



Begroting 2024

December 2023

Colofon

Finance & Control
December 2023

Inhoudsopgave

Woord vooraf door het College van Bestuur	4
1. Inleiding	5
1.1. Leeswijzer	5
2. Meerjaren-exploitatiebegroting Tilburg University	6
3. Strategie 2027	9
4. Doelstellingen 2024	10
4.1. Onderwijsvernieuwing en de ontwikkeling van een nieuw opleidingsportfolio	10
4.2. Academische werkplaatsen	11
4.3. Research Infrastructure	11
4.4. Digitalisering en cybersecurity	12
4.4.1. Digital Sciences for society	12
4.4.2. Cybersecurity	12
4.5. Internationalisering	13
4.5.1. Engage	13
4.5.2. Landelijke ontwikkelingen	13
4.6. Erkennen en waarderen	13
4.7. Duurzaamheid	14
4.8. Sociale veiligheid, Diversiteit & Inclusie	14
5. Landelijke perspectief	17
6. Kengetallen	18
6.1. Studentenaantallen	18
6.2. Rijksbijdrage en collegegelden	20
6.2.1. Rijksbijdrage	20
6.2.2. Collegegelden	21
6.3. Ontwikkeling 2 ^e en 3 ^e geldstroom faculteiten (excl. Netspar en JADS)	21
6.4. Promoties	22
6.5. Ontwikkeling personeelsformatie (exclusief verbonden partijen)	23
7. Het middelenkader	25
7.1. Bestuursakkoord	25
7.2. Kwaliteitsafspraken	25
7.3. Ontwikkeling middelenkader 2024 ten opzichte van FIRMa	26
7.4. Algemeen beeld	27
8. Risicobeheersing	28
9. Balansprognose en financiële ratio's	30
Bijlagen	32

Woord vooraf door het College van Bestuur

In een wereld die in hoog tempo verandert, kan onze universiteit, zelfs bij gelijkblijvende doelstellingen en ambities, niet hetzelfde blijven. We moeten inspelen op tal van veranderingen, waarvan er vele zich meer of minder duidelijk als grote kans manifesteren. De digitalisering: de vele verschijningsvormen ervan zien we als een soort van nieuwe 'grondplaat' voor ons onderwijs (dat dankzij de inzet van vele collegae kwalitatief beter en voor studenten aantrekkelijker wordt), voor ons onderzoek (denk aan de fascinerende mogelijkheden die data-science gaat bieden voor nieuwe methoden en technieken van sociaal wetenschappelijk onderzoek, zich steeds meer manifesterend als 'digital science'). Ook de voor de inzet voor tal van maatschappelijke vraagstukken biedt digitalisering tal van kansen: we noemen hier MindLabs, JADS, het onderzoek in ons onlangs gereedgekomen DAFLAB, maar ook de inzet in het zero-hunger en zero-poverty lab. Dit alles noemen we niet zonder de noodzaak van een voortgaande en diepgaande kritische reflectie op de betekenis van digitalisering voor de verhoudingen in onze samenleving. Terecht legde onlangs professor Corien Prins, in samenspraak met onze universiteitshoogleraar professor Kim Putters, de relatie tussen de voortgaande digitalisering en het denken en doen ten behoeve van de 'brede welvaart'.

Wij zijn gepassioneerd bezig met het geven van onderwijs, het doen van onderzoek en van betekenis zijn voor de vraagstukken die er op alle niveaus spelen: in de wereld, Europa, Nederland, onze regio. We willen een universiteit zijn die op alle niveaus betekenis heeft en mede de toon aangeeft. We zijn dankbaar voor de extra middelen die het Rijk daarvoor heeft vrijgemaakt, maar zijn kritisch op het steeds groter deel van de middelen dat als een soort van 'doeluitkering', en vaak met vele extra vragen van monitoring en verantwoording aan ons wordt gegeven. Een evenwichtige ontwikkeling van onze universiteit, met steeds meer kansen voor interfacultaire en interdisciplinaire samenwerking, vraagt om het kritisch wegen van de wijze waarop we de inzet van deze extra middelen gestalte geven.

Dit tijdperk van transitie vraagt om meer verbinden en samenwerken buiten de eigen discipline en organisatie. Het versterken van de cultuur van samenwerking en de verbondenheid met de omgeving is een belangrijk onderdeel van de strategie op weg naar 2027. We gaan die diepere verbinding en samenwerking met onze omgeving aan en behouden tegelijkertijd onze wezenlijke, onafhankelijke rol. In deze tijden van verandering zijn kritische denkers waardevoller dan ooit.

Tilburg University bestaat in 2027 precies 100 jaar. In 2027 willen we er staan als een wendbare en toekomstbestendige universiteit, zowel financieel als organisatorisch, die in staat is om te reageren op interne en externe ontwikkelingen. We zullen er alles aan doen om er tegen die tijd in alle opzichten goed voor te staan. Dat doen we ook door ons interne en externe functioneren kritisch tegen het licht te houden. Meer interne samenwerking biedt kansen, vooral ook om zaken nog beter te doen, en de ondersteuning van onderwijs en onderzoek nog beter te maken.

Naast kansen staat Tilburg University ook voor de nodige uitdagingen: op het gebied van IT, (informatie)veiligheid, uitvoering van de Strategie 2027, energie en duurzaamheid en landelijke ontwikkelingen vanuit de politiek. Het College van Bestuur is zich hiervan bewust, houdt ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en is toegewijd om de uitdagingen aan te pakken.

Het is helder dat er keuzes gemaakt moeten worden om dit in 2027 te bereiken. Hiertoe is een bestuurlijk werkprogramma nodig. De keuzes gaan we samen maken binnen de bestaande middenkaders. Van belang daarbij is dat er gemeenschappelijk commitment is in het stellen van de prioriteiten. Onderwijs, onderzoek en ondersteuning hebben hiervoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een collectief belang. In 2024 zullen we in gezamenlijkheid de keuzes maken die ervoor gaan zorgen dat we in 2025 “fit for the future” klaarstaan voor de tweede strategische termijn richting ons 100-jarig bestaan in 2027.

Het CvB beschouwt de begroting als instrument voor sturing en verantwoording. Die benadering is breder dan financiële ontwikkelingen. Als organisatie willen wij daarom toewerken naar een beleidsrijke begroting waarin op transparante wijze een koppeling wordt gelegd tussen de doelstellingen die we hebben en de middelen die we hieraan besteden. We zijn volop bezig invulling te geven aan dit verbetertraject en zetten in de voorliggende begroting de eerste stappen.

1. Inleiding

In onze strategie, ‘Weaving minds and characters’, zijn belangrijke thema’s met elkaar verweven, waaronder de kernwaarden van de universiteit, het belang van samenwerking, multi- en interdisciplinariteit, digitalisering, duurzaamheid en diversiteit. De universitaire doelstellingen voor 2024 zijn een afgeleide van deze strategie. Voor een aantal doelstellingen maken we de te behalen resultaten in 2024 in deze begroting zo concreet mogelijk. Daarmee zetten we een belangrijke stap richting meer beleidsrijk begroten. In 2024 zullen we het begrotingsproces voor 2025 en verder zodanig vormgeven dat het meer gericht is op beleidsrijk begroten. Het doel voor de begroting van 2025 is om een directe relatie te leggen tussen doelstellingen en inzet van middelen.

Voor 2024 is vanuit de ondersteunende eenheden gewerkt aan een gezamenlijk jaarplan. Hierin staan versterken van de samenwerking, verbeteren en slimmer organiseren van de dienstverlening en sturen op vernieuwing centraal. Aan de hand van deze drie pijlers zullen in 2024 keuzes worden gemaakt, keuzes die noodzakelijk zijn om ruimte te maken voor toekomstige prioriteiten. Binnen de beschikbare budgetten voor bedrijfsvoering zullen de middelen de komende jaren gericht ingezet worden met de ambitie het vergroten van de wendbaarheid, vernieuwing en innovatie.

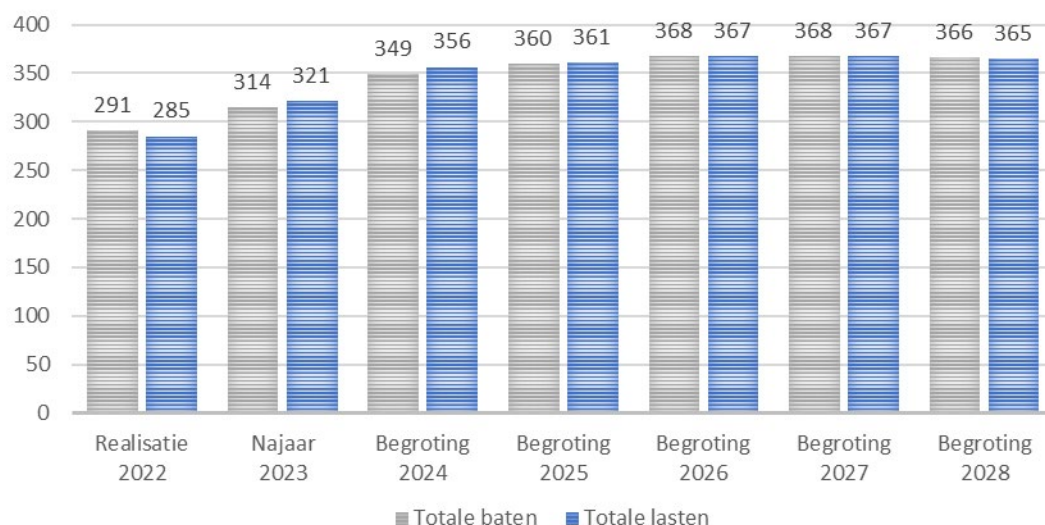
1.1. Leeswijzer

Deze 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 2024-2028. Het eerste deel bevat de toelichting op de geconsolideerde begroting 2024 en meerjarenraming 2025-2028. Het tweede en laatste deel bevat enkele bijlagen behorende bij deze begroting.

2. Meerjaren-exploitatiebegroting Tilburg University

De ontwikkeling van de geconsolideerde baten en lasten wordt in onderstaande grafiek getoond.

Geconsolideerde baten en lasten (in m€)



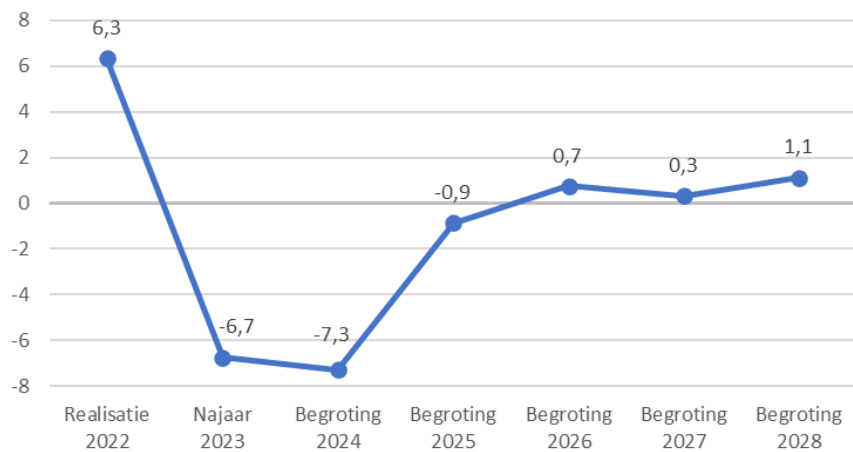
Het niveau van de baten en lasten stijgt in vergelijking met 2022 de komende jaren substantieel. Dit is vooral het gevolg van de middelen vanuit het in juli 2022 afgesloten Bestuursakkoord in de vorm van de startersbeurzen, stimuleringsbeurzen en sectorplannen. Daarnaast zorgt ook de loon- en prijsontwikkeling in 2023 voor een toename van de baten (in de vorm van de verwachte compensatie) en lasten. Aangezien de lasten van Tilburg University voor het overgrote deel bestaan uit personele lasten heeft het cao-akkoord dat deze zomer is afgesproken, met een loonsverhoging van 9% per 1 augustus 2023, een grote impact. De batenkant stijgt mee met deze ontwikkeling, voornamelijk door de compensatie die de universiteit vanuit OCW ontvangt voor loon- en prijsontwikkelingen.

De middelen van het Bestuursakkoord worden door OCW niet-normatief toegewezen. Dit wil zeggen dat de middelen alleen in de baten verwerkt dienen te worden voor zover deze daadwerkelijk besteed zijn in het betreffende jaar. Het niet bestede deel wordt op de balans gezet voor verantwoording in latere jaren. De middelen blijven uiteraard wel beschikbaar voor het doel waarvoor de middelen bestemd zijn. Omdat de niet bestede middelen op de balans gezet mogen worden hebben ze geen invloed op het exploitatieresultaat van de universiteit.

Zoals ook uit de ontwikkeling van de baten en lasten valt af te leiden, komen de bestedingen van de Bestuursakkoordmiddelen in 2023 en 2024 op stoom. Na een lichte verdere stijging in 2025 is er vanaf 2026 een duidelijke stabilisatie van het niveau van baten en lasten zichtbaar. Dit is dan ook het moment vanaf waarvan verwacht wordt dat er een evenwicht ontstaat tussen de jaarlijks ontvangen middelen voor startersbeurzen, stimuleringsbeurzen en Sectorplannen en de besteding daarvan in het betreffende jaar.

Hieronder wordt de ontwikkeling van het exploitatieresultaat, volgend uit de ontwikkeling van de hierboven beschreven baten en lasten, in een grafiek getoond.

Geconsolideerd exploitatieresultaat (in m€)



Na een positief exploitatieresultaat van m€ 6,3 in 2022, wordt er in de jaren 2023 (prognose) en 2024 (voorliggende begroting) een negatief exploitatieresultaat verwacht. Voor 2023 was bij de vorige begroting al een tekort voorzien. Besluitvorming omtrent het bieden van ruimte aan faculteiten om bestedingen in lijn te brengen met het Bestuursakkoord en investeringen in de ondersteuning in verband met toegenomen vraag (mede door de ambitieuze Strategie 2027) vormen een deel van de verklaring voor het exploitatietekort in 2023. Daarnaast heeft Tilburg University te maken met hogere energielasten. De ontwikkeling van deze lasten wordt nog steeds gemonitord en waar mogelijk wordt getracht het energieverbruik en de bijbehorende kosten te reduceren.

Het exploitatieresultaat in 2024 komt uit op een verwacht tekort van m€ 7,3. De verklaring voor dit tekort ligt voor een belangrijk deel in lijn met 2023. Faculteiten investeren ten laste van opgebouwde reserves (m€ 3,2) en daarnaast is de Strategie 2027 op gang gekomen. Voor de Strategie geldt dat de onderbesteding van eerdere jaren via een bestemde reserve beschikbaar komt voor de lopende strategische projecten (m€ 1,9). Tegelijkertijd hebben de gestegen energielasten (m€ 3,3) ook in 2024 nog een impact op het exploitatieresultaat. Dit samen met overige plussen en minnen leidt tot het verwachte tekort van m€ 7,3.

Bovenstaande ontwikkelingen worden in de tabel op de volgende pagina in meer detail weergegeven. Zoals in de inleiding ook al aangegeven, betreft het voor 2024 een beleidsrijke begroting en voor de jaren 2025 tot en met 2028 een raming. In 2025 wordt nog een beperkt negatief exploitatieresultaat verwacht, om vervolgens vanaf 2026 jaarlijks op een klein positief exploitatieresultaat uit te komen. Dit is gerelateerd aan het feit dat de oorzaken voor de tekorten in 2023 en 2024 grotendeels van tijdelijke aard zijn. Daarnaast zullen de gestegen energielasten, voor zover structureel van aard en niet met genomen of nog te nemen maatregelen gecompenseerd, op de langere termijn opgevangen worden binnen het beschikbare middelenkader, waarmee een verdere verslechtering van het resultaat vanaf 2025 voorkomen wordt.

Ten opzichte van de vorige begroting is met name het resultaat van 2024 aanzienlijk lager; vorig jaar werd er voor 2024 nog een negatief exploitatieresultaat van -/- m€ 0,2 geraamd. Voornaamste redenen hiervoor zijn het doorschuiven van een deel van de investeringen ten laste van bestemde reserves van 2023 naar 2024 (in lijn met het feit dat de huidige prognose voor 2023 beter uitkomt dan de oorspronkelijke begroting van -/- m€ 9,9) en het structurele karakter van de gestegen energielasten.

Geconsolideerde begroting

Bedragen in k€

	Realisatie 2022	Begroting 2023	Najaar 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Baten								
Rijksbijdragen	196.694	210.143	201.351	225.407	230.826	236.033	236.429	233.080
Collegegelden	33.135	47.309	45.349	50.686	52.743	53.441	53.992	54.351
Baten werk in opdracht van derden	50.834	54.945	55.380	61.717	63.931	65.195	64.807	64.281
Overige baten	10.641	12.139	12.214	11.226	12.468	13.164	12.560	14.779
Totaal baten	291.304	324.535	314.294	349.035	359.968	367.833	367.789	366.491
Lasten								
Personeelslasten	214.906	253.332	242.377	277.241	277.281	281.991	279.729	273.875
Afschrijvingen	14.720	14.960	13.772	15.273	16.873	16.730	18.140	19.430
Huisvestingslasten	14.064	20.224	18.785	18.710	16.698	16.318	16.469	16.348
Overige lasten	41.032	45.687	49.102	48.224	49.980	51.017	50.834	52.156
Totaal lasten	284.721	334.203	324.035	359.448	360.831	366.057	365.172	361.809
Saldo baten en lasten	6.583	-9.668	-9.742	-10.412	-863	1.776	2.617	4.682
Saldo financiële baten en lasten	-24	0	2.984	3.302	311	-699	-1.965	-3.273
Resultaat voor belastingen	6.559	-9.668	-6.757	-7.110	-552	1.077	652	1.409
Belastingen	147	168	45	163	246	262	237	190
Resultaat na belastingen	6.412	-9.836	-6.802	-7.273	-798	815	415	1.219
Resultaat deelnemingen	4	0	0	0	0	0	0	0
Aandeel derden	-84	-14	54	-6	-59	-68	-83	-98
Exploitatieresultaat geconsolideerd	6.332	-9.850	-6.748	-7.279	-857	747	332	1.121
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-9.850	-177	-1.435	1.151	-1.917	
<i>Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen</i>	5.960	-11.319	-7.591	-6.957	-743	824	349	1.081
<i>Exploitatieresultaat volgens vorige begroting</i>			-11.319	-18	-1.426	1.050	-2.157	

In de volgende paragrafen wordt op de verschillende onderdelen van de hierboven gepresenteerde tabel ingegaan.

3. Strategie 2027

Tilburg University heeft vier kernwaarden die leidend zijn bij het maken van strategische keuzes. Deze kernwaarden inspireren en normeren de verantwoordelijke, karaktervolle mensen die we opleiden en willen zijn. De waarden die we nastreven zijn:

- Curious: we willen nieuwsgierig zijn
- Caring: we willen zorgzaam zijn
- Connected: we willen verbonden zijn
- Courageous: we willen moedig zijn flexibiliteit onder onderwijs

De kernwaarden zijn verweven met elkaar en met de universiteit en geven richting aan ons gedrag en onze keuzes. Onze strategie 2027 steunt op deze vier waarden. Weaving Minds and Characters beschrijft wat er volgens ons nodig is om onze universiteit voor te bereiden op het volgende decennium.

Het concreet realiseren van onze strategie is in volle gang. Belangrijke strategische programma's zijn: Academische werkplaatsen, Digital Sciences for Society, Leven lang leren en ontwikkelen, Ecosystemen en Use (Y)our talents. Binnen deze programma's zijn belangrijke concrete resultaten bereikt. Bijvoorbeeld, de universiteitsbrede werkplaatsen zijn operationeel, de icoonprojecten voor digitalisering zijn toegewezen, de partnerstrategie is geïmplementeerd en heeft direct resultaat opgeleverd in de vorm van de Regiodeal. Op het gebied van (persoonlijk) leiderschap zijn serieuze stappen gezet. Voor de programma's Tuned In en Research Infrastructure zijn in 2023 de essentiële vacatures succesvol ingevuld, waardoor we deze programma's in 2024 met volle kracht verder kunnen brengen.

In 2024 vindt een tussentijdse evaluatie plaats om te komen tot een strategische prioritering voor de periode 2025-2027. Deze evaluatie zal enerzijds kijken naar de voortgang van onze lopende projecten en anderzijds de invulling geven aan onze "rolling strategy". We onderzoeken welke belangrijke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan die een heroverweging of aanpassing van onze strategie vereisen. Het is van cruciaal belang dat we wendbaar blijven en ons aanpassen aan veranderende omstandigheden. Daarom worden de reeds gestarte en de nog te starten onderwerpen gewogen in hun bijdrage aan de actuele strategische doelstelling en het resultaat.

Het centrale budget voor strategische projecten bedraagt in 2024 ongeveer m€ 6,9. Als niet alle beschikbare middelen besteed worden in 2024, dan blijven deze middelen in latere jaren beschikbaar voor strategische initiatieven. De faculteiten maken in hun middelenkader eveneens ruimte voor grote universitaire strategische thema's. Vanuit deze middelen leveren zij een bijdrage aan strategische projecten zoals Tuned In. Ook dragen zij uit eigen middelen bij aan de Academische Werkplaatsen.

Belangrijke strategische ambities zijn verwoord in onze strategie, maar we hebben meer ambities die minder expliciet terugkomen in de huidige strategie. Het streven is om toe te werken naar een situatie waarin alle onderdelen van de organisatie actief bijdragen aan het verwezenlijken van de strategische doelstellingen. In 2024 zullen we hiervoor verdere stappen zetten. In deze begroting hebben we specifieke doelstellingen geïdentificeerd die deels voortvloeien uit de strategie, maar tevens voortkomen uit andere belangrijke onderdelen die van groot belang zijn voor onze universitaire gemeenschap. Per thema wordt beschreven wat de verwachtingen en de doelen voor 2024 zijn.

4. Doelstellingen 2024

Onze organisatie is behoorlijk in beweging. Enerzijds door opgaven die voortkomen uit onze eigen (strategische) ambities, denk daarbij aan de ontwikkeling van een nieuw opleidingsportfolio en het verder brengen van universiteitsbrede academische werkplaatsen. Of aan de aanpak van werkdruk tot de implementatie van de kwaliteitsafspraken. Ook werken we aan een robuuste en veilige IT-organisatie en richten we ons op een meer integrale ondersteuning van Onderwijs en Onderzoek.

Tegelijkertijd moeten we inspelen op grote veranderingen en uitdagingen waar de universiteit mee wordt geconfronteerd: het internationaliseringsdebat, zelfregie van de sector en de uitkomsten van de toekomstverkenning hoger onderwijs. Het vergt aanpassingsvermogen en flexibiliteit om met deze ontwikkelingen om te kunnen gaan en uitvoering te geven aan onze ambities.

De veelheid aan uitdagingen, zet een beheerste en planmatige uitvoering met regelmaat onder druk. Waar dat heeft geleid tot financiële knelpunten zijn die in het FIRMa reeds in beeld gebracht. In het financieel plan (begroting) voor komend jaar hebben we hieraan het hoofd weten te bieden. Voorspellen is lastig, zeker als het om de toekomst gaat. Dat vraagt om realisme. In 2024 zal de voortgang van onze plannen en ambities nauwgezet worden bewaakt. Door middel van de managementrapportages in het voor- en najaar zullen we bijstellingen voorstellen indien de realiteit daarom vraagt.

In de volgende paragrafen gaan we in op de volgende strategische onderwerpen en zullen we voor zover mogelijk de concrete doelstellingen schetsen:

- Onderwijsvernieuwing en de ontwikkeling van een nieuw opleidingsportfolio
- Academische werkplaatsen
- Research Infrastructure
- Digitalisering en cybersecurity
- Internationalisering
- Erkennen en waarderen
- Duurzaamheid
- Sociale veiligheid, Diversiteit & Inclusie

4.1. Onderwijsvernieuwing en de ontwikkeling van een nieuw opleidingsportfolio

Per 1 september 2023 is het nieuwe Tilburg University Network of Education and Innovation, kortweg Tuned In, van start gegaan. Concreet zal in 2024 dit netwerk uitgebouwd worden tot een solide basis voor onderwijsinnovatie, docentprofessionalisering, onderzoek en ondersteuning. De nadruk ligt daarbij op de verdere implementatie van 'blended learning' en de daarbij behorende doorontwikkeling van de onderwijsprogramma's aan de hand van designprinciples, flexibilisering van het onderwijs, de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van AI, tooling en de doorontwikkeling van de TLC academy¹.

Daarnaast wordt er samen met de faculteiten gewerkt aan een innovatie agenda, waarbij het aanbrengen van focus en prioritering centraal staat. Onderwijsinnovatie is daarbij nooit een doel op zich maar draagt bij aan het doel om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen voor onze studenten. Dat zorgt

¹ De Teaching & Learning Center (TLC) biedt verschillende tools en workshops voor leerkrachten om hun onderwijs te verbeteren.

er ook voor dat er intensieve samenwerking wordt gezocht met andere strategische projecten zoals het herontwerp van de onderwijsregelingen en de ontwikkelingen om te komen tot een slimmer academisch jaar.

Er ligt vanuit Tuned In ook een stevige verbinding met de doorontwikkeling van het Tilburgs Educational Profile (TEP). Centraal in dit profiel staan drie kernbegrippen: kennis, kunde en karakter. In onze opleidingen wordt veel aandacht besteed aan karaktervorming. Studenten zijn daarmee goed toegerust om hun talenten verder te ontwikkelen, hun kennis te vergroten, en een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

In 2024 worden de mogelijkheden onderzocht voor vernieuwing van het opleidingsportfolio o.a. door meer interdisciplinaire samenwerking en speciale aandacht voor faculteit overstijgende opleidingen.

4.2. Academische werkplaatsen

Vanuit onze expertise als mens- en maatschappij-universiteit wil Tilburg University een bijdrage leveren aan het thema 'brede welvaart'. Daarmee bedoelen we een wereld waarin zowel ecologische, economische als sociale aspecten gelijktijdig worden meegenomen in het formuleren van doelen en oplossingen voor een toekomstbestendige wereld. Het instrument dat we daarvoor inzetten zijn de universiteitsbrede Academische Werkplaatsen. We zetten onze expertise in om concreet bij te dragen aan behoud en versterking van brede welvaart, hier en nu, elders en later. Samenwerking met maatschappelijke partners is daarvoor een voorwaarde, we kiezen co-creatie als werkvorm. Dat betekent dat middels deze collaboratieve en participatieve benadering meerdere belanghebbenden bij het onderzoeksproces worden betrokken.

De basis van iedere academische werkplaats is een, in co-creatie met de partners opgestelde, onderzoeks- en samenwerkingsagenda, waarbij ook alle partners een financiële bijdrage leveren. In 2023 heeft veel nadruk gelegen om deze agenda te ontwikkelen; in 2024 worden activiteiten conform die agenda opgezet en uitgerold. Aan de hand van casuïstiek ingebracht door partners, wordt samen met onderzoekers, studenten en partners gewerkt aan oplossingen voor vraagstukken gerelateerd aan (deelaspecten van) brede welvaart.

In 2024 is de aandacht gericht op het verder versterken van de samenwerking met de maatschappelijke partners en het uitbreiden van het aantal aangesloten partners. In 2024 zullen de werkplaatsen hun inzet op het betrekken van studenten versterken. Dit doen we op verschillende manieren zoals het opzetten van facultatieve minoren, thesis-opdrachten, maar ook challenge-based onderwijsarrangementen. Voor wat betreft communicatie zetten we in 2024 in op de reguliere kanalen van de universiteit, en waar mogelijk ook de kanalen van de aangesloten partners. Het doel is in 2024 een congres over brede welvaart te organiseren, of aan te sluiten bij evenementen die door partners en stakeholders worden opgezet.

4.3. Research Infrastructure

Met de start van de programmamanager is een begin gemaakt met de scope van verschillende programmagebieden en het formuleren van een passende ambitie die past bij de scope. In 2024 wordt een duurzame en gebruikersvriendelijke research data infrastructuur ontwikkeld. Daarbij is er concrete aandacht voor de research data life cycle. De ondersteuning richt zich op de faculteiten maar er is ook nadrukkelijk aandacht voor multi- en interdisciplinaire samenwerking.

Daarnaast wordt in 2024 aandacht besteed aan het verder bemensen van het programma met co-leads en teamleden van zowel de kant van de onderzoekers als van de professionele staf. In de sliptestream hiervan zullen de programmagebieden verder worden geoperationaliseerd.

4.4. Digitalisering en cybersecurity

4.4.1. Digital Sciences for society

Tilburg University is een universiteit die mens en maatschappij bestudeert, een maatschappij die razendsnel verandert onder invloed van digitalisering. Het verzamelen en verwerken van grote informatiebestanden helpt de samenleving vooruit, maar heeft ook keerzijdes, zoals voor veiligheid, privacy en klimaat. Omgaan met deze snelle ontwikkelingen vraagt veel van onze samenleving. Deze tijd vraagt meer dan ooit om innovatieve ideeën, vlotte kennisdeling en vooruitstrevend onderzoek. De digitalisering biedt nieuwe kansen en uitdagingen die de kern raken van onze universitaire opdracht, namelijk het verzorgen van uitstekend academisch onderwijs en het doen van vernieuwend onderzoek in verbondenheid met de samenleving. Tilburg University investeert dan ook fors in digitalisering, faciliteert interdisciplinaire onderzoeksprojecten waarin digitale wetenschappen een belangrijke rol spelen, en verbetert onderwijs op dit vlak, voor alle studenten.

In 2024 werkt Tilburg University aan een digitaliseringsstrategie en aan het inzichtelijk maken van het complete Informatie Technologie (IT) en Informatieverwerking (IV) portfolio. Dit portfolio bevat zowel nieuwe ambities en initiatieven op het gebied van informatietechnologie en -voorziening ('changing the business') als werkzaamheden, activiteiten en opgaven die nodig zijn om de dagelijkse gang van zaken te borgen ('running the business'). Dit gaat de divisies en faculteiten helpen om helder te benoemen hoe opgaven bijdragen aan de strategische prioriteiten van de universiteit of noodzakelijk zijn om compliant te zijn en de reguliere bedrijfsvoering te ondersteunen.

Voor eind 2024 zijn de doelstellingen dat er een heldere en gedragen visie op IV en bijbehorende transformatie is, de IV/IT organisatie zo is ingericht dat het nog adequater kan handelen en dat het vernieuwen van het fundament een stevige stap voorwaarts heeft gezet. Tot slot wordt in 2024 een meerjarig ICT breed investeringsplan ontwikkeld. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering zullen plaatsvinden in nauwe samenwerking tussen divisies en faculteiten.

4.4.2. Cybersecurity

In het licht van de meest recente ontwikkelingen² blijkt dat dreigingen en kwetsbaarheden permanent aanwezig zijn en blijven en dat de weerbaarheid van Tilburg University een aandachtspunt blijft. Incidenten worden steeds beter gedetecteerd maar er kunnen nog verbeterlagen worden gemaakt.

Het Information Security Improvement Program (ISIP) is een tijdelijke flexibele programma-organisatie binnen Tilburg University met als doel enerzijds, het vergroten van de digitale weerbaarheid (feitelijke veiligheid) van de universiteit en anderzijds, het verhogen van de digitale volwassenheid op het gebied van informatiebeveiliging en informatievoorziening, middels een risico gebaseerde aanpak.

² Volgens het Cyberdreigingsbeeld Onderwijs en Onderzoek 2023 van SURF

4.5. Internationalisering

4.5.1. Engage

Via Engage hebben we als universiteit allianties gevormd met Europese universiteiten. Met het programma bieden wij studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers actief de kans in Europees verband deel te nemen aan de initiatieven op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie. Deze initiatieven zijn in gezamenlijkheid met de Europese Engage partners ontwikkeld.

4.5.2. Landelijke ontwikkelingen

Vanuit de landelijke politiek wordt steeds meer nadruk gelegd op het beheersen van de toestroom van internationale studenten, zodat het onderwijs toegankelijk blijft voor Nederlandse studenten. Om dit vanuit de overheid te sturen, is er een wetsvoorstel 'Internationalisering in Balans opgesteld'. Dit wetsvoorstel bevat maatregelen op het gebied van taal, regievoering en sturing op het toelaten van studenten. De wet beoogt het aantal internationale studenten dat naar Nederland komt beter te kunnen beheersen en sturen en de Nederlandse taalvaardigheid van studenten te vergroten. Het voorstel ligt naar verwachting rond de kerst bij de Kamer. De Kamer besluit na ontvangst of het wel of niet controversieel wordt tot er een nieuw kabinet aantreedt. Kortom, er is onduidelijkheid of, en zo ja wanneer de wet in werking zal treden.

Indien het wetsvoorstel niet controversieel wordt verklaard en wordt aangenomen, zullen we als universiteit voor het academisch jaar 2025/2026 veel moeten regelen om aan de wet te voldoen.

Bijvoorbeeld, binnen zes maanden na inwerkingtreding van de wet dient het taalbeleid van Tilburg University te worden vastgesteld. Het taalbeleid omvat de inhoudelijke grond waarop een opleiding of traject anderstalig mag zijn, de wijze waarop de instelling de kwaliteit en toegankelijkheid van de opleiding waarborgt en het beoogde niveau van taalbeheersing van studenten.

Voor alle Engelstalige bacheloropleidingen en een deel van de Nederlandstalige bacheloropleidingen waarin deels in het Engels les wordt gegeven, zal aan de hand van een doelmatigheidstoets worden getoetst of ze in hun huidige vorm kunnen blijven bestaan. Doel is om in 2024 een visie te formuleren over International Classroom. Deze visie zal ondersteunend zijn bij het uitvoeren van de doelmatigheidstoets per opleiding.

Het zal een uitdaging zijn om voldoende personeel te vinden om het vereiste taalvaardigheidsonderwijs te kunnen verzorgen. In 2024 zullen creatieve oplossingen moeten worden gezocht en moet zo snel mogelijk worden gestart met de werving van docenten, aangezien alle universiteiten en hogescholen zich hier op de reeds krappe arbeidsmarkt gaan begeven.

4.6. Erkennen en waarderen

Het programma Erkennen en waarderen draagt bij aan de brede visie op talentontwikkeling: Use (y)our talents. Centraal daarbij staan (persoonlijk) leiderschap, zelfreflectie en samenwerking in teams. Gericht wordt gewerkt aan loopbaantrajecten voor docenten en onderzoekers, worden de mogelijkheden en belemmeringen voor horizontale ontwikkeling en mobiliteit voor wetenschappers in kaart gebracht en onderzoeken we hoe incentives ontwikkeld kunnen worden die recht doen aan alle domeinen binnen Erkennen en Waarderen.

Gegeven de huidige stand van de arbeidsmarkt is het werven en behouden van talenten van groot belang voor het realiseren van onze strategische ambities.

4.7. Duurzaamheid

We worden geconfronteerd met veranderingen van ons fysieke klimaat. Indringende vraagstukken dienen zich aan. Als universiteit willen we vooroplopen in onze voorbeeldrol in de duurzaamheid van onze campus en in onze activiteiten vanuit een verantwoordelijkheid naar de samenleving. Daartoe stellen we ambitieuze doelen en verankeren we duurzaamheid structureel in onze bedrijfsvoering. We willen dat alle nieuwbouw, verbouw, sloop en onderhoudsprojecten circulair worden uitgevoerd. Stapsgewijs transformeren we naar een 100% circulaire campus in 2030.

We bouwen het gebruik van fossiele brandstoffen zo snel mogelijk af. Alle grote kantoorgebouwen zijn al van het gas af, in 2024 volgen de Faculty Club en gebouw Zwijssen, het Stiltecentrum.

Tilburg University hanteert als principe ketenverantwoordelijkheid: wij verwachten ook van onze ketenpartners een duurzame bedrijfsvoering. In 2024 worden inkoop, aanbesteding en contractmanagement aangescherpt op het thema duurzaamheid.

We streven er naar de CO₂-voetafdruk van onze zakenreizen tot nul te reduceren in 2027. Hiertoe wordt in 2024 een keuzemodel uitgewerkt dat ondersteunt bij het maken van transportkeuzes voor zakelijke reizen. Ook wordt uitgewerkt hoe we de CO₂-uitstoot van dienstreizen gaan compenseren. We bewegen onze studenten, medewerkers en gasten naar duurzame vervoersmiddelen. Hiertoe wordt in 2024 het mobiliteitsprogramma verder uitgewerkt, o.a. door deelmobiliteit op de campus.

In november 2022 nam de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aan. De CSRD-richtlijn vereist van grote bedrijven dat ze vanaf 2024 rapporteren over zaken als CO₂-uitstoot en het sociaal kapitaal, maar ook over de impact die je als bedrijf hebt op biodiversiteit en mensenrechtenschendingen in de keten. Hoewel rapporteren volgens deze richtlijn voor Tilburg University (nog) niet verplicht is, zullen we in 2024 stappen zetten in de richting van Sustainability reporting en het Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Onderzocht wordt hoe het sustainability report eruit zal komen te zien en welke data daarvoor nodig zijn.

4.8. Sociale veiligheid, Diversiteit & Inclusie

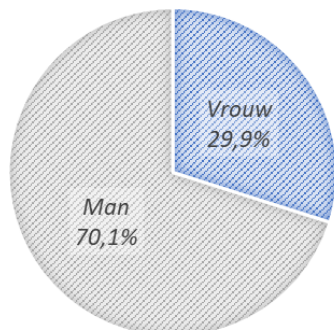
Tilburg University wil een inclusief en veilig leer- en werkklimaat waarin iedereen zich erkend en gewaardeerd voelt. Een omgeving waar je je beste zelf kan zijn en waar iedereen zich vrij voelt om zich ten volle te ontwikkelen als persoon en als professional en om vanuit gelijkwaardigheid bij te dragen aan de taken waar wij als team van medewerkers en studenten aan werken. Concreet worden er trainingen aangeboden (ook voor studenten) en is de ombudsfunctionaris aangesteld.

Diversiteit en Inclusie omvat naast gender ook kenmerken als nationaliteit, etniciteit, kleur, geaardheid, sociale achtergrond, leeftijd, arbeidsbijzonderheid en religie of levensovertuiging. In 2024 wordt er een brede visie ontwikkeld voor Diversiteit en Inclusie en wordt er bijvoorbeeld een netwerk opgezet voor kennisuitwisseling tussen faculteiten en divisies. Ook wordt er diversiteitsbeleid voor studenten ontwikkeld en het onderwerp antiracisme wordt verkend en uitgewerkt. Ook wordt er een plan gemaakt voor de communicatie over dit onderwerp.

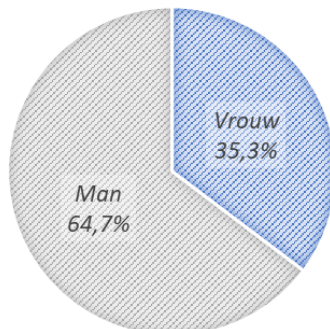
Voor 2025 is het streefcijfer voor vrouwelijke hoogleraren 28%. Hieronder wordt de huidige verhouding mannen en vrouwen weergegeven per functiecategorie. Hieruit blijkt dat het gestelde doel (28%) op universiteitsniveau al behaald is. De ambitie bestaat om de doelstellingen aan te scherpen, het gesprek tussen HR en decanen wordt gevoerd.

Man/vrouw verhouding (o.b.v. fte, peildatum 30 september 2023)

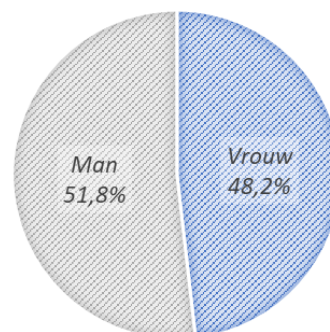
Hoogleraren



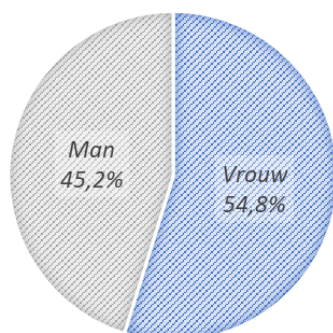
Universitair Hoofddocenten



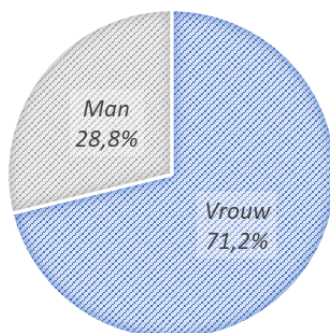
Universitair Docenten



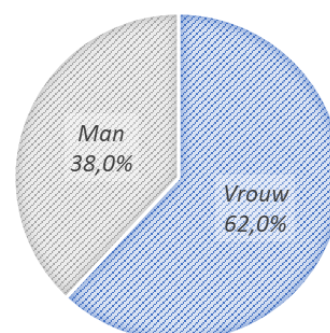
Docent



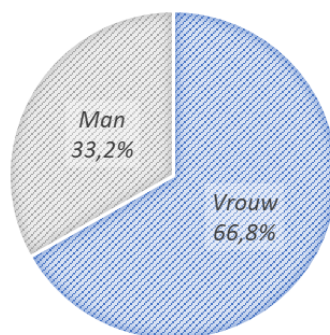
Onderzoeker



Promovendus



*Ondersteunend en
beheerspersoneel (OBP)*



Sociale veiligheid is een belangrijke randvoorwaarde voor het bereiken van ons doel om veilige leer- en werkomgevingen te creëren, die zijn gebaseerd op openheid, integriteit, vertrouwen en transparantie.

In 2024 werken we aan samenwerking, teamontwikkeling en leiderschap. Deze thema's zijn meegenomen in (de E modules voor) de leiderschapstrainingen. In 2024 wordt de governance van het netwerk sociale veiligheid verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Dit betekent dat er een universiteitsbreed veiligheidsnetwerk gecreëerd wordt voor (sociale) veiligheidscasuïstiek en gekeken wordt naar de mogelijkheden voor het inrichten van een (extern) centraal meldpunt. Daarnaast wordt ons huidige netwerk van vertrouwenspersonen geëvalueerd en er komt een advies voor de professionalisering hiervan.

Om een sociaal veilige cultuur te stimuleren worden er in 2024 diverse acties uitgerold. Denk aan theatervoorstellingen en dialoogsessies over sociale veiligheid en Diversiteit & Inclusie voor verschillende doelgroepen. Ook wordt er een communicatiestrategie ontwikkeld over (on)gewenst gedrag en het voeren van open en eerlijke gesprekken.

5. Landelijke perspectief

Medio 2023 is het kabinet gevallen. De verkiezingen zullen leiden tot een nieuw kabinet dat nieuw beleid zal gaan formuleren. Het demissionair kabinet heeft fors geïnvesteerd in het (hoger) onderwijs. Of een volgend kabinet dat ook zal doen is onzeker. De signalen dat een toekomstig kabinet 17 miljard zal moeten bezuinigen zijn in dat opzicht niet bemoedigend.

Recent heeft het demissionaire kabinet de toekomstverkenning voor vervolgonderwijs en wetenschap gepubliceerd. In de toekomstverkenning worden onder andere kansen voor studenten, onderwijs en arbeidsmarkt en wetenschap voor de maatschappij van vandaag en morgen als belangrijke thema's genoemd. De minister geeft aan dat er keuzes gemaakt moeten worden en dat de gemaakte keuzes impact zullen hebben.

In dit kader is het ook goed om stil te staan bij de wijze waarop de universiteiten worden gefinancierd. Op dit moment vormen bekostigde studenten en diploma's samen met gerealiseerde proefschriften belangrijke pijlers in het landelijk bekostigingsmodel. De minister heeft aangegeven na te willen denken over andere vormen van bekostiging waarbij een van de opties capaciteitsbekostiging is, waarbij de bekostiging voor een flink aantal jaren vaststaat. Landelijk is er in UNL-verband een werkgroep gestart om de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de mogelijke invoering van capaciteitsbekostiging in kaart te brengen. Hierbij zij aangetekend dat wat er precies bedoeld wordt met deze term nog niet duidelijk is.

In paragraaf 4.5 is het wetsvoorstel Internationalisering in Balans al toegelicht. Daar is vooral ingegaan op hetgeen dit voorstel direct voor ons onderwijs gaat betekenen. Het voorstel heeft natuurlijk impact op alle universiteiten. Het stopzetten van opleidingen, het terugdringen van instroom van buitenlandse studenten gaat financiële impact hebben. De omvang van die impact is afhankelijk van veel factoren: welke sectoren gaan de gevolgen voelen, hoe pakt het uit in de verschillende regio's, wat gaat de zelfregie van de universiteiten ons brengen, welke kansen zijn er voor opleidingen die niet geraakt worden door het voorstel, enz.

Vanuit het ministerie worden steeds vaker middelen beschikbaar gesteld aan universiteiten waarbij kaders voor de besteding worden meegegeven. Behalve de middelen uit het Bestuursakkoord zijn ook de middelen voor Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs hier voorbeelden van. De oormerking beperkt de sturingsmogelijkheden van ons als universiteit waarmee de algehele slagkracht van de universiteit wordt beperkt.

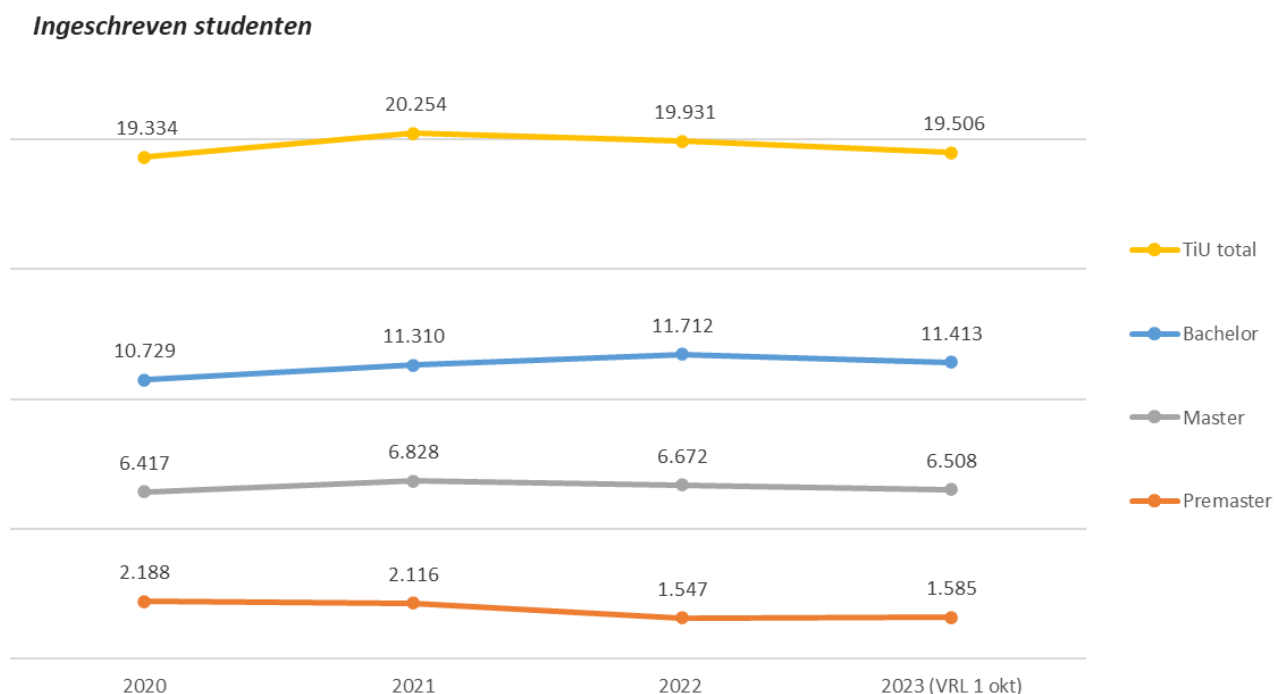
Kortom, er komt veel op ons af. In overleg met CvB en decanen wordt gewerkt aan scenario's om een beeld te hebben wat met name de internationaliseringsdiscussie financieel kan gaan betekenen. Financiële effecten zullen zich niet in 2024 al manifesteren. Gegeven de vertraging die in het landelijk bekostigingsmodel zit³, zullen eventuele financiële effecten zich daarnaast gedurende een aantal jaren opbouwen. Het is wel zaak om nu al na te denken over maatregelen die we als universiteit kunnen nemen om toekomstige (financiële) effecten het hoofd te bieden. Het gaat ons daarbij helpen als we wendbaar zijn, tijdig kunnen anticiperen op uitdagingen en kunnen inspelen op kansen.

³ Het landelijk bekostigingsmodel kijkt naar de studentenaantallen op basis van t-2; in 2024 wordt dus gekeken naar 2022 en in 2025 naar 2023. Daarbij worden diploma's ook bekostigd; bij een daling van studentenaantallen zal een aantal jaren duren voordat dit zich vertaalt in een daling van de diploma's.

6. Kengetallen

6.1. Studentenaantallen

Het aantal ingeschreven studenten aan Tilburg University voor het academisch jaar 2023/2024 is 19.506. Dit betreft de voorlopige 1 oktober telling. Het aantal ingeschreven studenten ligt iets lager dan vorig jaar (19.931). Als we inzoomen dan zien we een lichte daling van studentenaantallen in alle opleidingsvormen, zoals onderstaande grafiek laat zien.

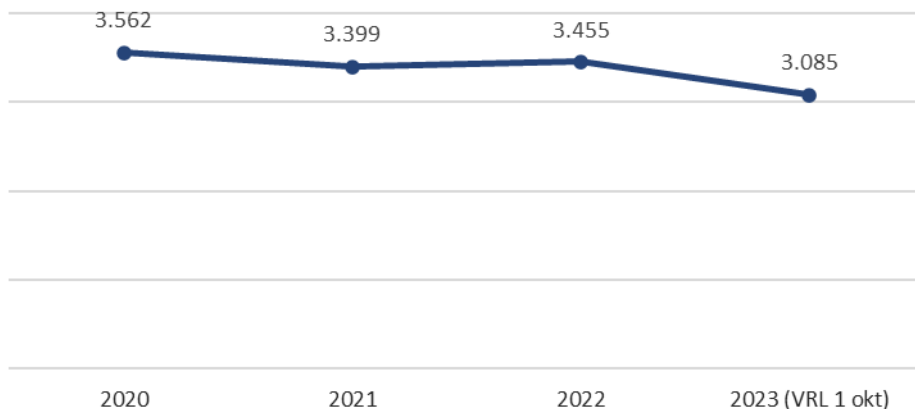


Als we kijken naar de (geografische) herkomst van studenten dan is te zien dat het aantal Nederlandse studenten zowel absoluut als relatief daalt. Er is een lichte toename te zien van zowel EER als niet-EER studenten.

Ingeschreven studenten	2020		2021		2022		2023 (VRL 1 okt)	
	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal	aantal	% van totaal
NL	15.625	81%	16.023	79%	15.425	77%	14.721	75%
EER (niet NL)	2.641	14%	3.064	15%	3.294	17%	3.406	17%
Niet EER	1.068	6%	1.167	6%	1.212	6%	1.379	7%
Totaal TiU	19.334	100%	20.254	100%	19.931	100%	19.506	100%

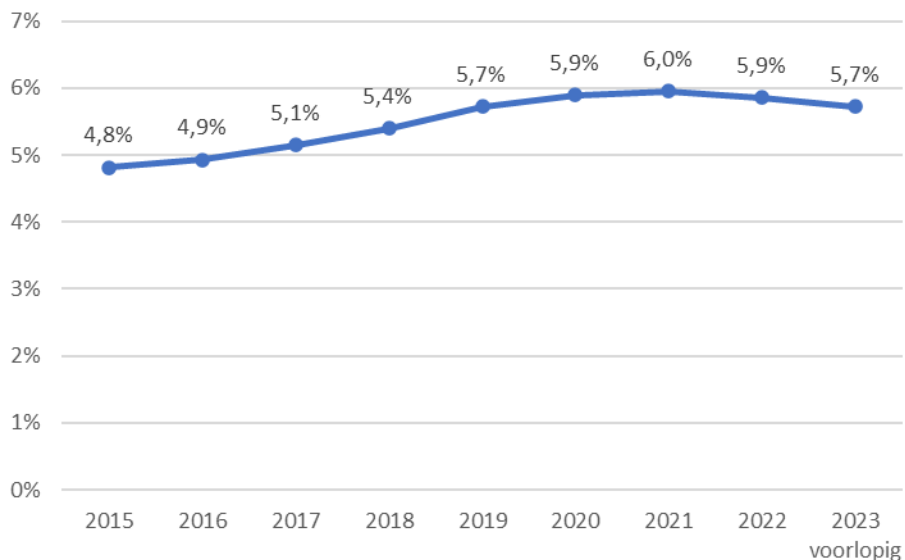
Het aantal bachelor studenten dat zich dit academisch jaar voor het eerst heeft ingeschreven aan onze universiteit is gedaald. De trend van stabilisatie die we de laatste jaren zagen wordt daarmee doorbroken.

Instream bachelors (eerstejaars instelling)



De relatieve positie van Tilburg University ten opzichte van andere Nederlandse universiteiten, als het gaat om de ingeschreven studenten, is afgelopen jaren in lijn met de groei van de universiteit gestegen naar een piek van 6,0% in 2021. In 2022 is de relatieve positie vervolgens licht gedaald en op basis van de voorlopige 1 oktober telling van 2023 lijkt deze lichte daling zich door te zetten en komt Tilburg University uit op 5,7%.

Ingeschreven studenten - Relatieve positie TiU



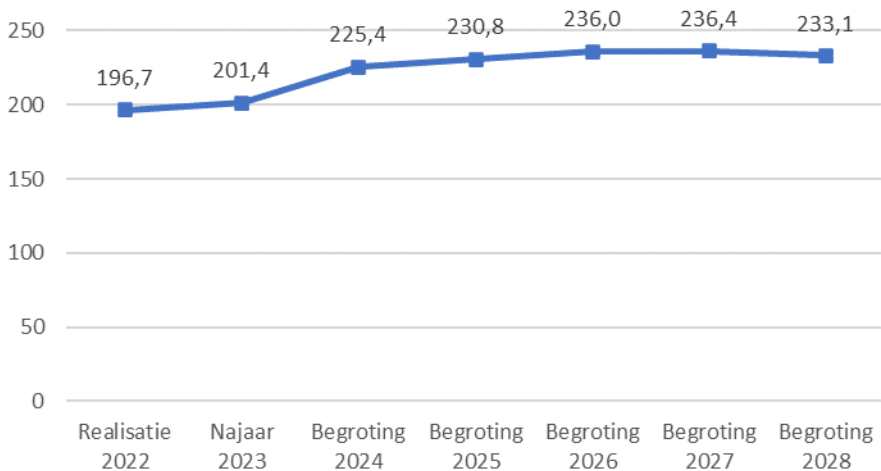
Voor de hoogte van de Rijksbijdrage is niet het aantal ingeschreven studenten, maar het aantal *bekostigde* inschrijvingen en diploma's bepalend. Inzicht in de relatieve positie van Tilburg University op dit punt is nog niet bekend. Deze positie zal bij het komende FIRMa geactualiseerd worden.

6.2. Rijksbijdrage en collegegelden

6.2.1. Rijksbijdrage

Onderstaande grafiek toont de verwachte ontwikkeling van de Rijksbijdrage tot en met 2028. De Rijksbijdrage voor 2024 is gebaseerd op de begroting zoals gepresenteerd door het ministerie van OCW bij Prinsjesdag. De verwachte ontwikkeling van de relatieve positie van onze universiteit (o.b.v. bekostigde studenten, diploma's en promoties) is meegenomen in deze prognose.

Rijksbijdrage (in m€)



De getoonde Rijksbijdrage is inclusief de middelen uit het Bestuursakkoord, waarbij deze meegenomen zijn op basis van de daadwerkelijk verwachte besteding. De middelen uit het Bestuursakkoord worden jaarlijks toegewezen. Voor de besteding van deze middelen hebben wij als universiteit langer de tijd. Hierdoor is de Rijksbijdrage die we ontvangen in enig jaar niet gelijk aan de Rijksbijdrage die we verwachten te besteden in dat jaar. De middelen die we wel ontvangen maar nog niet besteden, mag de universiteit op de balans zetten⁴ en blijven beschikbaar in latere jaren voor de doelen zoals vastgesteld in het Bestuursakkoord.

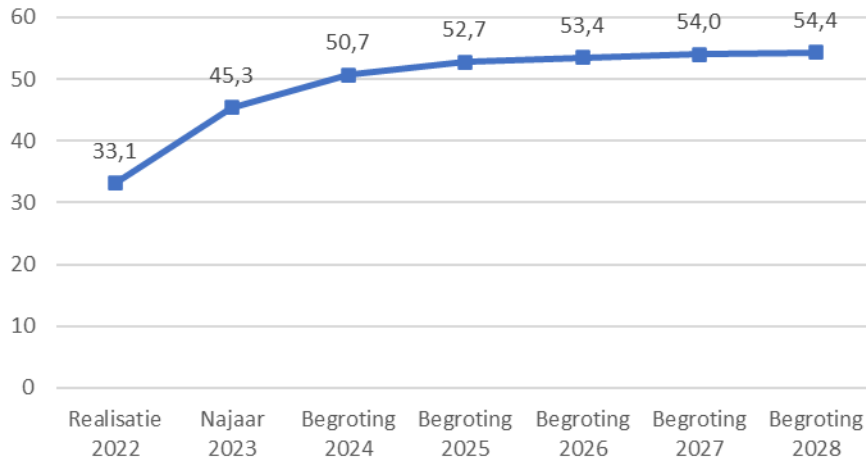
De stapsgewijze toename van de Rijksbijdrage is in lijn met het op gang komen van de bestedingen vanuit het Bestuursakkoord. Besteding van middelen die in de eerste jaren op de balans worden gezet, leiden tot een piek van de Rijksbijdrage in 2026 en 2027. Op de langere termijn zullen bestedingen in lijn komen te liggen met de daadwerkelijk ontvangen Rijksbijdrage en stabiliseert het effect van deze middelen op de jaarlijkse Rijksbijdrage.

⁴ De middelen zijn niet-normatief toegewezen, wat betekent dat de universiteit de baten alleen maar hoeft op te voeren indien er ook gerealiseerde lasten tegenover staan.

6.2.2. Collegegelden

Onderstaande grafiek toont de verwachte ontwikkeling van de totale baten uit collegegelden.

Collegegelden (in m€)



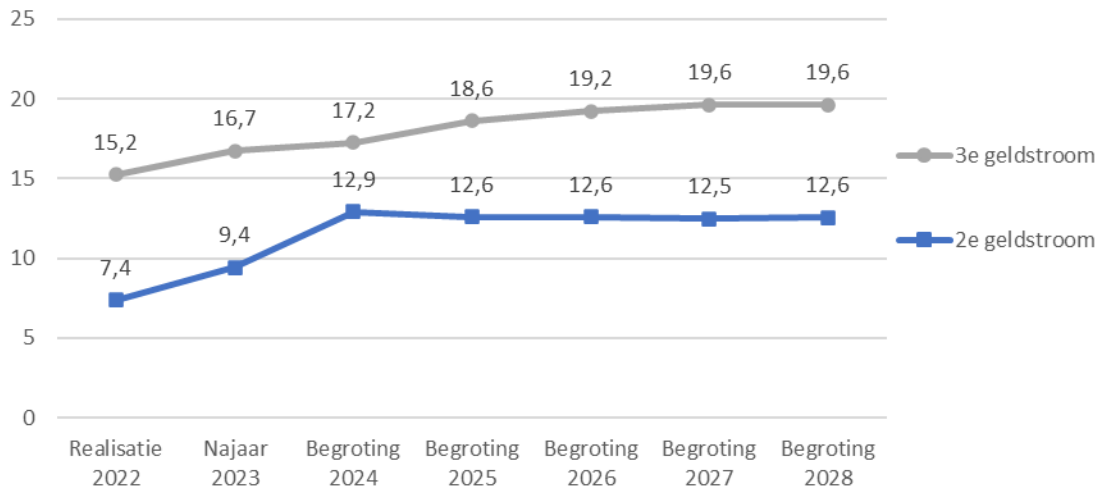
Het lagere bedrag aan baten in 2022 wordt verklaard door de korting van € 1.084 die in het collegejaar 2021/2022 aan alle ingeschreven studenten is gegeven in verband met COVID-19. De baten uit wettelijk collegegeld nemen in 2024 voornamelijk toe door de indexering van het tarief en daarmee wordt een daling voorkomen. De jaren daarna stijgen deze baten licht verder in overeenstemming met de in het FIRMa geraamde groei van het aantal ingeschreven studenten. In het volgende FIRMa zal een nieuwe prognose opgesteld worden.

De baten uit instellingscollegegelden zullen in 2024 eveneens toenemen, voornamelijk gerelateerd aan het hogere aantal internationale studenten in het collegejaar 2023/2024 in combinatie met de stijging van de tarieven. In verband met de internationaliseringsdiscussie en het bijbehorende wetsvoorstel 'Internationalisering in Balans' is in 2025 door de faculteiten een iets lager bedrag aan instellingscollegegelden geraamd, waarna deze inkomsten de jaren daarna stabiliseren. Bij het volgende FIRMa zullen de prognoses geactualiseerd worden.

6.3. Ontwikkeling 2^e en 3^e geldstroom faculteiten (excl. Netspar en JADS)

Tilburg University wil onafhankelijker worden van de Rijksbesteding en meer onderzoek uit 2^e en 3^e geldstroommiddelen financieren. De COVID-19 crisis welke heeft geleid tot onderzoeksvertraging en een afname van het aantal lopende NWO-projecten is in de inkomsten van 2022 nog duidelijk zichtbaar. Vanaf 2023 wordt verwacht dat de 2^e en 3^e geldstroominkomsten verder herstellen. Door de start van (enkele omvangrijke) nieuwe projecten, met name in de 2^e geldstroom, evenals externe bijdragen aan de (universiteitsbrede) academische werkplaatsen wordt in 2024 een duidelijke toename van de baten verwacht. De door faculteiten opgenomen ambities op het gebied van deze baten leiden tot een stabilisatie van de 2^e geldstroom op het niveau van 2024 en een lichte verdere stijging van de 3^e geldstroombaten.

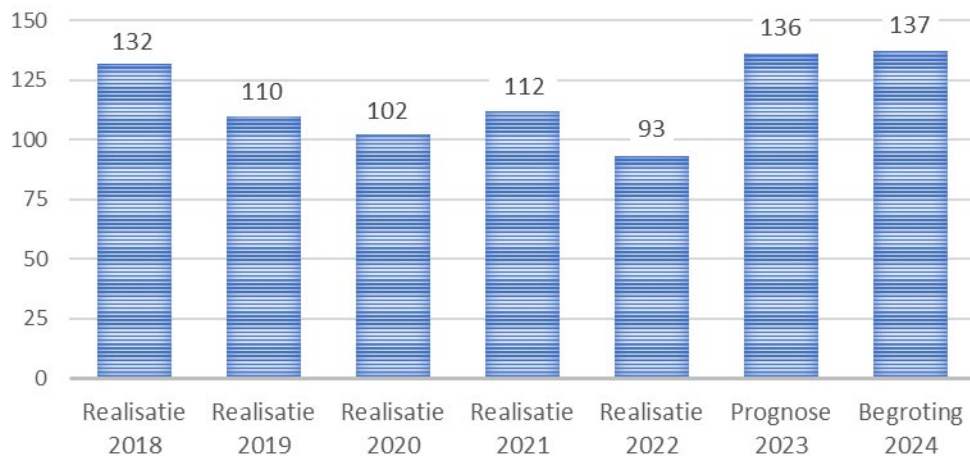
2^e en 3^e geldstroom faculteiten (in m€)



6.4. Promoties

Onderstaande grafiek toont het aantal gerealiseerde promoties van de afgelopen jaren, evenals de prognoses voor de jaren 2023 en 2024. Na een daling van het aantal promoties in de afgelopen jaren, deels gerelateerd aan de COVID-19 crisis, komt het aantal promoties in de huidige prognose weer uit op het niveau van 2018. Het is aannemelijk dat de extra middelen vanuit het Bestuursakkoord, gedeeltelijk besteed aan het aanstellen van promovendi, op de langere termijn zullen leiden tot een stijging van de promotie-aantallen.

Promoties

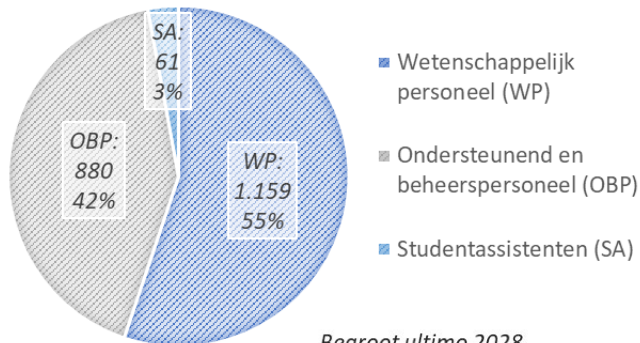


6.5. Ontwikkeling personeelsformatie (exclusief verbonden partijen)

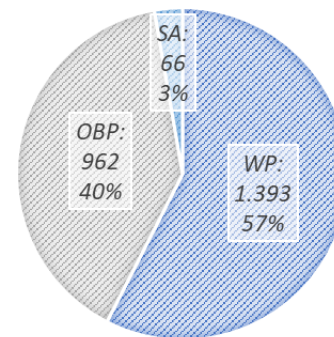
Het aantal fte aan personeel in loondienst stijgt van 2.100 fte ultimo 2022 in de begroting naar 2.421 fte ultimo 2024. De jaren daarna stabiliseert de personeelsformatie rond dit niveau. In 2028 zakt het aantal fte in de huidige raming vervolgens iets terug naar 2.373 fte, in lijn met een lichte daling van de personele lasten en eenzelfde trend in de 1^e geldstroombaten. Ondanks de stabilisering van de totale personeelsformatie neemt het aantal fte wetenschappelijk personeel nog wel iets toe, tegenover een lichte daling van het aantal fte ondersteunend personeel. Deze ontwikkeling blijkt ook uit het aandeel wetenschappelijk personeel dat van 55% in 2022 oploopt naar 57% in 2024 en 58% ultimo 2028.

Personeel in loondienst - Aantal fte

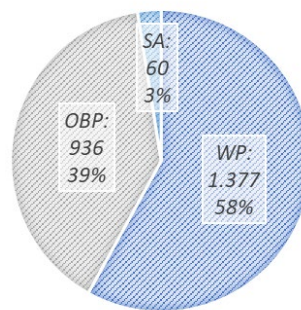
Realisatie ultimo 2022



Begroot ultimo 2024



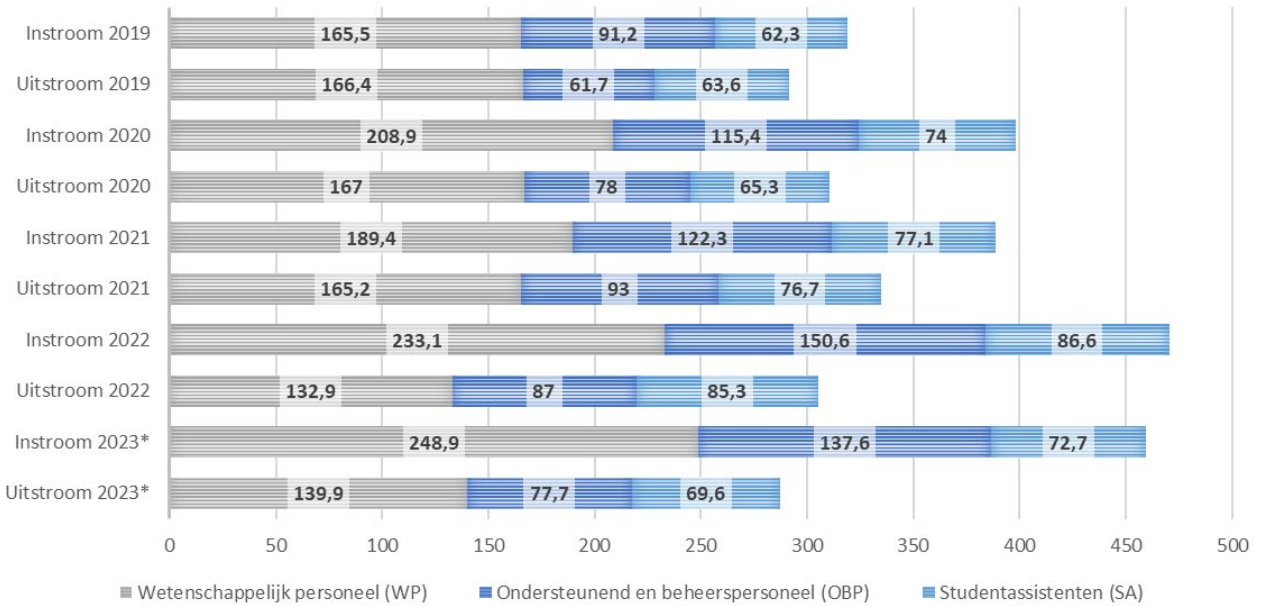
Begroot ultimo 2028



Uit de in- en uitstroomcijfers zoals hieronder weergegeven blijkt ook in 2023 een groei van de instroom welke ruim groter is dan de uitstroom. Vacatures blijven worden ingevuld binnen de huidige krappe arbeidsmarkt. Deze groei van het instroomcijfer is in hoge mate zichtbaar binnen het wetenschappelijk personeel (WP), mede als gevolg van de middelen vanuit het Bestuursakkoord.

Afgelopen tijd heeft Tilburg University geïnvesteerd in de recruitmentcapaciteit ten behoeve van het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Er wordt ingezet op het slimmer inzetten van wervingskanalen, ondersteuning van een recruiter bij moeilijk te vervullen vacatures en betere arbeidsmarktprofielering. Tevens is er een opdracht gegeven aan een externe recruiter om een verkenning te doen naar een toekomstbestendige structuur en organisatie van recruitment ten behoeve van het wetenschappelijk personeel binnen Tilburg University.

Trend in-/uitstroom in fte ⁵



⁵ Aantal indiensttredingen (in fte) in het betreffende jaar. Aantal uitdiensttredingen (in fte) kijkend naar de dag voor effectieve datum uitdiensttreding. De in- en uitstroomcijfers van 2023 hebben een peildatum van 30 september 2023.

7. Het middelenkader

7.1. Bestuursakkoord

In juli 2022 is formeel het Bestuursakkoord getekend. In het Bestuursakkoord zijn afspraken gemaakt over starters- en stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen. Het doel van de beurzen is bij te dragen aan mogelijkheden voor het doen van ongebonden onderzoek en het verlagen van de werk-, competitie- en aanvraagdruk. De sectorplanmiddelen hebben als doel het stimuleren van samenwerking en gezamenlijke scherpe keuzes tussen en binnen universiteiten en umc's en het versterken van de basis van onderwijs en onderzoek.

Voor het Bestuursakkoord is door de minister in 2022 in totaal jaarlijks m€ 650 aan middelen beschikbaar gesteld. In 2024 zal Tilburg University een bedrag van m€ 28,6 (prijspeil 2023) ontvangen, als volgt verdeeld over de verschillende onderdelen van het Bestuursakkoord:

- Sectorplanmiddelen – m€ 6,7
- Startersbeurzen – m€ 12,9
- Stimuleringsbeurzen – m€ 9,0

Samen met de andere universiteiten actief binnen het SSH-domein, heeft TiU sectorplannen ingediend. Voor de uitvoering hiervan ontvangt TiU in 2024 m€ 6,7 aan middelen. Centraal in het plan staan de thema's psychische aandoeningen, maatschappelijke transitie en gedragsverandering, maatschappelijke ongelijkheid en diversiteit en onderwijswetenschappen (TSB) en humane AI en cultureel erfgoed & identiteit (TSHD). Daarnaast is er het thema welvaart, participatie en burgerschap in een digitaliserende wereld waarin alle faculteiten participeren. De middelen worden geormerkt toegewezen voor een periode van 6 jaar. Bij een succesvolle evaluatie na 6 jaar worden de middelen structureel opgenomen in de Rijksbijdrage. Vrijwel alle Universitair Docenten (UD's) zijn in 2023 geworven. Het jaar 2024 zal in het teken staan van de monitoring van de uitvoering van de plannen en de besteding van de middelen. Daar waar mogelijk en/of nodig zal worden bijgestuurd.

7.2. Kwaliteitsafspraken

In het Bestuursakkoord zijn ook afspraken gemaakt over de kwaliteitsbekostiging. De middelen die in het kader van de Kwaliteitsafspraken tot en met 2024 reeds aan het hoger onderwijs ter beschikking zijn gesteld, worden vanaf 2025 (op het niveau van 2024) structureel toegevoegd aan de lumpsum van de instellingen. De minister beoogt daarmee rust en ruimte te creëren, zowel op het gebied van bekostiging als administratieve belasting. Het bestuursakkoord stelt dat er geen afspraken per instelling meer zullen worden gemaakt over toekenning en besteding van deze middelen, noch zal er sprake meer zijn van toetsing van de gemaakte plannen vooraf door de NVAO. Echter, de precieze voorwaarden waaronder het ministerie de middelen zal laten indalen, de bestedingsdoelen en rol van de medezeggenschap zijn nog onderwerp van de landelijke discussie.

Tilburg University blijft deze middelen ook vanaf 2025 structureel inzetten voor het verbeteren van de kwaliteit van het hoger onderwijs. Daarbij blijft de betrokkenheid van de medezeggenschap gewaarborgd.

7.3. Ontwikkeling middelenkader 2024 ten opzichte van FIRMa

In het FIRMa wordt een inschatting gemaakt van de omvang van de Rijksbijdrage en de wettelijke collegegelden in 2024. Deze inschatting wordt in januari gemaakt. Inmiddels beschikken we over meer informatie: op Prinsjesdag is de begroting OCW gepubliceerd en is de Rijksbijdrage 2024 voor de universiteiten bekend. Ten opzichte van de FIRMa-raming is de Rijksbijdrage voor 2024 op de volgende punten bijgesteld:

- Aandeel in de prestaties (bekostigde studenten, diploma's): +m€ 1,5
- Compensatie halvering collegegelden 1^{ste} jaars: +m€ 1,2
- Loon- en Prijscompensatie op extern geormerkte middelen: +m€ 3,676

Zoals in paragraaf 6.1 gemeld is het aantal ingeschreven studenten lager dan verwacht bij het FIRMa. Dat heeft invloed op de wettelijke collegegelden die we ontvangen en leidt tot een bijstelling:

- Baten wettelijke collegegelden: -m€ 0,5

De afgelopen jaren werd er geen rente op onze liquiditeiten uitgekeerd. Dit is inmiddels veranderd. Tilburg University maakt gebruik van Schatkistbankieren en de rente die daar over onze liquide middelen wordt uitgekeerd, is opgelopen. Dit leidt tot de volgende bijstelling t.o.v. het FIRMa:

- Rentebaten: +m€ 3

De bijstellingen op de extern geormerkte middelen zijn volledig beschikbaar voor de aan deze middelen gekoppelde doelen.

Een deel van het vrij beschikbare middelenkader wordt binnen Tilburg University toegewezen aan specifieke doelen en heeft daarmee een interne oormerking. Het betreft hier de middelen voor de joint opleidingen Data Science en de gedeeltelijke dekking voor bij het FIRMa opgenomen knelpunten. De totale bijstellingen t.o.v. het FIRMa:

- Interne oormerking: +m€ 3,613

Bovenstaande bijstelling zijn in de tabel hieronder samengevat.

Rijksbijdrage, wettelijk collegegeld en rentebaten <i>Bedragen in k€</i>	FIRMa 2024	Mutaties FIRMa naar Begroting	Begroting 2024
Prognose Rijksbijdrage 2024	222.615		
<i>Macromiddelenkader en relatieve positie</i>		1.500	
<i>Incidentele compensatie halvering collegegeld</i>		1.200	
<i>Mutatie geormerkte Rijksbijdrage</i>		<u>3.676</u>	
		6.376	
Verwachte Rijksbijdrage 2024			228.991
Prognose wettelijk collegegeld	37.558		
<i>Bijstelling prognose wettelijk collegegeld</i>		-500	
Verwacht wettelijk collegegeld 2024			37.058
<i>Prognose rentebaten</i>		3.000	
Verwachte rentebaten 2024			3.000
Totaal 1^{ste} geldstroom	260.173	8.876	269.049
<i>Waarvan geormerkte Rijksbijdrage (extern)</i>	-39.089	-3.676	-42.765
<i>Waarvan geormerkte Rijksbijdrage (intern)</i>	-1.498	-3.613	-5.111
Beschikbare lumpsum 2024	219.586	1.587	221.173

7.4. Algemeen beeld

De financiële positie van Tilburg University is gezond. De vermogenspositie is sterk genoeg om strategische risico's het hoofd te bieden en de exploitatie is in voldoende evenwicht. Toch is een kentering zichtbaar. Demografische ontwikkelingen leiden naar verwachting tot een daling van de studentenaantallen in de komende jaren. Daarnaast is er de dreiging van dalende aantallen indien de Wet Internationalisering in Balans (WIB) wordt bekrachtigd en spelen budgettaire onzekerheden een rol in verband met de verkiezingen. Los van de groeiambitie op 2^e en 3^e geldstromen zetten deze ontwikkelingen de baten onder druk. Anderzijds leiden stijgende prijzen en lonen tot toenemende lasten. Deze dreigingen zijn niet acuut, maar wel zichtbaar. De vermogenspositie is solide, maar toekomstige ontwikkelingen roepen wel op tijdig op bedreigingen te anticiperen, zodat onderweg ook kansen kunnen worden benut.

8. Risicobeheersing

Tilburg University onderkent het belang van risicomanagement. Het gaat hierbij om het beheersen van risico's die het primaire proces of de bedrijfsvoering van de universiteit kunnen belemmeren. De belangrijkste risico's worden in deze paragraaf opgesomd.

Politieke klimaat

In paragraaf 5 is het landelijke perspectief geschetst. Het nieuw te vormen kabinet zal keuzes maken die impact kunnen hebben op Tilburg University. De concrete risico's die daaruit voortkomen zijn:

1. De internationaliseringsdiscussie heeft mogelijk een vermindering van de (internationale) studentenaantallen en daarmee dalende inkomsten tot gevolg. Daarnaast brengt de onzekerheid op het gebied van de taalvoorkeur onzekerheid voor het (internationale) onderwijspersoneel met zich mee.
2. Indien het nieuwe kabinet het advies van de studiegroep begrotingsruimte overneemt (€ 17 miljard bezuinigen) en er volgen kabinetsbezuinigingen, dan kan dit impact hebben op de hoogte van de begroting van OCW en leiden tot bezuinigingen in het hoger onderwijs.
3. De landelijke discussie over capaciteitsbekostiging kan gevolgen hebben op de hoogte van de Rijksbijdrage die Tilburg University ontvangt, zowel in positieve als in negatieve zin.

Bovengenoemde risico's zijn momenteel nog niet te vertalen naar harde cijfers.

Digitale disruptie & Nieuwe Technologie

De universiteit, maar ook alle andere organisaties en instellingen, krijgen steeds vaker en sneller te maken met nieuwe technologie. Eén van die technologieën die zich in snel tempo ontwikkelt is Artificial Intelligence. Dit biedt aan de ene kant kansen in de vorm van opleidingsmogelijkheden of optimalisatie van processen waarvan een voorbeeld robotisering betreft. Aan de andere kant resulteert het ook in mogelijke risico's zoals bijvoorbeeld frauderisico's bij tentaminering. Chat GTP is hiervan een duidelijk voorbeeld. Studenten kunnen deze technologie gebruiken/misbruiken voor bijvoorbeeld het schrijven van werkstukken of scripties. Dit heeft invloed op het toetsingsproces waarbij gebaseerd op de risico's aanpassingen zullen moeten worden doorgevoerd.

Naast deze nieuwe technologie blijft de dreiging van een externe cyberaanval onverminderd groot, hetgeen ook blijkt uit de aanvallen op collega-instellingen de afgelopen jaren. Met de steeds verder toenemende digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering groeien de continuïteitsrisico's. Tilburg University is zich daarvan sterk bewust en wij richten ons in toenemende mate op de beveiliging van informatie en informatiesystemen.

Welzijn

Bij Tilburg University heeft dit onderwerp onze voortdurende aandacht. We signaleren dat er meer incidenten te relateren zijn aan mentale welzijnsproblematiek. Het Nederlandse zorgstelsel staat onder druk, waardoor mensen niet eenvoudig (of snel) de benodigde zorg krijgen. Tilburg University investeert in de zorgstructuur binnen de universiteit maar zoekt ook pro-actief naar oplossingen in samenwerking met de gemeente en de Tilburgse zorgstructuur (huisartsen, GGZ-instellingen).

Risico-inventarisaties faculteiten en divisies

Als onderdeel van het begrotingsproces vinden jaarlijks gesprekken plaats over risico's en risicobeheersing (de zogenaamde risicodialoog) met faculteiten en divisies op basis van een strategische risicoanalyse. Op basis van de laatste gesprekken worden de volgende risico's als hoog ingeschat:

- (Werkdruk) personeel:
Werkdruk wordt al langer als 'hoog risico' geïdentificeerd door faculteiten en divisies. Het staat ook al jaren hoog op de bestuurlijke agenda van de universiteit. Hoge werkdruk wordt mede veroorzaakt door externe factoren zoals de gespannen arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen. Om de risico's te mitigeren blijft de focus van de faculteiten en divisies onverminderd gericht op preventie van ziekteverzuim, recruitment en behoud van personeel en daar komt bij het anders organiseren van werkprocessen via het strategisch project ontknopen en ontzorgen.
- Welzijn studenten en medewerkers:
Welzijn voor medewerkers is een onderwerp dat al langer op de strategische agenda staat vanwege de relatie met werkdruk. Tijdens de pandemie is ook studentenwelzijn onder druk komen te staan. Weinig sociaal contact zonder colleges op de campus en dus eigenlijk niet de studententijd die je van tevoren verwacht had, is ook bij studenten hard aangekomen. Welzijn is ook een van de strategische aandachtspunten voor de komende periode.
- Arbeidsmarkt:
Het aantrekken van nieuwe medewerkers blijft een punt van zorg zowel op het gebied van wetenschappelijk personeel alsook ondersteunend personeel.
- Ontwikkeling van de studentenaantallen:
Zoals in de paragraaf 6 vermeld, is het aantal bachelor studenten dat zich voor het eerst heeft ingeschreven aan onze universiteit gedaald. De groei die we sinds 2016 hebben doorgemaakt, ligt daarmee achter ons. Dit zal vanaf 2025 impact hebben op de Rijksbijdrage die Tilburg University ontvangt.

9. Balansprognose en financiële ratio's

In onderstaande tabel wordt de geconsolideerde balansprognose 2024-2028 van Tilburg University gepresenteerd. De toename van de materiële vaste activa ligt in lijn met de balansprognose van eerdere jaren en komt voort uit geplande investeringen in met name huisvesting. Nieuwbouwprojecten zoals het nu in aanbouw zijnde Marga Klompé onderwijsgebouw, aankomende grootschalige renovaties en in de toekomst voorziene projecten in lijn met het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP) vragen om substantiële investeringen. De eerste jaren kunnen deze investeringen nog volledig met eigen liquide middelen gefinancierd worden. Dit heeft ook te maken met de middelen vanuit het Bestuursakkoord welke jaarlijks ontvangen worden, maar waar de bestedingen in de eerste jaren op gang dienen te komen (zichtbaar in de oplopende kortlopende schulden, in de vorm van vooruit ontvangen baten). Vanaf 2026 zal een gedeelte met vreemd vermogen gefinancierd worden, zoals te zien is aan de toename van de langlopende schulden vanaf dat jaar.

In lijn met de verwachte exploitatietekorten in 2023 en 2024 zal het eigen vermogen in die jaren afnemen, doordat (bestemde) reserves worden ingezet, c.q. aangesproken. De jaren daarna zal het eigen vermogen stabiliseren. Er is daarbij geen sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen als gekeken wordt naar de signaalwaarde die de Onderwijsinspectie hiervoor hanteert⁶.

Balans ultimo het jaar	Realisatie	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
<i>Bedragen in k€</i>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activa							
Immateriële vaste activa	1.272	917	562	207	0	0	0
Materiële vaste activa	152.256	168.310	167.239	173.086	202.946	233.155	264.628
Financiële vaste activa	1.507	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Totaal vaste activa	155.035	170.726	169.301	174.293	203.946	234.155	265.628
Vorderingen	21.729	22.394	23.271	24.167	24.804	25.071	25.232
Liquide middelen	98.091	91.196	94.294	89.605	81.493	77.905	77.475
Totaal vlottende activa	119.820	113.590	117.564	113.771	106.297	102.976	102.707
Totaal activa	274.854	284.316	286.866	288.064	310.243	337.130	368.335
Passiva							
Eigen vermogen	150.327	143.526	136.252	135.454	136.269	136.685	137.903
Voorzieningen	7.702	8.000	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
Langlopende schulden	0	0	0	0	24.000	54.000	85.000
Kortlopende schulden	116.826	132.790	142.113	144.110	141.474	137.946	136.932
Totaal passiva	274.854	284.316	286.866	288.064	310.243	337.130	368.335

⁶ De Onderwijsinspectie hanteert voor onderwijsinstellingen een rekenmethode waarin drie onderdelen meegewogen worden voor het bepalen van het eigen vermogen dat redelijkerwijs nodig wordt geacht: gebouwen, overige materiële vaste activa en een risicobuffer. Indien het publiek eigen vermogen (exclusief privaat vermogen) boven de berekende waarde uit zou komen, is er sprake van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen.

De externe financieringsbehoefte, waar zoals gezegd in de huidige balansprognose vanaf 2026 sprake van is, loopt in de planperiode uiteindelijk op naar m€ 85 in 2028. De vertaling van de balansprognose naar financiële ratio's wordt in onderstaand overzicht weergegeven. In lijn met de substantiële geplande investeringen dalen de ratio's de komende jaren:

- De *current ratio*⁷ daalt de eerste jaren als gevolg van de financiering van met name vastgoedprojecten vanuit de eigen liquide middelen en stabiliseert vanaf 2026 met behulp van de externe financiering op de door Tilburg University gestelde norm;
- In de huidige prognose komen de *solvabiliteitsratio's*⁸ in 2028 onder de door TiU gestelde normen uit. Dit komt doordat het eigen vermogen stabiliseert in de latere jaren van de planperiode, terwijl het vreemd vermogen (en totale vermogen) als gevolg van externe financiering (en investeringen in materiële vaste activa) stijgt.
- De financiële ratio's blijven echter wel ruim boven de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie.

Financiële ratio's	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Signaleringswaarde Onderwijsinspectie	Norm Tilburg University
Current ratio	1,03	0,86	0,83	0,79	0,75	0,75	0,75	Lager dan 0,50	Minimaal 0,75
Solvabiliteit 1	0,55	0,50	0,47	0,47	0,44	0,41	0,37	n.v.t.	Minimaal 0,40
Solvabiliteit 2	0,57	0,53	0,50	0,50	0,47	0,43	0,40	Lager dan 0,30	Minimaal 0,425

Concluderend kan gesteld worden dat de financiële positie van Tilburg University op dit moment gezond is. Er is voldoende ruimte om de investeringen en exploitatietekorten van de komende jaren te dragen. Over enkele jaren zal de universiteit wel behoefte hebben aan externe financiering om de liquiditeiten op het gewenste niveau te houden. De onlangs verkregen creditrating zal hierbij van pas komen.

Kijkend naar de langere termijn vormt de substantiële externe financieringsbehoefte aan het einde van de planperiode en de bijbehorende daling van de solvabiliteitsratio's onder de door Tilburg University gestelde normen wel een punt van aandacht. Tegelijkertijd is dit wel een signaal dat meegenomen zal worden door het College van Bestuur in de afweging van toekomstige (grootschalige) investeringsplannen.

Tilburg University staat voor de nodige uitdagingen in de huidige begroting. Onder andere op het gebied van IT, (informatie)veiligheid, uitvoering van de Strategie 2027, energie en landelijke ontwikkelingen vanuit de politiek. Het College van Bestuur is zich bewust van deze uitdagingen, houdt ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en is toegewijd om de uitdagingen aan te pakken. Doordat de financiële ratio's nog ver verwijderd zijn van de signaleringswaarden van de Onderwijsinspectie is het financiële risico in de planperiode minimaal. Er is ruimte om de uitdagingen aan te gaan en eventuele kansen te benutten.

⁷ De current ratio is een indicator die aangeeft in hoeverre de universiteit aan de financiële (kort)lopende verplichtingen kan voldoen; het geeft de verhouding tussen de liquide middelen en kortlopende schulden weer.

⁸ De solvabiliteitsratio's geven inzicht in de financiële gezondheid van de universiteit op de lange termijn en kijken naar de verhouding tussen het eigen vermogen (incl. voorzieningen voor Solvabiliteit 2) en het totale vermogen.

Bijlagen



Inhoudsopgave

1. Kasstroomoverzicht	34
2. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten	34
3. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2024	35

1. Kasstroomoverzicht

<i>Bedragen in k€</i>	Realisatie	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kasstroom uit operationele activiteiten	44.952	22.568	16.945	17.175	14.272	14.760	19.474
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-13.373	-29.463	-13.848	-21.864	-46.384	-48.348	-50.903
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-	-	24.000	30.000	31.000
Mutatie liquide middelen	31.579	-6.895	3.097	-4.689	-8.112	-3.588	-429
<i>Stand liquide middelen ultimo het jaar</i>	<i>98.091</i>	<i>91.196</i>	<i>94.294</i>	<i>89.605</i>	<i>81.493</i>	<i>77.905</i>	<i>77.475</i>

Vanaf 2026 ontstaat er een leningsbehoefte die oploopt in de jaren erna. De leningsbehoefte ontstaat door de geplande investeringen in met name huisvesting en zijn nodig om de liquiditeiten op het gewenste niveau te houden.

2. Prognose personeelsformatie en ingeschreven studenten

Personeelsformatie in fte	Realisatie	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Wetenschappelijk personeel	1.159	1.311	1.393	1.411	1.422	1.411	1.377
Ondersteunend en beheerspersoneel	880	933	962	948	951	943	936
Studentassistenten	61	70	66	67	63	60	60
Totale personeelsformatie	2.100	2.314	2.421	2.426	2.436	2.414	2.373

Ingeschreven studenten	Realisatie	Voorlopig	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
<i>Inclusief JADS, exclusief verbonden partijen</i>	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29
Prognose FIRMa 2024-2028			20.433	20.781	21.082	21.320	21.484
Bijgestelde prognose begroting	19.931	19.506	19.750				

3. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2024

Bedragen in k€	TISEM	TSB	TLS	TSHD	TST	Totaal	Landelijk thema
Tilburg Education Profile - Onderwijsintensivering							1
A. Uitbreiden van wetenschappelijke staf met onderwijsaanstelling	3.716	2.000	545	638	-	6.899	
Tilburg Education Profile - Begeleiding studenten & studiesucces							2 & 3
B. Perfectioneren PASS	105	454	205	18	42	824	
C. Actieplan studentenwelzijn	20	-	67	150	10	247	
D. Introduceren learning analytics	109	10	7	-	-	126	
E. Verbeteren en stroomlijnen scriptiebegeleiding	-	-	11	-	-	11	
Onderwijswaardering - Onderwijsdifferentiatie							4
F. Verder inbedden karaktervorming in het onderwijs	-	-	37	181	11	229	
G. Verder inbedden arbeidsmarktorientatie in het onderwijs	213	4	292	68	15	592	
Digital Education Enhancement Program - Onderwijsfaciliteiten							5
H. Realiseren Education Innovation Lab	335	-	162	200	-	697	
Onderwijswaardering - Kwaliteit docenten							6
I. Implementeren systeem van permanente professionalisering	289	33	60	70	32	484	
J. Bevorderen van digitalisering in het onderwijs	44	283	705	221	36	1.289	
Totaal	4.831	2.784	2.091	1.546	146	11.398	

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

De verwachting is dat de faculteiten in 2024 k€ 11.398 zullen besteden aan de Kwaliteitsafspraken. Dit is meer dan in 2024 beschikbaar komt via de Rijksbijdrage (k€ 10.637); het verschil wordt deels gedekt uit bestemde reserves bij de faculteiten.