



Begroting 2020

College van Bestuur

December 2019

***Colofon***

Finance & Control  
December 2019

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
1. Strategie.....	4
1.1    Onderwijs.....	4
1.2    Onderzoek & Impact.....	5
1.3    Cultuur & Governance.....	6
1.4    Excellente Bedrijfsvoering.....	7
2. Actuele landelijke ontwikkelingen.....	8
3. Meerjarenbegroting Tilburg University.....	9
3.1    Exploitatiebegroting.....	9
3.1.1    Ontwikkeling baten.....	10
3.1.2    Ontwikkeling lasten.....	10
3.2    Aanvullende allocaties 2020 na FIRMa.....	10
3.3    Balansprognose.....	10
4. Risicobeheersing.....	12
5. Kwaliteitsafspraken en facultaire strategische middelen.....	13
5.1    Besteding middelen kwaliteitsafspraken.....	13
5.2    Besteding facultaire strategische middelen.....	13
Bijlagen.....	15

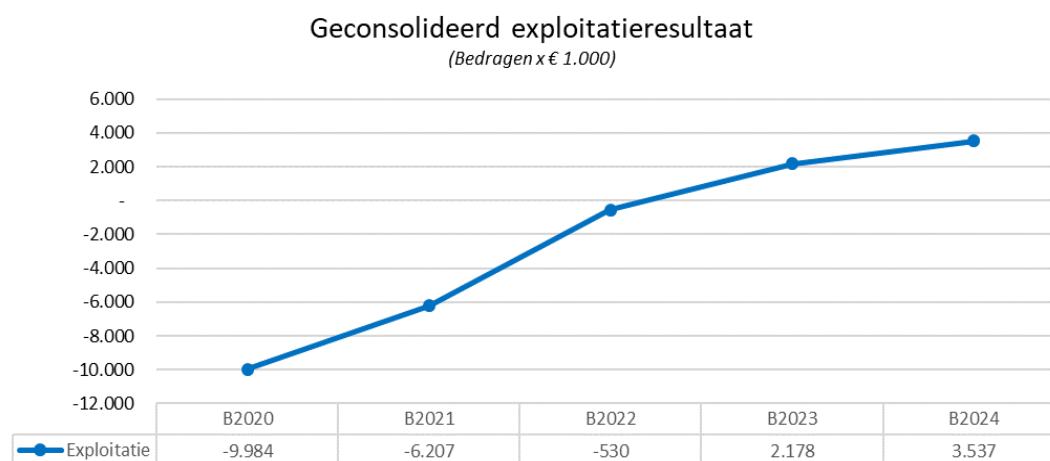


## Inleiding

Deze begroting is tot stand gekomen op basis van input van beheerseenheden en verbonden partijen (o.a. TIAS en JADS). Het betreft een meerjarenbegroting voor 2020 tot en met 2024. In dit eerste deel van het begrotingsdocument wordt de geconsolideerde meerjarenbegroting toegelicht. In het tweede deel volgen enkele bijlagen met meer gedetailleerde informatie.

## 1. Strategie

Tilburg University heeft in de Strategie 2018 – 2021 ambitieuze plannen geformuleerd. Halverwege kunnen we constateren dat het realiseren ervan op schema ligt. De uitvoering van de plannen vraagt om investeringen. De lasten gaan hierbij voor de baten uit. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt, leidt dit tot en met 2022 tot een negatief exploitatieresultaat. Tilburg University is financieel gezond en kan deze tekorten opvangen. Naar verwachting zullen de investeringen na 2022 gaan renderen wat zal leiden tot een positief exploitatieresultaat vanaf 2023.



De Strategie van Tilburg University kent specifieke doelstellingen voor Onderwijs, Onderzoek & Impact, Cultuur & Governance en Bedrijfsvoering. In de volgende alinea's wordt kort weergegeven waar Tilburg University staat in het realiseren van de doelstellingen en wat de plannen voor 2020 zijn.

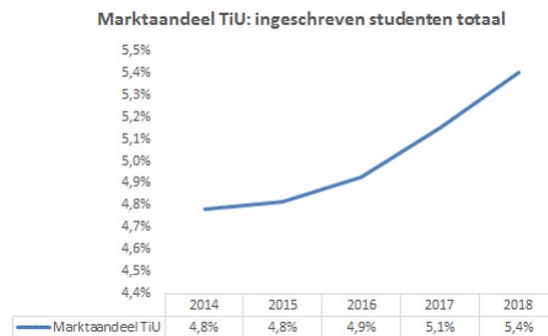
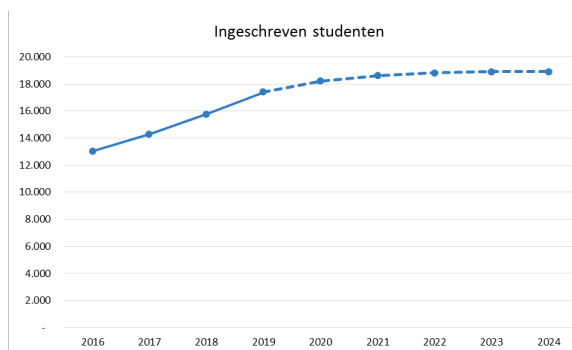
### 1.1 Onderwijs

#### **Ambitie**

*Wij bieden excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter, gericht op het opleiden van studenten tot de leiders van de toekomst.*

Per 1 oktober 2019 staan 17.394 (voorlopige telling) studenten ingeschreven aan Tilburg University, waarmee we kunnen stellen dat de status van middelgrote universiteit bereikt is. Ons marktaandeel is van 4,8% in 2014 gegroeid naar 5,4% in 2018<sup>1</sup>. Als de huidige groei wordt vastgehouden, kan het studentenaantal groeien naar 18.900 in 2024.

<sup>1</sup> Landelijke cijfers over het collegejaar 2019/2020 zijn nog niet beschikbaar gesteld waardoor het nog niet mogelijk is het huidige marktaandeel te tonen.



De vernieuwing van de onderwijsportfolio blijkt succesvol. Opleidingen als *International Business Administration, Cognitive Science and Artificial Intelligence* en met name de Engelstalige bachelor *Psychology* trekken veel studenten. Verdere gecontroleerde groei van het studentenaantal is gewenst. De voorgenomen numerus fixus voor de bachelor *Psychology* past in dit beleid. In september 2020 start TiSEM met de nieuwe bachelor *Entrepreneurship*, een unieke opleiding in Nederland waarvoor op voorhand al erg veel belangstelling is getuige de belangstelling op open dagen.

De faculteiten zijn vergevorderd met de implementatie van het Tilburg Education Profile waarmee kennis, kunde en karakter verankerd worden in de opleidingen. In 2020 zal invulling gegeven worden aan de volgende fase van de Tilburgse onderwijsvisie (TEP 2.0).

Voor het onderwijs is er een digitaliseringsagenda opgesteld (het DEEP-programma). De uitrol van het nieuwe Learning Management Systeem en de introductie van digitale toetsen zijn hier onderdeel van. In 2020 zal de focus liggen op de ontwikkeling van het Eduilab, de omgeving waarin docenten kunnen experimenteren met onderwijsvernieuwing.

Om het groeiend aantal studenten excellent onderwijs te bieden, besteedt Tilburg University veel aandacht aan de waardering voor onderwijs. Het BKO-traject<sup>2</sup> loopt al langer en is succesvol; het SKO-traject<sup>3</sup> begint op stoom te komen en kan op interesse van de wetenschappers rekenen. In nauwe samenwerking met HR werken de faculteiten aan een vernieuwd loopbaanbeleid waarbij prestaties op het gebied van onderwijs gewogen worden.

## 1.2 Onderzoek & Impact

### **Ambitie**

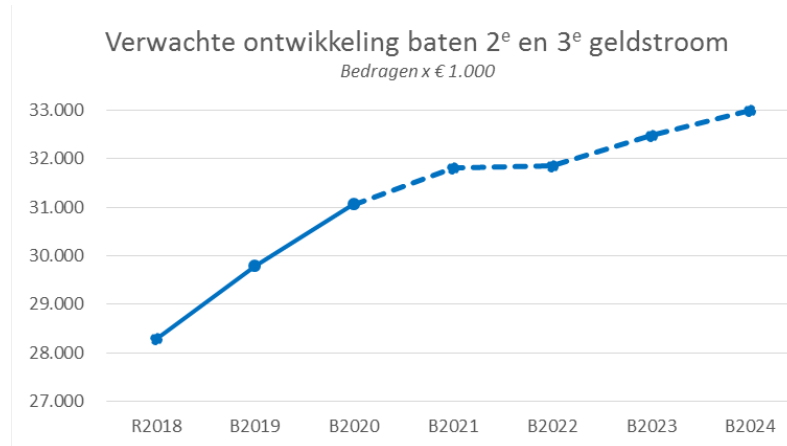
*Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek. We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door regionale samenwerking uit te breiden en door ons te richten op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder: Empowering the Resilient Society; Enhancing Health and Wellbeing; en Creating Value from Data. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de Digitale Samenleving. Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.*

Het opleiden van jonge talentvolle wetenschappers is van groot belang: via onderzoek, zowel binnen als buiten de universiteit, kunnen zij werken aan oplossingen voor de uitdagingen waar de maatschappij zich voor geplaatst ziet. Tilburg University werkt aan een onderzoeksklimaat waarin zij zich kunnen ontplooiën en is bezig een specifiek trainingsprogramma voor PhDs op te zetten.

<sup>2</sup> Basis Kwalificatie Onderwijs

<sup>3</sup> Senior Kwalificatie Onderwijs

Tilburg University wil onafhankelijker worden van de Rijksbekostiging en meer onderzoek uit de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroommiddelen financieren. Een verdere groei van deze baten wordt verwacht.



Met programma's als het *Zero Hunger Lab* (samenwerking met NGO's) en *WeCare* (samenwerking met de gezondheidszorg) kan Tilburg University concrete invulling geven aan haar ambitie om antwoorden te vinden op belangrijke maatschappelijke vraagstukken. De recent toegekende subsidie in het kader van het sectorplan SSH - voor *Rechtsgeleerdheid, Coördinatie Speerpunt Digital Legal Studies en Digitale SSH (LISS-panel-CentERdata)* - stelt Tilburg University in staat een belangrijke boost te geven aan fundamenteel onderzoek binnen Nederland op dit terrein.

Het breed delen van de resultaten van ons onderzoek staat voorop. *Open Science* zorgt voor verbinding tussen onderzoek en maatschappij en zal de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. Binnen alle faculteiten is dit besef aanwezig en wordt er bewust gewerkt aan een onderzoeksklimaat waarin de dialoog voorop staat en onderzoekdata gedeeld en beheerd worden.

### 1.3 Cultuur & Governance

#### **Ambitie**

*We hebben een open en diverse cultuur van excellentie gebaseerd op vertrouwen, verbondenheid, inclusiviteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. We zullen onze governance aanpassen om verdere groei mogelijk te maken: het College van Bestuur met de decanen vormt het bestuur van de universiteit. Zij werken samen in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en de realisatie van gezamenlijk strategische ambities.*

Tilburg University werkt aan het Connected Leading leiderschapsprogramma. Connected Leading ondersteunt de persoonlijke ontwikkeling met als doel dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. Daarnaast worden de leidinggevendenden getraind in de programma's leading leaders en leading others om te ondersteunen in het vormgeven van een Connected Leading team- en organisatiecultuur.

Alle faculteiten investeren in het Philip Eijlander Diversity Program dat er op gericht is diversiteit onder het wetenschappelijk personeel te vergroten en te zorgen voor een inclusief onderzoeksklimaat waar kwaliteit voorop staat. De laatste jaren zien we de verhouding vrouw/man opschuiven richting een 50-50 verhouding. Als we kijken naar het aantal docenten, promovendi en onderzoekers, dan is meer dan de helft vrouw.

Het Tilburgse *Extended Leadership Team* (CvB en secretaris, (vice)-decanen, directeuren) voert momenteel een discussie over de profilering van onze universiteit waarbij naast het onderwijs- en onderzoekprofiel ook gesproken wordt over samenwerking in regionaal, landelijk en internationaal verband. De uitkomsten van deze discussie zullen richting geven voor toekomstige strategische keuzes.

## 1.4 Excellente Bedrijfsvoering

### **Ambitie**

*Tilburg University werkt vanuit het principe van student centricity. University Services biedt excellente ondersteuning als partner van de faculteiten.*

Om de gestelde doelstellingen te realiseren is het project *Dialogue & Do* gestart. Als eerste stap zijn de verbetermogelijkheden geïdentificeerd. Op de korte termijn levert dit de volgende verbeteragenda op:

- In 2020 zullen focusgroepen aan de slag gaan om de wensen van de wetenschapper en de student beter in beeld te krijgen (customer journey methodiek), vervolgens zullen er kaders ontwikkeld worden en zal er gewerkt worden aan het operationaliseren van het gedachtengoed.
- Het onderling delen en afstemmen van de jaarplannen 2020 van faculteiten en divisies heeft plaatsgevonden en is een eerste stap in het harmoniseren van de strategische keuzes van de beheerseenheden.
- Vanaf 2020 zal in gezamenlijkheid gewerkt worden aan een harmonisatieagenda van processen waarbij steeds de hele keten (End2End) centraal zal staan.

## 2. Actuele landelijke ontwikkelingen

Vanaf 2020 heeft het OCW een aantal wijzigingen in de bekostigingssystematiek doorgevoerd die financiële impact hebben op onze universiteit. De belangrijkste wijziging is de overheveling van m€ 323 van de variabele onderwijsbekostiging naar de vaste voet onderwijsbekostiging. Deze middelen worden vervolgens verdeeld op basis van het aandeel van de universiteiten in bèta-techniek opleidingen en externe switchers<sup>4</sup>. OCW heeft extra middelen vrijgemaakt om ervoor te zorgen dat de herverdelingseffecten die het gevolg zijn van de overheveling in 2020 en 2021 geneutraliseerd worden. Vanaf 2022 krijgt Tilburg University te maken met een korting van m€ 2,7 (prijspeil 2019) op de Rijksbijdrage.

De aanpassing van de bekostigingssystematiek (overheveling van variabele middelen naar de vaste voet) heeft als effect dat de variabele onderwijsbekostiging per student daalt. Tilburg University groeit sterk de laatste jaren, een groei die afgerekend zal gaan worden tegen een lager tarief. Voor dit effect stelt OCW geen aanvullende middelen beschikbaar.

Landelijk is een kostprijsonderzoek gestart binnen het WO waarin Tilburg University actief participeert. Verwacht wordt dat de uitkomsten invloed zullen hebben op de samenstelling en verdeling van de Rijksbijdrage in de komende jaren.

De uitkomst van de landelijke discussie omtrent internationalisering die momenteel gevoerd wordt, kan eveneens impact hebben op de wijze van bekostiging in de toekomst.

Daarnaast zal de discussie omtrent de hoge werkdruk de komende jaren aandacht blijven vragen. Op dit moment lopen de onderhandelingen over een nieuwe CAO.

---

<sup>4</sup> Externe switchers zijn studenten die beginnen aan een nieuwe studie bij een andere universiteit. Deze studenten hebben al een bekostigingsjaar gebruikt waardoor de “nieuwe” universiteit niet meer de volledige bekostiging voor deze groep ontvangt.



### 3. Meerjarenbegroting Tilburg University

#### 3.1 Exploitatiebegroting

Tilburg University vraagt beheerseenheden een minimaal sluitende begroting aan te leveren voor reguliere activiteiten. De groei van onze instelling maakt dat een aantal eenheden (TISEM, TSB en TST) een tekort op de reguliere exploitatie laten zien in 2020.

De groeiambities van onze universiteit vragen daarnaast investeringen in onderwijs en onderzoek. Zowel faculteiten als divisies zijn hier volop mee bezig. De investeringen vinden plaats op basis van goedgekeurde businessplannen waarin is aangegeven wat het verwachte rendement is. Onze aanhoudende groei van het studentenaantal en de hoeveelheid extern gefinancierde onderzoeksprojecten laat zien dat dit beleid effectief is.

Door de investeringen in de kwaliteit van onderwijs en onderzoek ontstaan tot en met 2022 exploitatietekorten op universitair niveau die gedekt worden uit de reserves van de beheerseenheden. Om de groei van de universiteit te faciliteren wordt er eveneens geïnvesteerd in huisvesting. Zo wordt er op dit moment gewerkt aan de plannen voor nieuwbouw 2 (locatie parkeerterrein TIAS Building).

#### Samenvatting exploitatiebegroting 2020-2024 (incl. 50% JADS)

Bedragen x € 1.000	Jaarrek. 2018	Begroting 2019	Marap 2019-4	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<i>Baten</i>								
Rijksbijdrage	130.547	136.014	137.415	144.490	149.825	154.253	155.490	156.147
Collegegelden	30.765	31.500	32.000	35.234	36.880	37.917	39.067	39.759
Baten in opdracht van derden	49.393	52.413	56.856	56.539	59.038	60.288	60.510	60.625
Overige baten	15.762	18.421	9.591	14.121	13.687	14.007	14.018	14.326
<b>Totaal baten</b>	<b>226.466</b>	<b>238.348</b>	<b>235.862</b>	<b>250.384</b>	<b>259.430</b>	<b>266.466</b>	<b>269.085</b>	<b>270.858</b>
<i>Lasten</i>								
Personele lasten	170.630	181.859	178.189	191.795	195.683	195.167	195.266	195.338
Overige lasten	61.566	65.545	65.144	68.572	69.955	71.829	71.641	71.983
<b>Totaal lasten</b>	<b>232.196</b>	<b>247.404</b>	<b>243.333</b>	<b>260.367</b>	<b>265.637</b>	<b>266.996</b>	<b>266.907</b>	<b>267.321</b>
<b>Exploitatieresultaat geconsolideerd</b>	<b>-5.729</b>	<b>-9.056</b>	<b>-7.471</b>	<b>-9.984</b>	<b>-6.207</b>	<b>-530</b>	<b>2.178</b>	<b>3.537</b>
<b>Exploitatieresultaat excl. verbonden partijen</b>	<b>-5.717</b>	<b>-9.354</b>	<b>-7.685</b>	<b>-9.627</b>	<b>-6.235</b>	<b>-1.094</b>	<b>1.470</b>	<b>2.788</b>
<i>Uitgesplitst naar:</i>								
Inzet facultaire bestemde reserves				-6.618	-4.670	-2.290	-500	-295
Inzet bestemde reserves divisies				-1.249	-644	-97	0	0
<b>Reguliere exploitatie</b>				<b>-1.760</b>	<b>-921</b>	<b>1.292</b>	<b>1.970</b>	<b>3.083</b>

### 3.1.1 Ontwikkeling baten

De verwachte stijging van de Rijksbijdrage komt voornamelijk door de toewijzing van geormerkte middelen (honorering Sectorplannen<sup>5</sup>) en de verwachte loon- en prijsindexering. Het ministerie heeft aangekondigd dat er in 2020 geen aanvullende middelen voor de toename van het landelijk aantal ingeschreven studenten zal komen.

Het aantal studenten dat zich in september 2019 heeft ingeschreven aan onze instelling is hoger dan verwacht. Als gevolg hiervan stijgen de inkomsten uit collegegelden.

### 3.1.2 Ontwikkeling lasten

De stijging aan de lastenkant wordt veroorzaakt door een stijging van de personele lasten. Dit hangt samen met de verwachte ontwikkeling van de salarissen, pensioenpremies en de groeiende personeelsbezetting. De ontwikkeling van de overige lasten is hiermee in lijn.

## 3.2 Aanvullende allocaties 2020 na FIRMa

De schatting van de Rijksbijdrage en wettelijke collegegelden komt m€ 1,9 hoger uit dan de FIRMa-raming. In deze schatting is rekening gehouden met de hogere studentenaantallen en een indexering naar loon- en prijsniveau 2020. De extra middelen zullen worden ingezet om extra strategische ruimte te creëren (m€ 0,5) en voor demping van het verwachte exploitatietekort.

#### **Mutatie 1e geldstroom t.o.v. FIRMa 2020-2024**

<i>Bedragen x € 1.000</i>	<b>Begroting 2020</b>
Mutatie prognose Rijksbijdrage	2.003
<i>Waarvan geormerkte Rijksbijdrage</i>	-1.306
Mutatie prognose wettelijke collegegelden	1.200
<b>Mutatie beschikbare lumpsum 2020</b>	<b>1.897</b>

### 3.3 Balansprognose

De immateriële activa daalt jaarlijks als gevolg van de lineaire afschrijving op de goodwill van TIAS. De waarde van de materiële vaste activa stijgt de eerste jaren door investeringen in huisvesting (renovaties en nieuwbouw) en de bijbehorende investeringen in ICT. Deze investeringen worden voornamelijk gefinancierd door middel van langlopende leningen en voor een beperkt deel met eigen liquiditeiten.

De vorderingen en kortlopende schulden stijgen gestaag door de groei van het aantal ingeschreven studenten (vooruit ontvangen en nog te ontvangen collegegelden) en vooruit ontvangen 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroombaten. Door de exploitatietekorten als gevolg van de facultaire investeringsprogramma's in onderwijs en onderzoek daalt het eigen vermogen tot en met 2022. Daarna laat de begroting weer een plus zien, waardoor het eigen vermogen toeneemt. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties uit het verleden dalen de voorzieningen in de planperiode. Vanwege de huidige marktrente wordt herfinancieren van de totale huidige leningenportefeuille in combinatie met het aantrekken van een noodzakelijke nieuwe lening in 2020 onderzocht. Gedurende de planperiode zullen nieuwe leningen worden aangetrokken ter grootte van ca. m€ 35.

<sup>5</sup> In de begroting van het Ministerie van OCW is 10 miljoen euro beschikbaar voor een extra investering in het universitair onderzoek in de sociale en de geesteswetenschappen (Social Sciences and Humanities, SSH). Voorwaarde is dat er domein- en sectorplannen worden gemaakt. Met de sectorplannen geeft het kabinet invulling aan de ambities vanuit het regeerakkoord. Tilburg University heeft meerjarig een bedrag van ruim m€ 1,1 per jaar toegewezen gekregen.

### Balansprognose

	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021	Prognose 31-12-2022	Prognose 31-12-2023	Prognose 31-12-2024
<i>Bedragen x € 1.000</i>						
<i>Activa</i>						
Immateriële vaste activa	2.356	2.011	1.666	1.321	976	631
Materiële vaste activa	155.983	177.779	169.939	173.420	173.657	164.328
Financiële vaste activa	2.100	2.205	2.315	2.431	2.553	2.675
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>160.439</b>	<b>181.995</b>	<b>173.920</b>	<b>177.172</b>	<b>177.186</b>	<b>167.634</b>
Vorraden	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	23.877	24.594	25.332	26.091	26.874	27.679
Effecten & Liquide middelen	73.164	73.910	74.501	75.959	76.879	78.243
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>97.041</b>	<b>98.504</b>	<b>99.833</b>	<b>102.050</b>	<b>103.753</b>	<b>105.922</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>257.481</b>	<b>280.499</b>	<b>273.753</b>	<b>279.222</b>	<b>280.939</b>	<b>273.556</b>
<i>Passiva</i>						
Eigen vermogen	136.461	126.477	120.271	119.740	121.917	125.454
Voorzieningen	7.400	6.000	5.500	5.000	5.000	5.000
Langlopende schulden	17.520	50.000	48.000	52.500	50.000	37.000
Kortlopende schulden	96.100	98.022	99.982	101.982	104.022	106.102
<b>Totaal passiva</b>	<b>257.481</b>	<b>280.499</b>	<b>273.753</b>	<b>279.222</b>	<b>280.939</b>	<b>273.556</b>

De current ratio blijft boven de door de universiteit gestelde ondergrens van 0,8.

### Financiële ratio's (geconsolideerd)

	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
Current ratio	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Solvabiliteit 1	0,53	0,45	0,44	0,43	0,43	0,46
Solvabiliteit 2	0,56	0,47	0,46	0,45	0,45	0,48

## 4. Risicobeheersing

De afdeling Internal Audit & Compliance heeft in samenwerking met de organisatie de strategische risico's geïdentificeerd. Dit zijn gebeurtenissen of scenario's die het realiseren van onze strategische doelstellingen kunnen beïnvloeden. De belangrijkste risico's zijn hieronder weergegeven.

- *Onzekerheid ontwikkeling Rijksbekostiging*  
De onzekerheid inzake de Rijksbekostiging vormt een risico. In de paragraaf Actuele landelijke ontwikkelingen (paragraaf 2, hierboven) is hier al op ingegaan. Het CvB monitort de voortgang op dit punt op de voet en is direct betrokken bij het kostprijsonderzoek dat nu loopt. De profileringsdiscussie die momenteel speelt binnen onze instelling, en in samenhang daarmee de versterking van het profiel op het gebied van data science en artificial intelligence, kan gezien worden als een belangrijke beheersmaatregel (paragraaf 1.3, hierboven).
- *Toenemende concurrentie (wereldwijd)*  
Dit risico wordt voornamelijk veroorzaakt door het risico van achterblijvende instroom van (internationale) studenten. De oorzaken hiervan zijn voornamelijk gelegen in reputatie en aantrekkingskracht alsmede beschikbaarheid van voldoende Engelstalige opleidingen. Daarnaast spelen demografische factoren, schaalgrootte en wijzigingen van wet- en regelgeving op het gebied van Engels als voertaal een rol. Dit risico wordt beheerst door het monitoren van de ontwikkeling van studenttevredenheid, rankings, resultaten van marketingcampagnes maar ook wet- en regelgeving teneinde tijdig bij te sturen. Daarnaast ontwikkelen we en investeren we in Engelstalige opleidingen.
- *Arbeidsmarktpositie*  
Door onvoldoende (gekwalificeerd) personeel ontstaat het risico dat we onze groei-doelstellingen en kwaliteitsdoelstellingen niet kunnen realiseren. Oorzaken zijn gelegen in demografische factoren en werkdruk, alsmede onvoldoende personeel met BKO/SKO. Het CvB monitort hierbij de ontwikkeling van medewerkers, ziekteverzuim etc. teneinde tijdig bij te sturen. Daarnaast zijn er diverse HR-projecten, bijvoorbeeld op het gebied van werkdruk en zijn er trainings- en opleidingsfaciliteiten.
- *Schending (wetenschappelijke) integriteit*  
Onze reputatie op het gebied van onderwijs en onderzoek is van strategisch belang. Door onvoldoende verankering van de soft controls (cultuur) in de organisatie alsmede onbekendheid met gedragscodes en regelingen ontstaat een reputatierisico. Het CvB monitort de ontwikkelingen op dit vlak en heeft diverse initiatieven opgezet om dit te verankeren in de organisatie. Op het gebied van wetenschappelijke integriteit is het aanpassen van het promotiereglement alsmede de gedragscode wetenschappelijke integriteit, gecombineerd met training en awareness programma's van groot belang. Vergelijkbare initiatieven zijn er op het gebied van de algemene integriteit.
- *Achterblijvende innovatie op onderwijs en onderzoek*  
Door onvoldoende samenwerking tussen faculteiten en divisies alsmede onvoldoende projectmatige aanpak van innovatieprojecten ontstaat het risico dat we onze doelstellingen op dit vlak niet gaan realiseren. Door het CvB wordt door middel van de strategische monitoring de voortgang van innovatie alsmede het realiseren van de doelstellingen gemonitord teneinde tijdig bij te kunnen sturen.

## 5. Kwaliteitsafspraken en facultaire strategische middelen

### 5.1 Besteding middelen kwaliteitsafspraken

In de huidige begroting zijn de in september door de faculteiten aangeleverde bestedingen voor 2020 betreffende de kwaliteitsafspraken verwerkt, gekoppeld aan de zes landelijke thema's. Op dit moment wordt gewerkt aan een meerjarig bestedingsplan in aanloop naar de besluitvorming over de meerjarige toewijzing van de studievoorschotmiddelen ten behoeve van de kwaliteitsafspraken. De meerjarige bestedingsplannen zullen te zijner tijd conform de geldende procedures worden aangeboden aan de medezeggenschap.

Bij het opstellen van de bestedingsvoorstellen zijn de faculteiten uitgegaan van de bedragen die zijn opgenomen in het FIRMa 2020-2024. Op Prinsjesdag is gebleken dat er een aanvullend bedrag van k€ 61 beschikbaar is voor de kwaliteitsafspraken voor 2020. Deze extra middelen leiden tot een iets hogere toewijzing van de geormerkte middelen voor kwaliteitsafspraken aan de faculteiten bij de begroting.

### 5.2 Besteding facultaire strategische middelen

De bestedingen van de facultaire strategische middelen zijn gekoppeld aan de Action Lines van het Strategisch Plan 2018-2021 van Tilburg University.

Een overzicht van de bestedingsvoorstellen van de middelen kwaliteitsafspraken en de facultaire strategische middelen is opgenomen in de bijlagen.













## Inhoudsopgave

1. Kasstroomoverzicht .....	18
2. Prognose personeelsbezetting en ingeschreven studenten.....	19
3. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2020.....	20

## 1. Kasstroomoverzicht

<b>Kasstroomoverzicht</b> <i>Bedragen x 1.000</i>	<b>Prognose</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>	<b>Begroting</b>
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.901	4.643	9.244	14.540	17.337	18.382
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-17.738	-36.377	-6.653	-17.582	-13.917	-4.018
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.196	32.480	-2.000	4.500	-2.500	-13.000
Kasstroom uit overige balansmutaties	0	0	0	0	0	0
<i>Mutatie liquide middelen</i>	<i>-13.033</i>	<i>746</i>	<i>591</i>	<i>1.458</i>	<i>920</i>	<i>1.364</i>
<b>Stand per 31 december</b>	<b>73.164</b>	<b>73.910</b>	<b>74.501</b>	<b>75.959</b>	<b>76.879</b>	<b>78.243</b>



## 2. Prognose personeelsbezetting en ingeschreven studenten

<b>Personele bezetting in fte</b> <i>excl. verbonden partijen</i>	<b>Realisatie</b> <b>2018</b>	<b>Prognose</b> <b>2019</b>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2021</b>	<b>Begroting</b> <b>2022</b>	<b>Begroting</b> <b>2023</b>	<b>Begroting</b> <b>2024</b>
Wetenschappelijk personeel	1.021	1.035	1.080	1.097	1.088	1.070	1.067
Ondersteunend beheerspersoneel	685	689	722	731	732	728	724
Student assistenten	39	42	43	44	44	44	44
Management/directie <sup>6</sup>	30	30	30	30	30	30	30
<b>Totaal personele bezetting</b>	<b>1.775</b>	<b>1.796</b>	<b>1.876</b>	<b>1.902</b>	<b>1.893</b>	<b>1.872</b>	<b>1.865</b>

<b>Ingeschreven studenten</b> <i>excl. verbonden partijen</i>	<b>Realisatie</b> <b>2018-19</b>	<b>Realisatie</b> <b>2019-20</b>	<b>Prognose</b> <b>2020-21</b>	<b>Prognose</b> <b>2021-22</b>	<b>Prognose</b> <b>2022-23</b>	<b>Prognose</b> <b>2023-24</b>	<b>Prognose</b> <b>2024-25</b>
Volgens FIRMa 2020-2024	15.761	16.402	17.057	17.634	18.148	18.500	
Bijgestelde prognose <sup>7</sup>	15.761	17.394	18.203	18.608	18.810	18.912	18.962

<sup>6</sup> College van Bestuur, secretaris van de Universiteit, decanen, vice-decanen, faculteits- en divisiedirecteuren

<sup>7</sup> Scenario stabilisering van de instroom en doorstroom op het niveau van collegejaar 2019-2020

### 3. Besteding middelen kwaliteitsafspraken 2020

Bedragen x 1.000

Quality Agreement Theme & Action Lines	TISEM	TSB	TLS	TSHD	TST	Totaal
Intensive and small-scale education <i>Tilburg Education Profile</i> <i>Appreciation for Education</i>	952	700	80	100		<b>1.832</b>
More and better guidance for students <i>Tilburg Education Profile</i> <i>Appreciation for Education</i> <i>Student Centricity</i>	194	455	50	85	30	<b>814</b>
Study Success <i>Tilburg Education Profile</i> <i>Appreciation for Education</i> <i>Student Centricity</i>	160	76	100			<b>336</b>
Educational differentiation <i>Tilburg Education Profile</i> <i>Student Centricity</i>	275	150	277	65		<b>767</b>
Appropriate and good education facilities <i>Digital Education Enhancement Program (DEEP)</i> <i>Student Centricity</i>			57	111		<b>168</b>
Further professionalization of lecturers <i>Digital Education Enhancement Program (DEEP)</i> <i>Appreciation for Education</i>	24	50		50	10	<b>134</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.605</b>	<b>1.431</b>	<b>564</b>	<b>411</b>	<b>40</b>	<b>4.051</b>