kostenonderzoek	15
6.3. Wet Taal- en Toegankelijkheid.....	15
6.4. Kwaliteitsafspraken vanaf 2025	15
6.5. Halvering collegegeld eerstejaars studenten.....	15
7. Risicobeheersing	16
7.1. Risico-inventarisaties Faculteiten en Divisies	17
7.2. Risicomanagement proces.....	18
8. Balansprognose en financiële ratio's	19
Bijlagen	20

1. Inleiding

Tilburg University stelt de Strategie 2027 gelijktijdig met de voorliggende begroting vast. Het startpunt voor de strategie is een duidelijke, onderscheidende missie met heldere kernwaarden. Tilburg University onderkent de vele uitdagingen die er zijn voor de universiteit, de medewerkers, de studenten en de samenleving als geheel. Tilburg University wil deze uitdagingen als “waardenvolle” universiteit tegemoet treden. Kernwaarden daarbij zijn Connected, Curious, Caring en Courageous. De meerjarenbegroting 2022-2026 bevat een eerste financiële uitwerking van de strategie. De nieuwe strategie zal een “rolling strategy” zijn. In financieel opzicht betekent dit dat niet alle middelen op voorhand verdeeld worden, maar dat al naar gelang de ontwikkeling er middelen voor het realiseren van strategische doelstellingen beschikbaar gemaakt zullen worden.

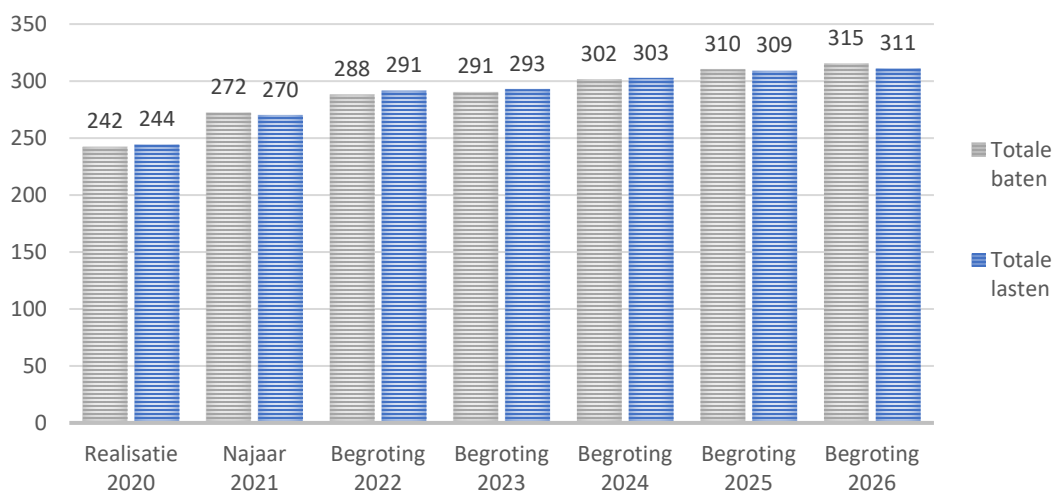
De campus van Tilburg University is weer geopend sinds de start van het academisch jaar 2021/2022. Dit is ook terug te zien in de begrotingen en jaarplannen van de faculteiten en divisies: er wordt uitgegaan van een terugkeer “naar normaal” in 2022. Het “normaal” ziet er wel anders uit als gevolg van de COVID-19 crisis: er wordt nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden van onderwijs op afstand en hybride werken.

De voorliggende begroting is tot stand gekomen op basis van de input van alle faculteiten, divisies en verbonden partijen (o.a. TIAS). De begroting beslaat de periode 2022-2026. Het eerste deel van de begroting bevat de toelichting op de geconsolideerde meerjarenbegroting. Het tweede deel bevat enkele bijlagen behorend bij deze begroting.

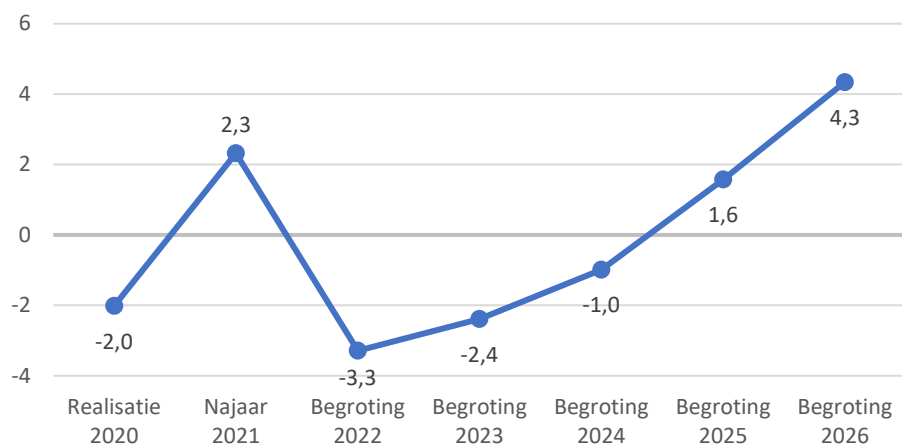
2. Meerjaren-exploitatiebegroting Tilburg University

De ontwikkeling van de geconsolideerde baten, lasten en het exploitatieresultaat wordt in onderstaande grafieken getoond. Vervolgens zal in meer detail ingegaan worden op de meerjaren-exploitatiebegroting van Tilburg University.

Geconsolideerde baten en lasten (in m€)



Geconsolideerd exploitatieresultaat (in m€)



In de tabel op de volgende pagina is de meerjaren-exploitatiebegroting weergegeven. Voor 2022 betreft het een beleidsrijke begroting, de jaren 2023 tot en met 2026 betreffen een raming. De begroting laat een negatief resultaat zien in 2022 van -m€ 3,3. In de jaren 2023 en 2024 wordt eveneens een negatief resultaat verwacht. Vanaf 2025 buigt dit om naar een positief resultaat. Dat is een jaar later dan verwacht in de vorige begroting, onder andere als gevolg van het in 2021 verwachte betere exploitatieresultaat dan begroot. De negatieve resultaten zullen worden gedekt uit de reserves.

Geconsolideerde begroting

Bedragen x € 1.000

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Najaar 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Baten								
Rijksbijdrage	146.307	157.204	174.773	191.120	177.708	185.310	191.133	193.351
Collegegelden	37.950	40.757	36.703	32.724	48.348	49.993	51.100	51.669
Baten werk in opdracht van derden	46.563	52.792	52.401	53.972	55.353	56.679	58.339	60.255
Overige baten	11.615	10.569	8.551	10.377	9.091	9.630	9.804	9.997
Totaal baten	242.435	261.321	272.426	288.194	290.501	301.613	310.377	315.271
Lasten								
Personele lasten	187.645	198.738	202.473	219.020	222.489	228.286	232.454	233.958
Afschrijvingen	13.366	14.908	14.213	15.220	15.374	15.908	17.621	17.505
Huisvestingslasten	13.362	15.230	14.851	14.123	13.254	15.120	14.771	14.343
Overige lasten	30.076	40.219	38.570	43.120	41.771	43.287	43.961	45.123
Totaal lasten	244.448	269.095	270.107	291.483	292.889	302.600	308.806	310.929
Exploitatieresultaat geconsolideerd	-2.013	-7.773	2.319	-3.289	-2.388	-987	1.570	4.342
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-7.773	-2.748	-494	2.594	2.362	
<i>Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen</i>	-2.261	-7.137	2.145	-3.162	-2.517	-1.286	1.095	3.564
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-7.137	-2.555	-530	2.480	2.074	

Voor 2022 is het begrote exploitatietekort vergelijkbaar met het tekort voorzien in de vorige begroting. Dat de resultaatverbetering in 2021 niet leidt tot een verschuiving en daarmee een groter tekort in 2022 heeft voornamelijk te maken met het toegenomen middelenkader: ten opzichte van de vorige begroting zijn de baten in 2022 op totaalniveau met m€ 23 toegenomen. De aanname in de voorliggende begroting is dat deze extra baten volledig besteed zullen worden en er dus ook lasten tegenover staan. Het niveau van de lasten is ambitieus te noemen, alle zeilen zullen bijgezet moeten worden om de begroting van 2022 te realiseren.

De lagere exploitatieresultaten in 2023 tot en met 2025 ten opzichte van de vorige begroting kunnen gerelateerd worden aan de resultaatverbetering in 2021, deze middelen worden via de reserves alsnog besteed in de komende jaren.

3. Strategie 2027

De Strategie 2027 is ambitieus. In 2022 maken we aan de hand van onze kernwaarden een voortvarende start op weg naar 2027. Verbonden met elkaar en onze omgeving, met zorg naar onze studenten en medewerkers, nieuwsgiering naar nieuwe kennis en combinaties, maar ook met durf in denken en doen.

Voor het realiseren van onze ambities gaan we onder andere investeren in het verbeteren van de student staff ratio. Dit is een belangrijke uitdaging en vraagt om een meerjarige inzet. Samen met de faculteiten ontwikkelen we missie gedreven broedplaatsen. We gaan ze inrichten, passend bij de thema's in ons onderzoeksprofiel en aansluitend bij brede welvaart. Voor cybersecurity zal aandacht zijn om ook in de toekomst het hoofd te kunnen bieden aan de onverminderde dreiging van cybercrime. We blijven investeren in strategische HR-thema's, zoals leiderschap, erkennen en waarderen. Ook willen we stappen zetten op onderwijsinnovatie. De verschillende onderdelen willen we combineren in een platform voor onderwijsinnovatie. Met ontknopen en ontzorgen willen we de interne regels en procedures terugdringen. Tegelijkertijd vraagt dit om aanvullende investeringen in onze informatiesystemen.

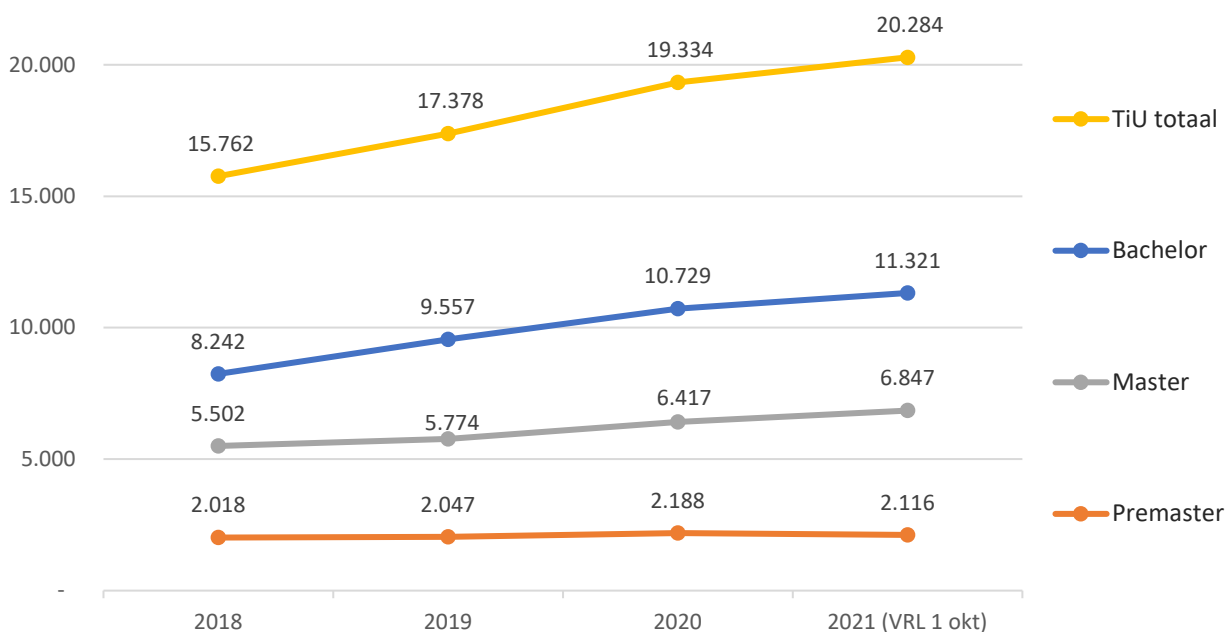
De strategie 2027 is een "rolling strategy". Dat betekent dat niet alle plannen tot 2027 zijn uitgewerkt. We zetten de koers met gezamenlijke doelstellingen, zowel de faculteiten als divisies krijgen daarbinnen de ruimte om de strategie vorm te geven. In de begroting zijn er financiële middelen beschikbaar om de strategische doelstellingen te realiseren. In nauwe samenwerking met de faculteiten zal gewerkt worden aan het realiseren van onze ambities. Ter ondersteuning hieraan gaan we werken aan het inrichten van goed strategisch programma-management, waarmee we in staat zijn om overstijgend en flexibel programmatisch onze doelstellingen te realiseren.

4. Kengetallen

4.1. Studentenaantallen

Het collegejaar 2021/2022 is een mijlpaal voor Tilburg University als het gaat om het aantal ingeschreven studenten: nooit eerder waren er meer dan 20.000 studenten aan onze universiteit ingeschreven. Volgens de voorlopige cijfers per 1 oktober 2021 telt onze universiteit 20.284 studenten. In verhouding is het aantal EER studenten het meeste toegenomen. Het aandeel Nederlandse studenten ten opzichte van het totaal is gedaald.

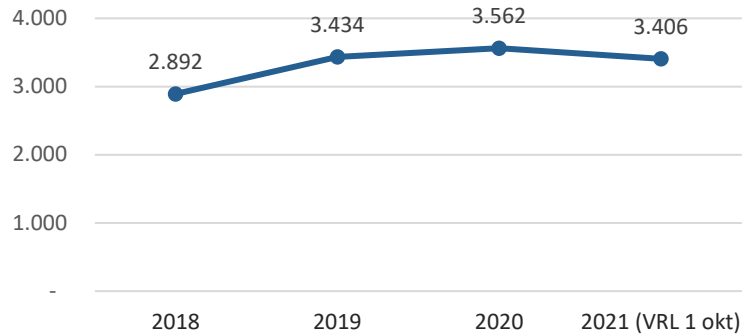
Ingeschreven studenten



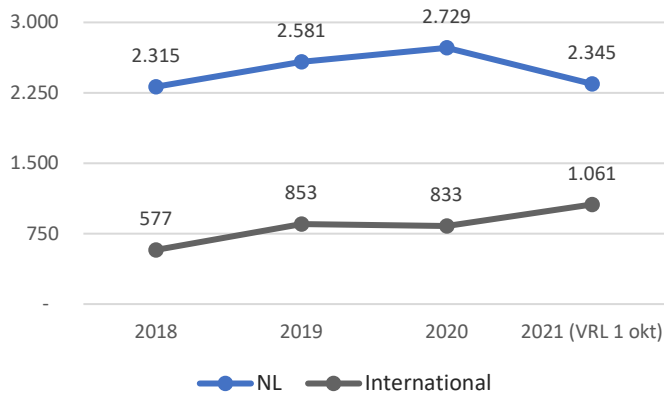
Ingeschreven studenten	2018		2019		2020		2021 (VRL 1 okt)	
	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal
NL	13.264	84%	14.273	82%	15.625	81%	16.030	79%
EER (niet NL)	1.769	11%	2.236	13%	2.641	14%	3.074	15%
Niet EER	729	5%	869	5%	1.068	6%	1.180	6%
Totaal TiU	15.762	100%	17.378	100%	19.334	100%	20.284	100%

De instroom van het aantal bachelor studenten dat zich voor het eerst inschrijft aan Tilburg University (“eerstejaars bachelors studenten”) ligt op het niveau van het collegejaar 2019/2020. De instroom van Nederlandse studenten is lager dan vorig jaar, terwijl de instroom van EER-studenten in de bachelor gestegen is. Mogelijke verklaringen voor deze ontwikkelingen zijn de Brexit en COVID-19, waardoor dit jaar meer EER studenten voor een Nederlandse universiteit kiezen terwijl vorig jaar studenten juist noodgedwongen voor een opleiding in eigen land kozen.

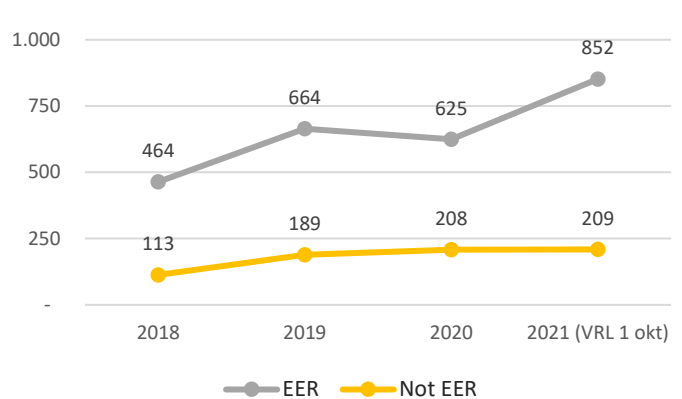
Instroom bachelors (eerstejaars instelling)



Nationaliteit instroom bachelors



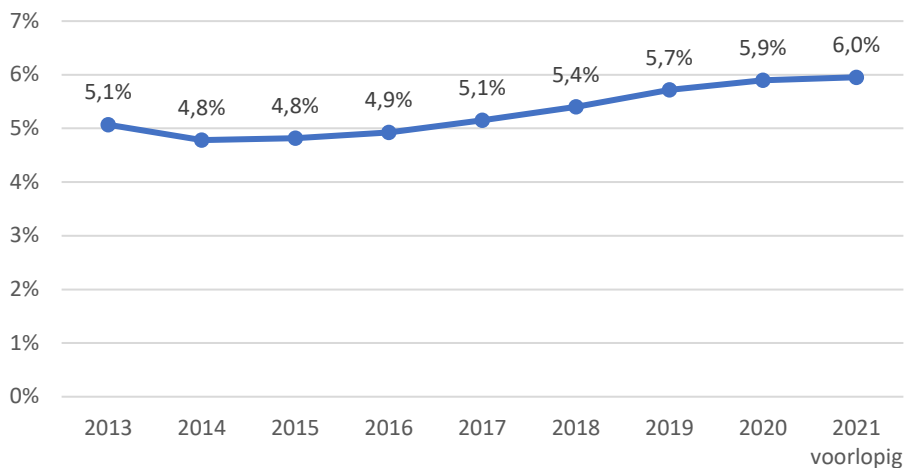
Internationale instroom bachelors



4.2. Relatieve positie Tilburg University t.o.v. Nederlandse universiteiten

De relatieve positie van Tilburg University ten opzichte van de andere Nederlandse universiteiten is gestegen naar 6,0% op basis van de voorlopige 1 oktober telling. De vernieuwing en verbreding van het opleidingsaanbod sinds 2014 heeft ervoor gezorgd dat studenten vaker voor Tilburg University kiezen.

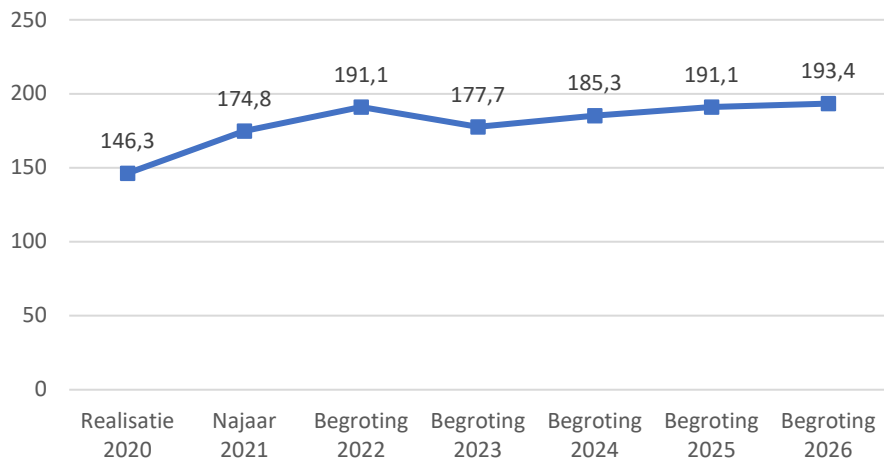
Ingeschreven studenten - Relatieve positie TiU



4.3. Rijksbijdrage

Onderstaande grafiek toont de Rijksbijdrage. Het bedrag voor 2021 is gebaseerd op de Najaarsnota van het ministerie, voor de jaren 2022 tot en met 2026 betreft het een prognose op basis van de verwachte ontwikkeling van de relatieve positie van Tilburg University in relatie tot de meerjarige ontwikkeling van de totale Rijksbijdrage.

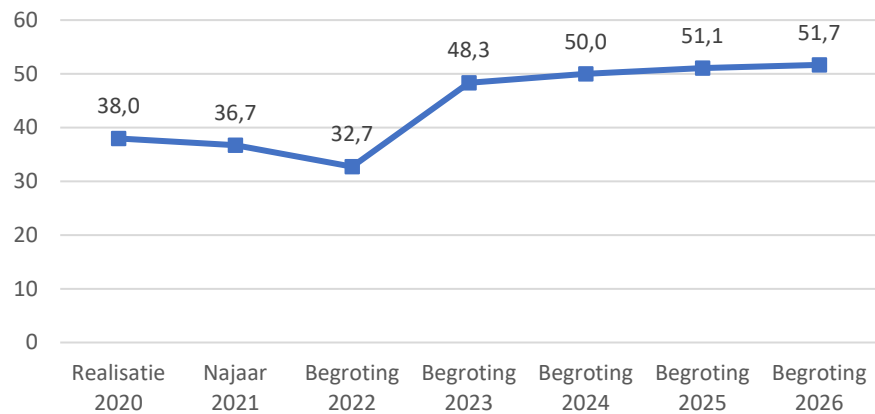
Rijksbijdrage (in m€)



4.4. Collegegelden

De stijging van de studentenaantallen vertaalt zich de eerstkomende jaren in een stijging van de inkomsten uit collegegelden. Onderstaande grafiek toont de verwachte ontwikkeling van de inkomsten uit zowel de wettelijke als de instellingscollegegelden. De prognose voor 2021 en 2022 is gecorrigeerd voor de halvering (wettelijke collegegelden en premastervergoedingen) dan wel verlaging (instellingscollegegelden); Tilburg University is voor deze halvering/verlaging via de Rijksbijdrage gecompenseerd.

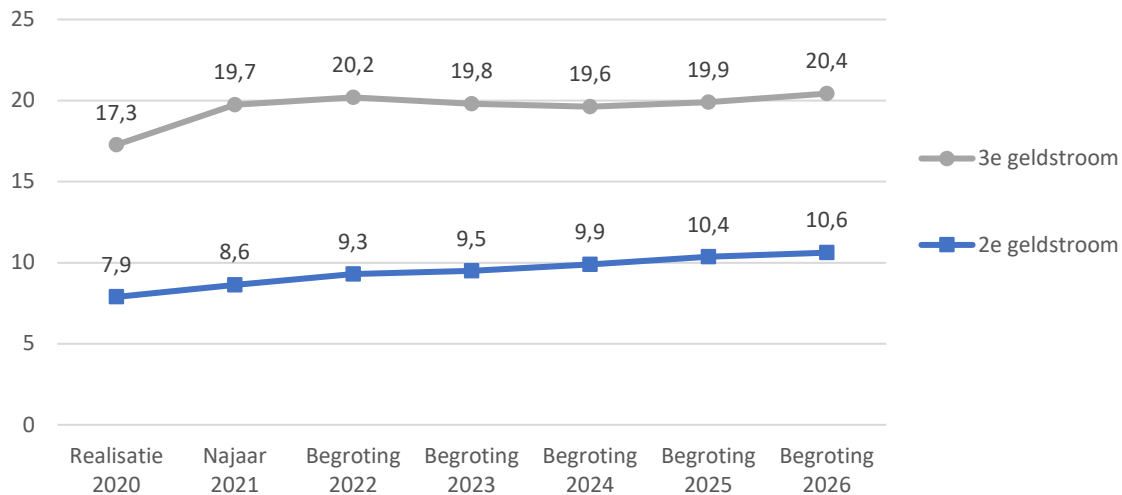
Collegegelden (in m€)



4.5. Ontwikkeling 2e en 3e geldstroom faculteiten (exclusief Netspar en JADS)

Tilburg University wil onafhankelijker worden van de Rijksbesteding en meer onderzoek uit de 2^e en 3^e geldstroommiddelen financieren. De realisatie van 2020 is als gevolg van de COVID-19 crisis lager uitgevallen. In 2021 en 2022 wordt verwacht dat de inkomsten zich herstellen. Richting 2026 voorzien de faculteiten met name in de 2^e geldstroom een toename van de inkomsten.

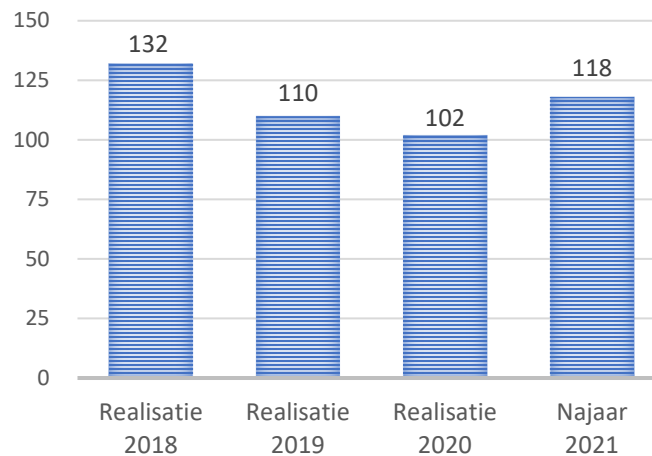
2^e en 3^e geldstroom faculteiten (in m€)



4.6. Promoties

Onderstaand het aantal gerealiseerde promoties voor de afgelopen jaren, evenals de prognose voor het jaar 2021.

Promoties

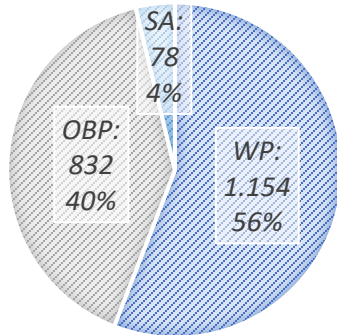


4.7. Ontwikkeling personeelsformatie (exclusief verbonden partijen)

Het aantal fte aan personeel in loondienst stijgt in de begroting naar 2.064 fte ultimo 2022 (realisatie ultimo 2020 is 1.910 fte). In de resterende planperiode volgt nog een lichte verdere stijging: ultimo 2026 komt het aantal uit op 2.115 fte. Van deze aantallen is ultimo 2022 (ultimo 2026) een aandeel van 56% (58%) wetenschappelijk personeel, daarnaast is een aandeel van 4% (3%) studentassistenten. De resterende personeelsformatie betreft ondersteunend en beheerspersoneel.

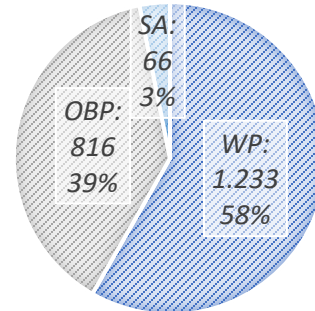
Personeel in loondienst - Begroot aantal fte

Ultimo 2022



- Wetenschappelijk personeel (WP)
- Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)
- Studentassistenten (SA)

Ultimo 2026



4.8. Diversiteit

Tilburg University streeft naar een inclusieve organisatiecultuur met een faire vertegenwoordiging van mannen en vrouwen met verschillende nationaliteiten en achtergronden op alle functieniveaus. De afgelopen jaren is er gewerkt met een Gender & Diversity Roadmap 2018-2021. Deze bevat gelijke kansenbeleid en richt zich in het bijzonder op:

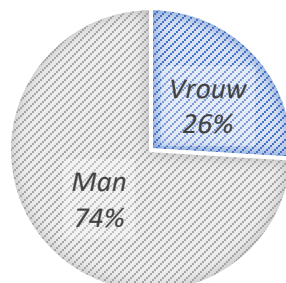
1. Gendergelijkheid
2. Culturele, etnische en internationale diversiteit
3. Participatiemedewerkers
4. Vluchtelingen

In de nieuwe strategie worden de lopende initiatieven met betrekking tot diversiteit voortgezet. Daarnaast wordt diversiteit en inclusie breder getrokken. Zo wordt er naast gendergelijkheid ook gekeken naar nationaliteit, etniciteit, kleur, seksuele geaardheid, sociale achtergrond, leeftijd, mensen met speciale behoeften en religie of levensbeschouwing. Bewustwording en bevordering van onze interculturele kennis en vaardigheden draagt bij aan het realiseren van een inclusieve manier van denken, communiceren en handelen.

Verhouding vrouw/man WP-formatie

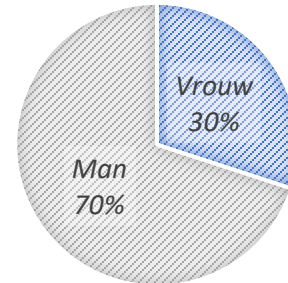
Hoogleraren

November 2021



Universitair Hoofddocenten

November 2021



5. Rijksbijdrage en wettelijke collegegelden

Ten opzichte van de raming in het FIRMa 2022 zijn zowel de Rijksbijdrage als de inkomsten uit wettelijke collegegelden naar boven bijgesteld. De voornaamste redenen hiervoor zijn:

- De compensatie voor de hogere studentenaantallen (Referentieraming) en de loon- en prijsontwikkeling 2021 zijn hoger dan verwacht;
- In het FIRMa 2022 zijn de (geoordeelde) middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) voor onderwijs- en onderzoeksvertraging niet geraamd;
- Bij het FIRMa 2022 is uitgegaan van een compensatie loon- en prijsontwikkeling 2022 van 0%, dit is bij de begroting aangepast naar 2,3%;
- Bij het FIRMa is ter vereenvoudiging de aannahme gedaan dat de compensatie voor de halvering/verlaging van de collegegelden via de Rijksbijdrage volledig betrekking heeft op de wettelijke collegegelden en dat de compensatie en halvering tegen elkaar weg zouden vallen. In werkelijkheid is dit niet het geval: het effect van de halvering op de wettelijke collegegelden is kleiner aangezien een deel betrekking heeft op instellingscollegegelden en premastervergoedingen, waardoor voor de wettelijke collegegelden een bijstelling naar boven op zijn plaats is.

Dit alles betekent dat de verwachte Rijksbijdrage en wettelijke collegegelden voor 2022 nu geraamd worden op k€ 213.706. Een deel van deze middelen kent een externe oormerking (middelen voor kwaliteitsafspraken, NPO-middelen voor onderwijs en onderzoek); daarnaast zijn er middelen intern geoormerkt (Data Science joint opleidingen en compensatie faculteiten voor de korting op de instellingscollegegelden en premastervergoedingen 2021/2022).

Onderstaande tabel geeft de bijstelling ten opzichte van het FIRMa cijfermatig weer.

Rijksbijdrage en WTCG <i>Bedragen x € 1.000</i>	FIRMa 2022	Mutaties FIRMa-B	Begroting 2022
Prognose Rijksbijdrage 2022 (prijspeil 2021)	180.763		
<i>Macromiddelenkader en relatieve positie</i>		2.532	
<i>Mutatie geoormerkte Rijksbijdrage</i>		<u>3.825</u>	
Rijksbijdrage 1ste brief OCW (prijspeil 2021)		187.120	
<i>Prognose loon- en prijscompensatie 2022</i>		4.000	
Verwachte Rijksbijdrage 2022			191.120
Prognose wettelijke collegegelden 2022 (april 2021)	21.036		
<i>Bijstelling prognose wettelijke collegegelden 2022</i>		1.550	
Wettelijke collegegelden 2022			22.586
Totaal 1^{ste} geldstroom	201.799	11.907	213.706
<i>Waarvan geoormerkte Rijksbijdrage (extern)</i>	-9.705	-3.825	-13.530
<i>Waarvan geoormerkte Rijksbijdrage (intern)</i>	-1.332	-1.692	-3.024
Beschikbare lumpsum 2022	190.762	6.390	197.152

5.1. Kwaliteitsafspraken

De middelen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken kennen een oplopend karakter in de planperiode. In 2022 wordt in totaal k€ 7.993 aan geormerkte middelen beschikbaar gesteld via de Rijksbijdrage. De faculteiten geven in hun begrotingen aan in totaal k€ 8.036 aan plannen te willen realiseren. Een overzicht van de bestedingsplannen is opgenomen in de bijlagen.

5.2. Nationaal Programma Onderwijs

Om de gevolgen van de COVID-19 pandemie op het wetenschappelijk onderwijs het hoofd te bieden, heeft het ministerie het zogenaamde Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ontwikkeld. Binnen dit programma is een substantieel budget uitgetrokken om verdere vertraging in de studievoortgang en uitvoering van onderzoeksprojecten te voorkomen en al opgelopen vertraging in te halen.

Voor de besteding van de NPO-middelen geormerkt voor onderwijsvertraging (k€ 2.211 in 2022) heeft Tilburg University een universiteitsbreed plan opgesteld in samenspraak met alle betrokkenen. De Universiteitsraad heeft in september 2021 in een speciale vergadering met dit plan ingestemd.

Tilburg University heeft een speciale commissie ingesteld met als taak het toewijzen van de NPO-middelen geormerkt voor onderzoeksvertraging (k€ 1.215 in 2022). Onderzoekers kunnen in verschillende rondes aanvragen ter beoordeling aan deze commissie voorleggen. In mei 2021 heeft de Universiteitsraad met dit plan ingestemd.

De geormerkte NPO-middelen zijn door het ministerie als niet-normatief toegewezen¹, hetgeen inhoudt dat de middelen toegerekend worden aan de periode waarin de bestedingen worden gedaan. In de begrotingen van zowel faculteiten als divisies zijn de NPO-middelen voor onderwijs en onderzoek in 2022 dan ook toegewezen voor zover de eenheden daar concrete plannen en dus lasten tegenover hebben staan.

¹ Er vindt nog afstemming met het ministerie en de accountant plaats over de uiteindelijke verwerking van de NPO-middelen.

6. Landelijke ontwikkelingen m.b.t. bekostiging

6.1. Structurele korting – schuif bèta/techniek

Het financieel effect van het door de commissie Van Rijn uitgebracht advies in het rapport “Wissels Om” is met ingang van 2022 structureel m€ 2,7. Bij het FIRMa 2022 is gekozen voor een voorlopige verwerking van deze korting. Bij het komende FIRMa zal de korting structureel worden verwerkt.

6.2. Kostenonderzoek

Op initiatief van de VSNU zal er vanaf 2022 in een landelijk traject aan de hand van een ontwikkelde methodiek gewerkt worden aan het uniform in kaart brengen van de kosten. De methodiek is gericht op strategisch besluitvorming, de interne middelenverdeling en de beheersing van de werkdruk. Tilburg University zal een actieve bijdrage leveren aan dit onderzoek.

6.3. Wet Taal- en Toegankelijkheid

Met het demissionair worden van het kabinet is de Wet Taal en Toegankelijkheid – die reeds voorlag in de Eerste Kamer – controversieel verklaard. Op dit moment is onduidelijk wanneer de besluitvorming zal worden afgerond. De wet zal invloed hebben op de instellingstarieven voor EER-studenten die aan een 2^e studie beginnen en studenten afkomstig uit niet-EER landen.

6.4. Kwaliteitsafspraken vanaf 2025

De huidige kwaliteitsafspraken lopen tot en met 2024. Vanaf 2025 heeft het ministerie in de Rijksbijdrage het budget voor kwaliteitsbekostiging gereserveerd. De inzet van de middelen vanaf 2025 is afhankelijk van de keuzes van het nieuwe kabinet.

6.5. Halvering collegegeld eerstejaars studenten

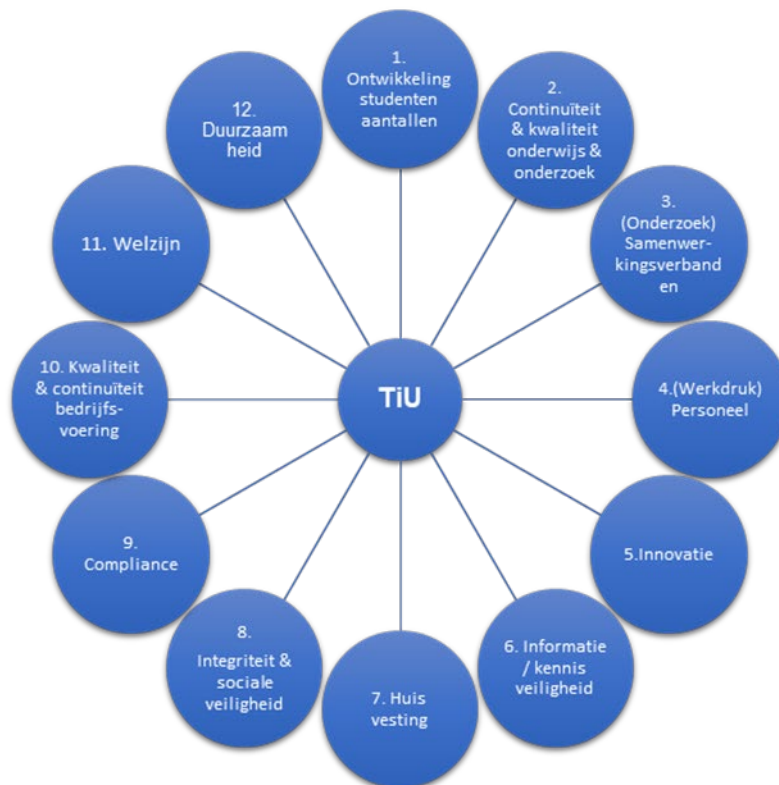
Sinds 2018 betalen studenten die zich voor het eerste aanmelden bij het hoger onderwijs de helft van het wettelijk collegegeld in het eerste jaar. De universiteiten zijn hiervoor gecompenseerd via de Rijksbijdrage; de compensatie is gebaseerd op de op dat moment (2018) geregistreerde studentenaantallen. Uit onderzoek door Berenschot is gebleken dat er bij met name Tilburg University sprake is van inkomstenderving: de groei in de instroom (studenten nieuw in het hoger onderwijs) sinds 2018 is niet gecompenseerd. Landelijk is er discussie over eventuele aanvullende maatregelen.

7. Risicobeheersing

In 2020 zijn de strategische risico's voor het eerst in kaart gebracht op basis van de strategische doelstellingen met als doel ze gestructureerd te beheersen en te monitoren. Deze strategische risico's zijn vastgesteld door het CvB. We hebben deze strategische risico's geëvalueerd op basis van de bouwstenen voor de nieuwe strategie, en waar nodig geactualiseerd. Tenslotte hebben we een onderscheid maken tussen strategische risico's(uitdagingen) en externe risico's (bedreigingen). De externe risico's die we onderscheiden zijn:

- Politiek klimaat
- Pandemie
- Cybercrime
- Demografische ontwikkelingen
- Klimaatverandering
- Concurrentiepositie
- Macro-economische omstandigheden

We onderkennen de onderstaande strategische risico's (uitdagingen):



Begin 2020 werden wij geraakt door de wereldwijde COVID-19 pandemie die grote gevolgen heeft gehad voor de bedrijfsvoering van Tilburg University. Slagvaardig en veerkrachtig transformeerden we onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering naar werken en studeren op afstand. Voor deze begrotingsperiode hebben de effecten van COVID-19 nog impact op risico's maar ook zeker op kansen. Door de pandemie zijn zaken als digitalisering onderwijs en hybride werken in een stroomversnelling gekomen, hetgeen resulteert in kansen voor de lange termijn. Maar de pandemie en deze ontwikkelingen versterken ook risico's zoals welzijn personeel en studenten en informatieveiligheid.

7.1. Risico-inventarisaties Faculteiten en Divisies

Als onderdeel van het begrotingsproces vinden jaarlijks gesprekken (de zogenaamde risicodialoog) over risico's plaats met faculteiten en divisies. Hierbij brengen we de tactische risico's in beeld gebaseerd op de strategische risico's en externe dreigingen.

De werkdruk van wetenschappelijk en ondersteunend personeel is afgelopen periode toegenomen, onder andere veroorzaakt door de gevolgen van COVID-19 en de krapte op de arbeidsmarkt. Dit heeft invloed op welzijn van personeel en studenten alsmede kwaliteit van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te borgen zijn door de overheid tijdelijke Corona-gelden beschikbaar gesteld (de zogenaamde NPO-middelen, zie paragraaf '5.2. Nationaal Programma Onderwijs'). De faculteiten spreken de zorg uit dat ze deze middelen onvoldoende kunnen inzetten, vanwege de tijdelijkheid van deze middelen. We bewaken de juiste, volledige en tijdige inzet van deze NPO-gelden door adequate verantwoording en monitoring. Daarnaast zijn we meer dan andere universiteiten afhankelijk van inkomsten uit collegegelden en overheidsbekostiging.

Naast de hierboven benoemde risico's inzake werkdruk, welzijn, kwaliteit onderwijs/onderzoek en bekostiging worden de onderstaande risico's ook benoemd door de faculteiten en divisies:

- *Ontwikkeling studentenaantallen* - Demografische cijfers laten zien dat het aantal WO-studenten nog zal toenemen tot 2027. Bij meerdere faculteiten wordt het risico van onbeheerste groei benoemd, waarbij de gevolgen op kwaliteit en continuïteit van onderwijs versterkt wordt door de arbeidsmarktontwikkeling.
- *Cybercrime/Informatieveiligheid* - De externe dreiging van een cyberaanval blijft onverminderd groot, hetgeen ook blijkt uit de aanvallen op collega-instellingen het afgelopen jaar. Door toenemende digitalisering van zowel onderwijs, onderwijs als bedrijfsvoering neemt de afhankelijkheid en daarmee de continuïteitsrisico's toe. Faculteiten en divisies hebben een toenemende zorg over Informatieveiligheid en continuïteit.
- *Huisvesting* - De ontwikkeling van de campus wordt beïnvloed door allerlei factoren zoals blended onderwijs, interdisciplinair onderzoek en hybride werken. Onze campus moet passen bij onze (wijzigende) werkwijze, instroom van studenten en kwaliteitsnormen. Dit draagt bij aan een mogelijke behoefte aan een andere invulling van de living campus of nieuwbouw, terwijl de bouwkosten toenemen als gevolg van marktontwikkelingen.
- *Arbeidsmarktontwikkeling* - De (internationale) arbeidsmarkt staat onder druk waardoor we binnen schools en divisies moeite hebben met het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd personeel. Duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, diversiteit en levensloopbestendigheid zijn belangrijke aandachtspunten in dit kader. Ook is het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Erkennen en Waarderen kan hieraan bijdragen.

7.2. Risicomanagement proces

De wijze waarop organisaties met risicomanagement omgaan is zeer verschillend: sommige hebben het heel erg geïnstrumentaliseerd doordat de organisatie elk jaar meerdere malen een assessment moeten doen van de bestaande risico's. Dit leidt tot veel 'bureaucratie' en zorgt vaak voor een onbeheersbare lange lijst van risico's. Wij zijn van mening dat dit het doel van risicomanagement voorbijschiet, want we vragen ons af of je op deze wijze het bewustzijn daadwerkelijk vergroot of juist de organisatie tegen risicomanagement gaat ageren.

De risico-inventarisatie zoals deze hierboven is gepresenteerd zal verder worden uitgewerkt op pragmatische wijze. Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is het voeren van een goede risicodialoog om het bewustzijn van risico's te vergroten.

In dit kader kiezen we voor een pragmatische werkwijze gericht op het voeren van een risicodialoog waarbij we de volgende stappen zetten:

1. Op basis van deze eerste inschatting van de risico's gaan we samen met de belangrijkste interne stakeholders een verdiepingsslag maken. Doel hiervan is een goed beeld krijgen van de omvang van het risico (impact), de maatregelen die we hebben om het risico te mitigeren/monitoren en hoeveel risico we willen lopen (risk appetite). Risk & Control werkt dit verder uit en stemt dit risico af met de portefeuillehouder van het CvB voor het desbetreffende thema.
2. Jaarlijks vindt er een gesprek plaats met het College van Bestuur en de directeuren van de faculteiten en divisies op basis van deze interne assessment:
 - a. Herkennen zij zich in de risico's en de inschatting van het risico?
 - b. Zijn de risico's acceptabel en in lijn met de risicobereidheid die we willen lopen? Welke maatregelen zijn er om risico's te mitigeren. Hierin heeft Riskmanagement een signalerende en adviserende rol voor wat betreft inschatting van de risico's en te implementeren maatregelen.
 - c. Zijn er marktontwikkelingen/trends die op ons af komen en die mogelijk risico's voor de universiteit opleveren?
3. Op basis van deze informatie wordt ook de verantwoording in het jaarverslag over risicomanagement (door Riskmanagement) opgesteld.

Door middel van deze methodiek verhogen we de slagkracht van risicomanagement op strategisch/tactisch niveau en maken we concretere stappen dan de huidige manier van werken.

8. Balansprognose en financiële ratio's

Onderstaand de geconsolideerde balansprognose van Tilburg University. De geplande investeringen, welke voornamelijk voor huisvesting substantieel zijn, leiden ertoe dat de balanspost van de materiële vaste activa de komende jaren zal stijgen. Deze investeringen zullen gedeeltelijk gefinancierd worden met vreemd vermogen, te zien aan de toename van de langlopende schulden.

De begrote negatieve exploitatieresultaten in de eerste jaren vertalen zich in een afname van het eigen vermogen. Vanaf 2025 wordt een positief exploitatieresultaat verwacht en zal het eigen vermogen weer toenemen. Met de huidige meerjarenbegroting blijft de financiële positie van Tilburg University gezond. Op basis van de signaalwaarde zoals deze door de Onderwijsinspectie wordt gehanteerd is er ook geen sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

Balans ultimo het jaar <i>Bedragen x € 1.000</i>	Realisatie 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
Activa							
Immateriële vaste activa	1.981	1.626	1.271	916	561	206	0
Materiële vaste activa	153.689	154.289	162.349	176.733	181.571	210.602	222.804
Financiële vaste activa	1.979	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal vaste activa	157.649	156.915	164.620	178.649	183.132	211.808	223.804
Vorderingen	23.199	23.854	24.987	25.901	26.673	27.447	28.208
Liquide middelen	82.025	82.955	77.979	79.548	82.182	82.521	84.001
Totaal vlottende activa	105.224	106.809	102.967	105.450	108.855	109.969	112.208
Totaal activa	262.873	263.724	267.586	284.098	291.986	321.777	336.012
Passiva							
Eigen vermogen	139.721	142.109	138.811	136.476	135.584	137.293	141.851
Voorzieningen	8.125	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Langlopende schulden	16.325	15.129	18.000	35.000	40.000	67.000	74.000
Kortlopende schulden	98.702	98.986	103.275	105.122	108.902	109.983	112.662
Totaal passiva	262.873	263.724	267.586	284.098	291.986	321.777	336.012

Onderstaand wordt de ontwikkeling van de financiële ratio's weergegeven. In overeenstemming met de hiervoor beschreven financieringsbehoefte in de planperiode zal de solvabiliteit iets dalen. Wel blijft zowel solvabiliteit 1 als solvabiliteit 2 boven de door Tilburg University gehanteerde normen.

Financiële ratio's	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	<i>Signaleringswaarde Onderwijsinspectie</i>	<i>Norm Tilburg University</i>
Current ratio	1,07	1,08	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	<i>Lager dan 0,50</i>	<i>Minimaal 1,00</i> ²
Solvabiliteit 1	0,53	0,54	0,52	0,48	0,46	0,43	0,42	<i>n.v.t.</i>	<i>Minimaal 0,40</i>
Solvabiliteit 2	0,56	0,57	0,55	0,51	0,49	0,45	0,44	<i>Lager dan 0,30</i>	<i>Minimaal 0,42.</i>

² Betreft de structurele norm, een tijdelijke current ratio van minimaal 0,8 valt binnen de normatieve bandbreedte.

Bijlagen



Inhoudsopgave

1. Meerjarenbegroting geconsolideerd	22
2. Kasstroomoverzicht.....	23
3. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten	23
4. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2022.....	24

1. Meerjarenbegroting geconsolideerd³

Geconsolideerde begroting	Realisatie	Begroting	Najaar	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<i>Bedragen x € 1.000</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Baten								
Rijksbijdrage	146.307	157.204	174.773	191.120	177.708	185.310	191.133	193.351
Collegegelden	37.950	40.757	36.703	32.724	48.348	49.993	51.100	51.669
Baten werk in opdracht van derden	53.577	52.792	55.542	57.557	58.203	59.620	61.170	63.092
Overige baten	4.601	10.569	5.410	6.792	6.241	6.690	6.973	7.160
Totaal baten	242.435	261.321	272.426	288.194	290.501	301.613	310.377	315.271
Lasten								
Personele lasten	187.645	198.738	202.473	219.020	222.489	228.286	232.454	233.958
Afschrijvingen	13.366	14.908	14.213	15.220	15.374	15.908	17.621	17.505
Huisvestingslasten	13.362	15.230	14.851	14.123	13.254	15.120	14.771	14.343
Overige lasten	29.490	39.595	37.782	42.717	41.175	42.637	43.033	44.089
Totaal lasten	243.863	268.471	269.319	291.080	292.293	301.950	307.879	309.895
Saldo baten en lasten	-1.428	-7.150	3.108	-2.887	-1.792	-337	2.498	5.376
Saldo financiële baten en lasten	-949	-720	-720	-411	-543	-555	-788	-819
Resultaat voor belastingen	-2.377	-7.870	2.388	-3.298	-2.335	-892	1.710	4.557
Belasting resultaat	-190	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat na belastingen	-2.187	-7.870	2.388	-3.298	-2.335	-892	1.710	4.557
Aandeel derden	174	96	-69	9	-53	-95	-139	-215
Exploitatieresultaat geconsolideerd	-2.013	-7.773	2.319	-3.289	-2.388	-987	1.570	4.342
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-7.773	-2.748	-494	2.594	2.362	
<i>Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen</i>	-2.261	-7.137	2.145	-3.162	-2.517	-1.286	1.095	3.564
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-7.137	-2.555	-530	2.480	2.074	

³ Het in deel 1 van deze begroting opgenomen overzicht (zie '2. Meerjaren-exploitatiebegroting Tilburg University') betreft een gecompriëerde versie van bovenstaand overzicht. Het saldo van de financiële baten en lasten, de belasting over het resultaat en het aandeel derden zijn in dat overzicht opgenomen onder de post "overige lasten".

2. Kasstroomoverzicht

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Realisatie 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Kasstroom uit operationele activiteiten	14.992	15.604	15.079	13.972	18.024	19.638	23.980
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-8.993	-13.479	-22.925	-29.403	-20.391	-46.297	-29.501
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.195	-1.196	2.871	17.000	5.000	27.000	7.000
Mutatie liquide middelen	4.803	929	-4.975	1.569	2.634	341	1.479
<i>Stand liquide middelen ultimo het jaar</i>	<i>82.025</i>	<i>82.955</i>	<i>77.979</i>	<i>79.548</i>	<i>82.182</i>	<i>82.521</i>	<i>84.001</i>

3. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten

Personeelsformatie in fte <i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	Realisatie 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Wetenschappelijk personeel	1.084	1.124	1.154	1.188	1.225	1.242	1.233
Ondersteunend en beheerspersoneel	772	775	832	820	824	818	816
Studentassistenten	54	67	78	67	66	66	66
Totale personeelsformatie	1.910	1.966	2.064	2.074	2.115	2.126	2.116

Ingeschreven studenten <i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	Realisatie 2020/21	Voorlopig 2021/22	Prognose 2022/23	Prognose 2023/24	Prognose 2024/25	Prognose 2025/26	Prognose 2026/27
Prognose FIRMa 2022-2026			22.002	22.825	23.440	23.896	23.944
Bijgestelde prognose begroting	19.334	20.284	21.000				

4. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2022

Bedragen x € 1.000	TISEM	TSB	TLS	TSHD	TST	Totaal	Landelijk thema
Tilburg Education Profile - Onderwijsintensivering							1
A. Uitbreiden van wetenschappelijke staf met onderwijsaanstelling	1.745	1.157	339	553	-	3.794	
Tilburg Education Profile - Begeleiding studenten & studiesucces							2 & 3
B. Perfectioneren PASS	233	425	175	17	21	871	
C. Actieplan studentenwelzijn	19	-	69	120	-	208	
D. Introduceren learning analytics	256	45	10	-	-	311	
E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding	-	-	35	-	-	35	
Onderwijswaardering - Onderwijsdifferentiatie							4
F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs	354	75	28	171	-	628	
G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs	-	105	371	64	13	553	
Digital Education Enhancement Program - Onderwijsfaciliteiten							5
H. Realiseren Education Innovation Lab	242	20	110	133	-	505	
Onderwijswaardering - Kwaliteit docenten							6
I. Implementeren systeem van permanente professionalisering	131	35	60	57	33	316	
J. Bevorderen van digitalisering in het onderwijs	130	170	278	194	43	815	
Totaal	3.110	2.032	1.475	1.309	110	8.036	

¹ Landelijke thema's

- 1 - Intensiever en kleinschalig onderwijs
- 2 - Meer en betere begeleiding van studenten
- 3 - Studiesucces
- 4 - Onderwijsdifferentiatie
- 5 - Passende en goede onderwijsfaciliteiten
- 6 - Verdere professionalisering van docenten