



Begroting 2018

College van Bestuur

December 2017

Colofon

Samenstelling

Finance & Control/Staff

December 2017

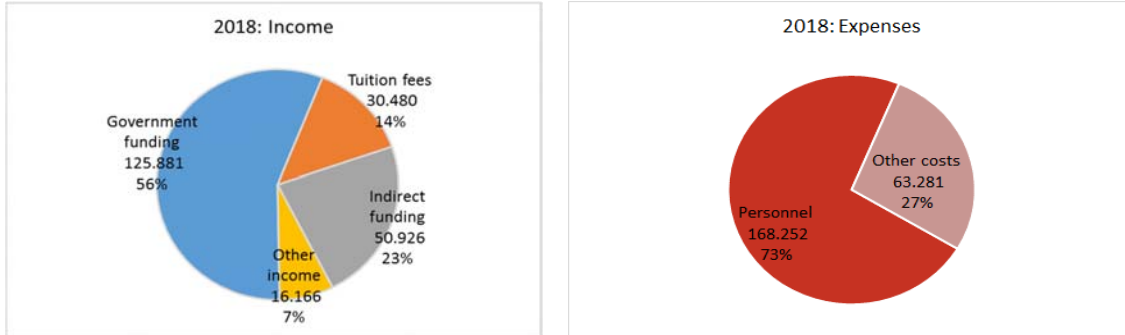
Aan de in dit document opgenomen gegevens kunnen geen rechten worden ontleend.

Inhoudsopgave

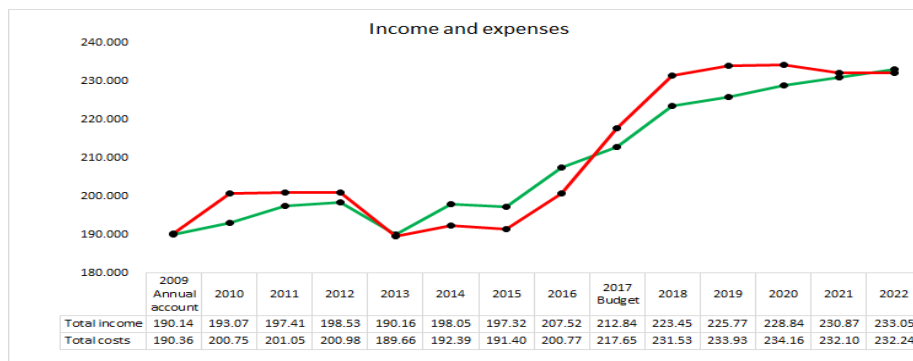
The Budget at a Glance	4
Begrotingsbeleid	6
Inleiding.....	6
Strategisch beleid.....	6
Financiële ontwikkelingen (landelijk).....	7
Exploitatiebegroting.....	8
Aanvullende allocaties 2018 na TMP	9
Investeringsbegroting	9
Balansprognose.....	10
Prognose personeelsbezetting en ingeschreven studenten.....	11
Risicobeheersing	11
Executive agenda 2018	13

The Budget at a Glance

Tilburg University is ambitious. The new Strategic Plan contains challenging ambitions for education, research, growth and impact. To realise our ambitions an extensive investment program is required. We are confident that our ambitions are realistic; the recent influx of students is above the national average and strengthens us in our conviction that Tilburg University is on the right track.



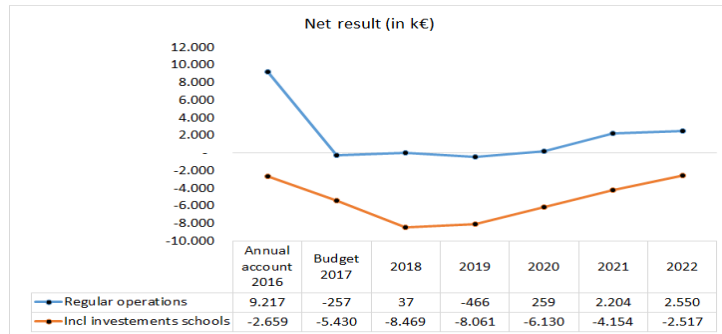
For 2018, government funding constitutes 56% of TiU's income while indirect funding (research grants, contract education & research) makes up 23%. Tuition fees (both statutory & institutional) account for 14% of TiU's income; the remaining 7% comes from among others secondments and revenues from TiU's sport card. Personnel is the main cost factor at TiU (73%).



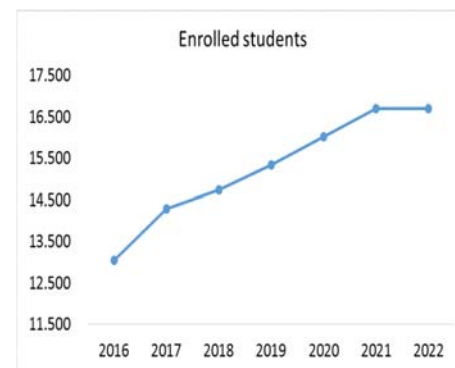
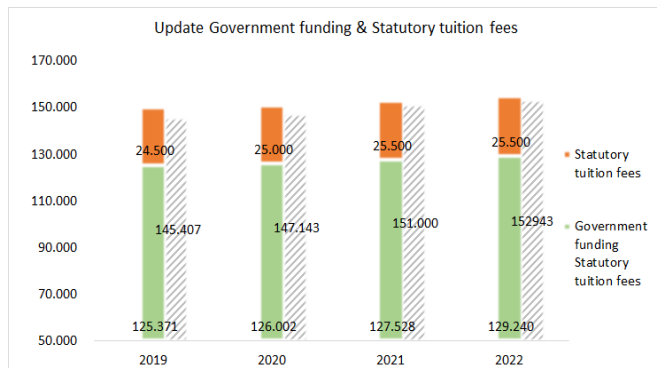
From 2009 onwards, both TiU's income and expenses are on the rise. Between 2013 and 2016 the income has been substantially higher than the expenses. This has given the university the financial leeway to realise the ambitions formulated in the new Strategic Plan.

When we look at the budget for the coming years, the net result shows a deficit. This deficit can be fully explained by TiU's investment program. The existing time lag in government funding (TiU's main source of income) means that our current investments generate income in the future. We expect that from 2021 onwards the investments will have a positive effect on the overall net result.

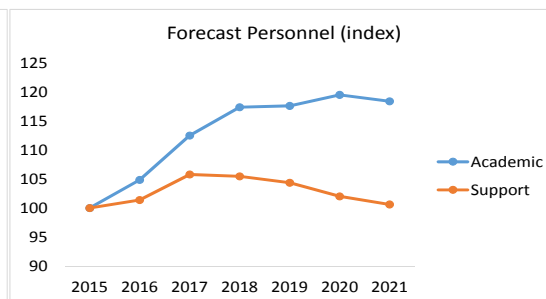
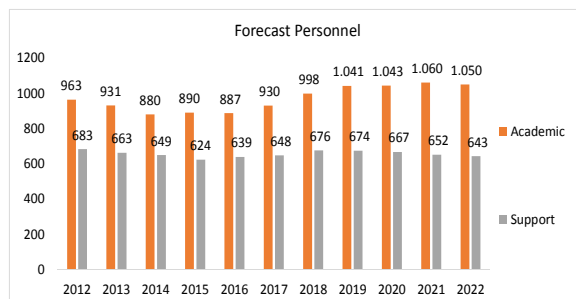
The investments are largely covered by the reserves of the Schools. If we consider the development of our regular operations (without the investment program), the net result is positive. The university's sound financial position enables us to invest in the future.



Compared to the “Taken- en Middelplan”, the expected total income for government funding and statutory tuition fees is higher due to the increase of enrolled students in 2017. The expected growth in the current budget is based on the TMP figures with an adjustment for the recent growth. The growth figures in the Strategic Plan are even more ambitious. Tilburg University is confident that the current investment programs will continue to attract new students which will result in a growing number of enrolments for the years to come.



Employing more academic staff has high priority for Tilburg University. It will enable us to enhance the quality of our education programs as well as the impact we want our research to have for society. The academics need to be supported by a lean and efficient support staff. In the current discussion about the allocation model the Divisions will receive the (extra) financial means to provide the quality required. This will lead to an increase in support staff (reflected in an increase of 15 FTEs in the figures).



Begrotingsbeleid

Inleiding

De begroting 2018 is de eerste binnen het nieuwe Strategisch Plan 2018 – 2021. Het nieuwe Strategisch Plan van Tilburg University staat in het teken van nieuwe ambities voor zeven dimensies. Het centrale thema daarbij is “verbinden” (*connecting to advance society*). Tilburg University verbindt academische disciplines om antwoorden te vinden op maatschappelijke vraagstukken. De verbinding met externe partners wordt daarbij nadrukkelijk gezocht. De Tilburgse campus is een inspirerende omgeving waar medewerkers, studenten en andere *stakeholders* elkaar kunnen ontmoeten.

De voorliggende begroting is onderdeel van de financiële planning & control cyclus die is gestart met het TMP 2018 – 2022. Deze cyclus wordt afgesloten met de jaarrekening 2018 die in de eerste helft van 2019 zal worden vastgesteld.

Strategisch beleid

In het recent goedgekeurde Strategisch Plan 2018 – 2021 zijn concrete doelstellingen voor zeven dimensies geformuleerd:

- Onderwijs
- Onderzoek
- Impact
- Groei
- Locatie
- Cultuur & Governance
- Operational Excellence

Tilburg University stelt de student centraal. Onze instelling kiest ervoor om studenten uit te dagen en biedt hen de ruimte om hun ambities waar te maken. Het *Tilburg Education Profile* is gericht op het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en karakter. Wij leiden onze studenten op tot toekomstige leiders die een veelheid aan uitdagingen van onze maatschappij het hoofd kunnen bieden.

Tilburg University richt zich op kwalitatief hoogwaardig onderzoek. De kwaliteit van het Tilburgse onderzoek in business, economie, rechten, sociale- en menswetenschappen biedt een solide basis voor multidisciplinair onderzoek op het gebied van sociale en digitale wetenschappen en ondernemerschap. Tilburg University kiest nadrukkelijk voor *open science*: door het delen van de uitkomsten van onderzoek (data, software, artikelen) en transparantie van peer review wordt de impact van het Tilburgse onderzoek op de maatschappij vergroot. Binnen het Tilburgse onderzoeksbeleid is en blijft er aandacht voor promovendi. Onze universiteit biedt hen een omgeving waarin multidisciplinair onderzoek, samenwerking en verbinding verankerd zijn.

De thema's van het Impact-programma van Tilburg University sluiten nadrukkelijk aan bij de Nederlandse Wetenschapsagenda:

- *Empowering a Resilient society*
- *Enhancing Health and Wellbeing*
- *Creating Value from Data*

Deze thema's zijn verbindend op meerdere niveau's: binnen en tussen faculteiten, met externe partners op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. Met het Impact-programma wordt het motto van onze instelling concreet gemaakt: *Understanding Society*.

De ambities van onze instelling zijn groot en er wordt geïnvesteerd. Groei is daarbij cruciaal: groei van de studentenpopulatie maar ook groei van geldstromen. De kansen om te groeien liggen er. Ons onderwijsprofiel legt de focus op kennis, vaardigheden en karakter en dit spreekt aan zoals blijkt uit de forse groei van het aantal ingeschreven studenten voor het academisch jaar 2017-2018. Dit vormt een goede basis om verder te groeien naar een *mid-sized* universiteit. De keuze om via ons onderzoek de verbinding te zoeken met externe partners vergroot onze kansen op groeiende inkomsten uit de 2^e en 3^e geldstroom.

Vooruitlopend op het nieuwe Strategisch Plan hebben de faculteiten veel tijd en energie besteed aan het formuleren van initiatieven om hun positie op het gebied van onderwijs en onderzoek te verstevigen. Alle faculteiten hebben plannen ontwikkeld in het kader van het Philip Eijlander Diversity Program. De faculteiten investeren fors in vernieuwing van het onderwijsaanbod. De implementatie van het nieuwe onderwijsprofiel staat eveneens hoog op de facultaire agenda's.

Het nieuwe Onderwijs- en Zelfstudiecentrum wordt vanaf het academisch jaar 2018-2019 in gebruik genomen. De faciliteiten voor digitaal toetsen zullen een belangrijke impuls geven aan de verdere digitalisering van ons onderwijs. De modernisering van het huidige *Learning Management System* (LMS) is dit opzicht ook van belang; de implementatie van het nieuwe LMS zal de in komende periode plaatsvinden.

De compacte campus is een belangrijke troef van Tilburg University. Het nieuwe Strategisch Plan voorziet in een verdere verlevendiging van onze campus: de campus moet een inspirerende plek zijn waar ontmoetingen plaatsvinden en waar verbindingen met en tussen verschillende *stakeholders* kunnen ontstaan. De satelliet-locaties Utrecht (TIAS, TST), Den Bosch (JADS) en Tilburg/Spoorzone (Journalistiek en Mediacluster) zullen fungeren als dynamische knooppunten voorzien van state-of-the-art faciliteiten.

Financiële ontwikkelingen (landelijk)

De meerjarenbegroting van het Ministerie voor OC&W is opgesteld voordat het nieuwe Regeerakkoord was gesloten. De begroting die er ligt is dan ook beleidsarm. Het nieuwe Regeerakkoord daarentegen niet. Voor Tilburg University zijn met name de volgende plannen van belang:

- Het wettelijk collegegeld voor eerstejaarsstudenten wordt gehalveerd m.i.v. het studiejaar 2018-2019. Naar verwachting zal dit gecompenseerd worden via de rijksbijdrage;
- Het studievoorschot blijft intact en de vrijkomende middelen zullen beschikbaar komen voor de hoger onderwijsinstellingen. Voor de besteding ervan zullen vanaf 2019 afspraken worden gemaakt op instellingsniveau;
- De landelijke bekostigingssystematiek zal herzien worden waarbij er speciale aandacht zal zijn voor technische opleidingen.
- Een investering in (fundamenteel) onderzoek is voorzien.
- Het Ministerie kampt met een tekort op de begroting vanaf 2019. Om dit op te lossen zal een ombuiging worden geformuleerd onder de noemer "doelmatiger onderwijs".

De precieze invulling van de plannen uit het Regeerakkoord zijn bij het opstellen van de voorliggende begroting nog niet bekend. De nadere uitwerking wordt in de loop van 2018 (Voorjaarsnota) en bij de volgende meerjarenbegroting van het ministerie verwacht.

Wat de landelijke ontwikkelingen ook zijn, voor onze instelling is het van groot belang om de strategische ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek, groei en impact te realiseren.

Exploitatiebegroting

Om de ambities uit het Strategisch Plan 2018-2021 te kunnen realiseren moeten investeringen worden gedaan. Bij de herijking van het universitaire reservebeleid zijn afspraken vastgelegd over extra investeringen in onderwijs en onderzoek en verbetering van de facultaire inverdiencapaciteit. Vorig jaar zijn de faculteiten gestart met concrete projecten op het gebied van onderwijs, onderzoek en impact. Dat heeft al de eerste vruchten afgeworpen. De onderwijsinnovaties verhogen de aantrekkingskracht van Tilburg University voor studenten wat TiU in het collegejaar 2017-2018 een ongekend hoge instroom heeft opgeleverd. Door het Philip Eijlander Diversity Program zijn aanzienlijk meer vrouwen in UD-, UHD- en HGL-posities benoemd.

De geplande investeringen ten laste van de facultaire overreserves leiden tot tijdelijke tekorten bij de faculteiten. De reguliere exploitatie van het merendeel van de beheerseenheden blijft daarentegen positief. Zowel enkelvoudig als geconsolideerd is de meerjarenbegroting structureel sluitend. De solide financiële positie van Tilburg University blijft daardoor behouden, zoals blijkt uit de balansprognose.

Behalve de faculteiten heeft het CvB ook enkele divisies toestemming gegeven om te investeren uit hun reserves. Dit betreft initiatieven die gericht zijn op het stroomlijnen en harmoniseren van processen en systemen van de ondersteuning om de zevende strategische dimensie van operational excellence mogelijk te maken.

Samenvatting exploitatiebegroting 2018-2022

(bedragen x € 1.000)	Jaarrek.	Begroting	Marap	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2017	2017-4	2018	2019	2020	2021	2022
Baten:								
- Rijksbijdrage	120.350	121.600	123.052	125.881	125.371	126.002	127.528	129.240
- Collegegelden	26.906	26.829	27.877	30.480	31.828	32.600	33.357	33.507
- Baten in opdracht van derden	45.334	49.663	49.702	50.926	52.613	55.337	55.618	56.337
- Overige baten	14.593	14.569	14.376	16.140	15.898	14.828	14.219	13.812
- Financiële baten	339	182	42	26	61	76	157	157
Totaal baten	207.522	212.843	215.049	223.453	225.771	228.843	230.879	233.053
Lasten:								
- Personele lasten	145.184	155.684	157.286	168.252	172.077	171.630	172.114	170.597
- Overige lasten	54.066	60.568	58.524	61.957	60.703	61.439	58.967	60.688
- Financiële lasten	1.525	1.407	1.387	1.324	1.153	1.091	1.026	959
Totaal lasten	200.775	217.659	217.197	231.533	233.933	234.160	232.107	232.244
Exploitatieresultaat geconsolideerd	6.747	-4.816	-2.148	-8.080	-8.162	-5.317	-1.228	809
Exploitatieresultaat enkelvoudig	6.868	-5.430		-8.432	-8.528	-5.871	-1.950	33
Uitgesplitst naar:								
- inzet facultaire reserves				-6.797	-7.256	-5.630	-4.123	-2.017
- inzet reserves divisies				-1.672	-805	-500	-31	-500
- reguliere exploitatie				37	-466	259	2.204	2.550

Voor het realiseren van de strategische doelstellingen zijn in het TMP aanvullend middelen vrijgemaakt. Een deel hiervan is beschikbaar gesteld aan de faculteiten en een deel zal worden ingezet voor universiteitsbrede initiatieven. De besteding van de facultaire strategische middelen 2018 zijn ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad. Het bestuurlijke traject voor de besteding van de facultaire strategische middelen 2019-2021 en de universiteitsbrede initiatieven wordt separaat doorlopen.

Ook de inzet van de middelen studievoorschot 2018 zijn ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad.

Het nieuwe kabinet wil de inzet van de studievoorschotmiddelen vanaf 2019 koppelen aan kwaliteitsafspraken. De universiteit krijgt de ruimte om zelf samen met stakeholders doelstellingen en indicatoren op te stellen. Deze kwaliteitsafspraken moeten passen binnen de doelen van de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en worden onafhankelijk getoetst. Het niet nakomen van de afspraken heeft een korting op toekomstige middelen tot gevolg. De concrete uitwerking moet nog plaatsvinden.

Aanvullende allocaties 2018 na TMP

De schatting van de rijksbijdrage en de wettelijke collegegelden ligt m€ 3 hoger dan de TMP-raming. De verhoging van de rijksbijdrage is voornamelijk het gevolg van hogere studentenaantallen in het wetenschappelijk onderwijs ten opzichte van de eerder opgestelde referentieraming van OCW. De forse groei van het aantal ingeschreven studenten zorgt voor meer collegegelden (+m€ 1,7). De bijdrage aan Nexus is vervallen en de studievoorschotmiddelen zijn k€ 200 lager dan de raming in het TMP.

Een klein deel van de extra middelen betreft extern geormeerde budgetten die intern zijn doorgesluisd. De extra middelen worden verder ingezet voor de kosten die voortkomen uit de extra huisvestingsbehoefte van de universiteit, ICT-investeringen in Koopmans Building, kosten in verband met een nieuwe overeenkomst over de afkoop van readerrechten, de egalisatie van het tekort bij Real Estate, het mee-ademen van de divisiebudgetten 2018, NSIS en versterking van de centrale ABR ter demping van het sterk oplopende exploitatietekort.

Investeringsbegroting

In het TMP 2018-2022 zijn de investeringen voor de planperiode op het gebied van ICT en huisvesting vastgelegd. De huisvestingsinvesteringen zijn gebaseerd op de Strategische Vastgoedvisie. Een geactualiseerde doorrekening van de plannen wordt elk jaar opgenomen in het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP). Ook de ICT-investeringen worden jaarlijks geactualiseerd.

Tabel investeringsbegroting

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Investerings vastgoed	60.608	1.523	4.735	7.643	30.415	8.415
Afschrijvingen vastgoed	6.014	7.213	8.309	8.761	8.964	9.749
Investerings ICT	3.487	8.017	3.224	2.237	1.687	4.074
Afschrijvingen ICT	3.973	4.435	4.122	3.940	3.858	3.833

De belangrijkste vastgoedinvesteringen in de komende planperiode betreffen de nieuwbouw van het Onderwijs- en Zelfstudiecentrum (OZC) en de renovatie van Koopmans-, TIAS-, Montesquieu en Goossens Building. De investeringsbudgetten voor het OZC en de renovatie van Koopmans Building zijn reeds goedgekeurd, bij de overige projecten gaat het om reserveringen waarover nog nadere besluitvorming moet plaatsvinden. In het LTHP is ook een reservering voorzien in nieuwbouw op het Campusplein in 2021. De Strategische Vastgoedvisie wordt vóór het TMP 2019-2023 geëvalueerd en geactualiseerd.

De belangrijkste ICT-investeringen in de planperiode betreffen de IT- en AV-voorzieningen voor het OZC, de invoering van digitaal toetsen en het Digital Education Enhancement Program (DEEP).

Balansprognose

Tabel balansprognose (geconsolideerd)

	Balansprognose					
	marap 4/17	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
Immateriële vaste activa	3.046	2.701	2.356	2.011	1.666	1.321
Materiële vaste activa	141.388	168.823	162.745	158.470	166.364	176.271
Financiële vaste activa	2.025	1.750	1.925	2.118	2.329	2.562
Voorraden	75	75	75	75	75	75
Vorderingen	20.042	20.487	20.946	21.420	21.910	22.415
Effecten & liquide middelen	100.048	63.631	59.824	58.272	48.750	46.401
Totaal activa	266.624	257.467	247.871	242.366	241.094	249.045
Eigen vermogen	147.398	139.318	131.156	125.839	124.611	125.420
Publiek	-	-	-	-	-	-
Privaat	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	7.000	6.200	5.000	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	30.112	28.317	26.522	24.727	22.932	27.137
Kortlopende schulden	82.114	83.632	85.193	86.800	88.551	91.488
Totaal passiva	266.624	257.467	247.871	242.366	241.094	249.045

De immateriële vaste activa dalen jaarlijks door de lineaire afschrijving op de goodwill bij TIAS. De waarde van de materiële vaste activa stijgt als gevolg van de lopende en geplande investeringen in onder meer het nieuwe Onderwijs en Zelfstudie Centrum (OZC) en de renovatie van verouderde kantoorgebouwen, waaronder Koopmans Building. De strategische vastgoedvisie van Tilburg University is de basis voor de geplande investeringen. Aan de investeringen in het OZC zijn ook investeringen in ICT gekoppeld. De investeringen worden voor zover mogelijk met eigen liquiditeiten gefinancierd. De vorderingen en kortlopende schulden stijgen beiden door de studentengroei (vooruit ontvangen collegegelden) en prijsindexering.

Door meerjarige investeringsprogramma's van de faculteiten in onderwijs en onderzoek daalt het eigen vermogen in de periode van 2018 tot en met 2021. Vanaf 2022 komt de exploitatie geleidelijk weer in de plus en stabiliseert het eigen vermogen zich rond m€ 127. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties dalen de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen. De langlopende schulden worden volgens de leningsovereenkomsten afgelost. Vóór het einde van de planperiode zal een nieuwe lening worden afgesloten ter grootte van m€ 6 waardoor de current ratio boven de door de universiteit gewenste ondergrens van 0,8 blijft.

De effecten en liquide middelen nemen af vanwege de investeringen in activa en de investeringen in onderwijs en onderzoek.

Het financiële weerstandsvermogen van Tilburg University is solide en blijft op orde.

Tabel financiële ratio's (geconsolideerd)

current ratio	1,5	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8
solvabiliteit	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Prognose personeelsbezetting en ingeschreven studenten

Tabel personele bezetting en ingeschreven studenten excl. verbonden partijen

	Realisatie 2016	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Personele bezetting							
Management/directie	29	29	30	30	30	30	30
WP	887	930	998	1.041	1.043	1.060	1.050
OBP	639	648	676	674	667	652	643
SA	31	38	40	38	35	32	28
Totaal personele bezetting	1.586	1.645	1.744	1.783	1.775	1.774	1.751
Totaal ingeschreven studenten	13.050	14.291	14.737	15.345	16.019	16.693	16.693

Bij management en directie zijn de leden van het College van Bestuur, de secretaris van de Universiteit, decanen en vice-decanen alsmede de faculteits- en divisiedirecteuren opgenomen.

Het aantal ingeschreven studenten 2018-2022 is gebaseerd op de TMP-prognose van de faculteiten.

Risicobeheersing

- **Kwaliteitsafspraken**
Met ingang van 2019 worden de middelen studievoorschot gekoppeld aan kwaliteitsafspraken. Het niet realiseren van de afspraken kan een korting op de rijksbijdrage tot gevolg hebben. Het is van belang dat bij de kwaliteitsafspraken ambities en uitvoerbaarheid in balans worden gebracht.
- **Ontwikkeling studentenaantallen**
De ambities van TiU m.b.t. de toename van het aantal ingeschreven studenten zijn groot en impliceren een groei boven het landelijk gemiddelde en een structureel hoger marktaandeel. De voorlopige 1 oktobertelling geeft aan dat het ingezette beleid succesvol is. De ontwikkeling van de studentenaantallen wordt strak gemonitord. Indien noodzakelijk worden bijsturingmaatregelen genomen.
- **Ontwikkeling landelijk middelenkader**
De nieuwe regering wil de bekostigingssystematiek herzien met speciale aandacht voor de technische opleidingen. Dit kan effect hebben op de rijksbijdrage van TiU. Verwerking hiervan zal plaatsvinden in een volgende TMP.
- **Exploitatieresultaat**
Er zijn signalen (recent afgesloten cao's, verhoging van de WNT-grens met 3%) dat een opwaarts effect op de lonen in aantocht is. Het is niet uitgesloten dat de uitkomst van de cao onderhandelingen, zonder voldoende compensatie door OCW, een negatief effect op het exploitatieresultaat heeft.
- **Realisatie projecten ten laste van facultaire reserves**
De investeringen ten laste van de facultaire reserves zijn tijdelijk. Het doel is dat hierdoor op termijn extra inkomsten gegenereerd worden waardoor de kosten structureel gedekt kunnen worden.
- **Vastgoedprojecten**
Vastgoedprojecten kennen specifieke risico's. Er zijn beheersingsmaatregelen genomen voor zowel de planning als de uitvoering van de plannen die zijn opgenomen in het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP). Elk nieuwbouw- of renovatieproject wordt begeleid en gemonitord door een projectteam dat op haar beurt wordt aangestuurd door een stuurgroep die bestaat uit bestuurders, gebruikers, bouwtechnici en financieel deskundigen. Er wordt periodiek

gerapporteerd aan de UR en het SB over de voortgang van projecten; bij de afronding wordt een integrale eindverantwoording opgesteld. De afdeling Inkoop ziet toe op het volgen van de Europese- en Nederlandse aanbestedingsregels.

Executive agenda 2018

Het College van Bestuur zal in het komende jaar de focus leggen op de implementatie van het Strategisch Plan. In Q4 2017 – Q1 2018 zal het implementatieplan worden opgesteld en zullen de prioriteiten voor 2018 worden bepaald.

Dit zal separaat ter bespreking aan de medezeggenschap worden voorgelegd.