



## **Begroting 2011**

College van Bestuur  
December 2010

## ***Colofon***

Samenstelling  
Dienst Economische en Administratieve zaken  
Afdeling Planning en Control

Omslagontwerp:  
Prismaprint Tilburg University

December 2010

## Inhoudsopgave

Lijst met afkortingen	5
1. Begrotingsbeleid	
1.1 Inleiding	6
1.2 Bestuursagenda 2011	6
1.3 Samenvatting concernbegroting	15
1.4 Wijzigingen ten opzichte van het TMP	17
2. Prestatie-indicatoren faculteiten	
2.1 Onderwijs	19
2.2 Onderzoek	19
2.3 Personeel	19
3. Formulieren begroting 2011	
3.1 Ontwikkeling rijksbijdrage	21
3.2 Geconsolideerde exploitatierekening	22
3.3 Lasten naar hoofdkostenplaatsen	23
3.4 Eigen vermogen	24
3.5 Voorzieningen	24



## Lijst met afkortingen

ABR	Algemene Bedrijfsreserve
ARD	Alumni Relations and Development
BaMa	Bachelor-Master
BP	Bestuursposten
BSA	Bindend Studie Advies
CS	Corporate Staff
CPM	Corporate Program Management
CSB	Centrale Studenten Balie
CvB	College van Bestuur
DI	Documentary Information
FA	Financial Administration
FBI	Fonds Beleidsinitiatieven
FS	Facility Services
FS-REM	Facility Services Real Estate Management
GS	General Services
GS-ICT	General Services ICT-compartment
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HGL	Hoogleraar
HO	Hoger Onderwijs
HR	Human Resources
HVC	Subcompartment huisvesting
IBM	Intern Bekostigings Model
IA	Internal Auditing
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
IKD	Innovatie/Knelpunten Diensten
IO	International Office
IVA	Instituut voor sociaal-wetenschappelijk beleidsonderzoek en advies
IVO	Instituut voor Ontwikkelingsvraagstukken
KCS	BV van de universiteit om tijdelijk personeel aan te stellen en te detacheren bij organisatie-eenheden van Tilburg University
KNAW	Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen
LAU	Lokale Automatiserings Unit
LIS	Library and IT Services
LIS-ICT	Library and IT Services ICT-compartment
LIS/IM	Library and IT Services/ Information Management
MA	Master of Arts
MBA	Master of Business Administration
MSc	Master of Science
MTO	Methoden en Technieken van Onderzoek
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
NvAW	Nota van Aanvulling en Wijziging
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OBP	Ondersteunend en Beheerspersoneel
O&O	Onderwijs en Onderzoek
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
P&C	Planning and Control
P&O	Personeel en Organisatie
PhD	Doctor of Philosophy, bij Tilburg University worden met deze afkorting de promovendi aangeduid.
PIL	Personeel in loondienst
PNIL	Personeel niet in loondienst
RF	Reorganisatiefonds
SIA	Stuurgroep Informatisering en Automatisering
S&P	Strategy and Policy
SSC	Studenten Service Centrum
StS	Student Services
StS-SC	Student Services Sports Center
StS-ICT	Student Services ICT-compartment
TiasNimbas	TiasNimbas Business School BV
TiSEM	Tilburg School of Economics and Management
TLS	Tilburg Law School
TMP	Taken Middelen Plan
TSH	Tilburg School of Humanities
TSSBS	Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
TST	Tilburg School of Theology
UD	Universitair Docent
UHD	Universitair Hoofddocent
UR	Universiteitsraad
UvT	Universiteit van Tilburg
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel

## **Begrotingsbeleid**

### **1.1 Inleiding**

De begroting 2011 van Tilburg University omvat de bestuursagenda voor komend jaar en de financiële voornemens voor 2011. De begroting vormt het financiële kader voor de activiteiten van de instelling. De voorbereiding van de begroting is in het afgelopen voorjaar gestart met de vaststelling van de financiële meerjarenraming en verdeling van de rijksbijdrage en de collegegelden in het TMP 2011-2014.

In de volgende paragraaf wordt de bestuursagenda toegelicht. Deze agenda bevat de bestuurlijke prioriteiten voor 2011 die voor het grootste deel voortvloeien uit het strategisch instellingsbeleid. In paragraaf 1.3 wordt ingegaan op de hoofdlijnen van de begroting 2011 en het financiële beleid dat daaraan ten grondslag ligt. In paragraaf 1.4 worden de wijzigingen ten opzichte van het TMP toegelicht.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van facultaire prestatie-indicatoren op het gebied van onderwijs, onderzoek en personeel. Een aantal daarvan is van invloed op de externe bekostiging via de rijksbijdrage en de interne verdeling van rijksbijdrage en de collegegelden. In hoofdstuk 3 is de ontwikkeling van de rijksbijdrage weergegeven en zijn verschillende financiële begrotingsoverzichten opgenomen conform de OCW-richtlijn voor het jaarverslag.

### **1.2 Bestuursagenda**

Met de vaststelling van het Strategisch Plan 2010 – 2013 zijn de hoofdonderwerpen van instellingsbeleid voor de periode 2010 – 2013 vastgesteld en is de richting aangegeven waarin deze worden uitgewerkt. Deze bestuursagenda geeft de uitwerking daarvan voor het begrotingsjaar 2011. Tevens zijn in deze agenda die onderwerpen opgenomen die eerder zijn gepland, maar nog niet gerealiseerd in 2010.

Bij een aantal onderwerpen wordt onder “middelen” “PM” gemeld. Dit is een consequentie van de aard van de betreffende projecten: het gaat in de meeste gevallen om beleidsvoorbereiding die ten laste komt van de lopende exploitatie en die resulteert in een werkplan met begroting. De voor de uitvoering van het te ontwikkelen beleid benodigde middelen zijn aan het eind van dit beleidsvoorbereidende traject bekend.

Onder “actie” is aangegeven welk Collegelid het betreffende onderwerp in portefeuille heeft. Tevens is aangegeven welk organisatie-onderdeel in eerste instantie verantwoordelijk is voor het project in kwestie. Deze verantwoordelijkheid houdt tevens in dat het betreffende organisatie-onderdeel verantwoordelijk is voor afstemming en coördinatie met andere organisatie-onderdelen.

Voor de uitvoering van de prioriteiten Strategisch Plan 2010-2013 is voor 2011 ten laste van het FBI een bedrag van k€ 735 toegekend en staat k€ 2.042 gereserveerd.

## **1. Onderwijs**

### **Intensivering onderwijs**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Het meer uitdagen en motiveren van studenten en daarmee verhogen van het studierendement (in 2013 rondt 70% van de bachelorstudenten die een positief BSA hebben behaald in vier jaar de bachelorstudie af en 90% doet dat in vijf jaar). Verhoging BSA-norm. Implementatie voorstellen faculteiten, kwaliteitscriteria voor het onderwijs.
Resultaat:	Meer gemotiveerde studenten, hoger studierendement
Middelen:	FBI, eigen bijdrage faculteiten
Actie:	RM, S&P
Tijdschema:	2011 e.v.

### **Instellingstoets kwaliteitszorg**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Het aanvragen en ondergaan van de instellingstoets kwaliteitszorg. Bij de instellingstoets wordt het kwaliteitszorgsysteem van de instelling onder de loep genomen. Een positief afgelegde instellingstoets kwaliteitszorg geeft toegang tot een beperkte opleidingsbeoordeling, waardoor de administratieve lasten van de opleidingen aanzienlijk worden verminderd.
Resultaat:	Positief besluit van de NVAO tot het verlenen van de Instellingstoets
Middelen:	PM
Actie:	RM, S&P
Tijdschema:	2011 – 2013

### **Academisering**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Versterken van de academische vorming in het onderwijs en profilering van het onderwijs van Tilburg University.
Resultaat:	Een verdere academisering van het onderwijs door onderwijs expliciet aan onderzoek te verbinden in facultaire onderwijsconcepten als researches based learning, door expliciete academische vorming voor alle studenten en de ontwikkeling van academische vaardigheden in de diverse opleidingscurricula te verweven.
Middelen:	FBI en eigen bijdrage faculteiten
Actie:	Faculteiten
Tijdschema:	2011 – 2013

### **Peer review**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Het ontwikkelen van een systeem van collegiale toetsing van de opleidingen van Tilburg University. Doel is een inhoudelijke discussie op gang te brengen tussen 'peers' over kwaliteit van het onderwijs, teneinde de kwaliteit van de opleiding te verbeteren. Een peer review ligt in het verlengde van een beperkte opleidingsaccreditatie, omdat het ook een prominentere rol krijgt in het nieuwe stelsel. Op termijn kunnen peer reviews het systeem van Mid-term review vervangen.
Resultaat:	Een systeem van Peer Review voor opleidingen, het ontwikkelen van een Teaching Evaluation Support System (TESS).
Middelen:	PM
Actie:	RM, S&P
Tijdschema:	2010 - 2013

### **Full time MBA**

Aanleiding/kader:	Bundeling van krachten TiasNimbas/TiSEM/Upgrading full time MBA
Doel/omschrijving:	De basis voor een Business School wordt gevormd door een top full time MBA-programma. Dit is bepalend voor de reputatie van de Business School. Het huidige programma dat samen met Bradford wordt uitgevoerd dealt in de rankings. Het nieuwe New Leadership MBA Program wordt in samenwerking met TiSEM uitgevoerd.
Resultaat:	Full time MBA-programma
Middelen:	Regulier (TiasNimbas).
Actie:	RM, TiasNimbas, TiSEM
Tijdschema:	2011

## **2. Onderzoek**

### **Implementatie Centers of Excellence**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Om in de nationale en internationale competitie mee te kunnen doen zal Tilburg University de mogelijkheid scheppen om een aantal van onze multidisciplinaire onderzoekscentra door te laten ontwikkelen tot een universitair Center of Excellence.
Resultaat:	Oprichting meerdere Centers of Excellence
Middelen:	FBI
Actie:	RM, S&P
Tijdschema:	2010 e.v.

### **Valorisatieplan West- en Midden Brabant**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Versterking van verankering van Tilburg University in de regionale en nationale kennisinfrastructuur. Het verder faciliteren van ondernemerschapsonderwijs en startersondersteuning bij Tilburg University. Tevens het inrichten van een Technologie Transfer Office voor het vermarkten van aan de universiteit ontwikkelde kennis (implementatie van het plan).
Resultaat:	Toename van ondernemerschap (in al zijn vormen) bij Tilburg University
Middelen:	Externe middelen en eigen middelen (nader te bepalen)
Actie:	Vz, S&P, P&C
Tijdschema:	2011 e.v.

### **Topinstituut Social Innovation**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Het inrichten van een Topinstituut voor Social Innovation
Resultaat:	Topinstituut voor Social Innovation.
Middelen:	Externe middelen en eigen middelen (PM)
Actie:	Vz, S&P
Tijdschema:	2011 e.v.

## **3. Personeel**

### **Binden, boeien en begeleiden van internationale (top)medewerkers**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013, 11 puntenplan P&O 2009-2013
Doel/omschrijving:	Werving, selectie en arbeidsvoorwaarden die aansluiten bij de internationale arbeidsmarkt teneinde internationale toponderzoekers te kunnen aantrekken;
Resultaat:	a) Hanteerbare tools die het werken (verleiden) van internationale wetenschappers ondersteunen b) Een procedureboek voor internationale werving en selectie ter ondersteuning van de entreeprocedure voor internationale medewerkers c) Onderzoek naar afstemming van arbeidsvoorwaarden op internationale medewerkers d) Inventarisatie facultaire behoeften m.b.t. begeleiding van internationale medewerkers e) Ontwikkeling hospitality programma
Middelen:	Begroting GS/HR
Actie:	Vz, HR
Tijdschema:	2011

### **Sturen op prestaties en talent met een bijbehorend bewust beloningsbeleid**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013 en 11 puntenplan P&O 2009-2013, P-enquête 2009
Doel/omschrijving:	De kwaliteit van het personeel handhaven en verbeteren, waar nodig door instrumenten van sturing en ontwikkeling. Doel is individuele competenties ten volle te benutten.
Resultaat:	a) Commitment verkrijgen op de noodzaak van prestatie- en ontwikkelingsgericht sturen; b) Ontwikkeling instrumentarium c) Ontwikkeling van een resultaatgericht beloningsstelsel
Middelen:	In eerste instantie lopende middelen. Wanneer instrumenten ontwikkeld moeten worden en trainingen verzorgd gaan worden met behulp van externen zal via een aparte projectaanvraag en budgetaanvraag middelen worden aangevraagd.
Actie:	Vz, HR
Tijdschema:	2011-2012

### **Meer vrouwen in hogere functies WP en OBP**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013 en 11 puntenplan P&O 2009-2013
Doel/omschrijving:	In 2014 is de man-vrouwverhouding binnen het hooglerarencorps 85%-15%.
Resultaat:	Monitoring van het bestaande beleid en het faciliteren van de implementatie.
Middelen:	Reguliere middelen, eventueel decentrale arbeidsvoorwaardengelden
Actie:	Vz, HR
Tijdschema:	2010-2014

## **4. Organisatie**

### **Faciliteren van samenwerken op afstand**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013, 11 puntenplan P&O 2009-2013 en p-enquete 2009
Doel/omschrijving:	Tegen de achtergrond van 'het nieuwe werken' en naar aanleiding van de resultaten uit de p-enquete is in 2010 een pilot telewerken gestart. Deze pilot wordt in 2011 geëvalueerd op basis waarvan wordt besloten telewerken wel/niet regulier onderdeel te laten zijn van het beleid van Tilburg University op dit vlak.
Resultaat:	Evaluatie van de beide pilots en de daarin ten grondslag liggende visie.
Middelen:	Reguliere middelen
Actie:	Vz, HR
Tijdschema:	2010-2011

### **Samenvoegen StudentenServiceCentrum en Centrale Studentenbalie (een frontoffice)**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan UvT en StS 2010-2013
Doel/omschrijving:	Integratie van het Studenten Service Centrum en de Centrale Studentenbalie met het oog op een verbeterde dienstverlening aan Nederlandse en internationale studenten. Doel is het bieden van één loket op de campus voor alle zaken die voor studenten gemeenschappelijk zijn geregeld.
Resultaat:	Visie-ontwikkeling over de wijze van integratie, aansturing, procesmonitoring en doelgroepenbenadering
Middelen:	Reguliere middelen
Actie:	Vz, StS
Tijdschema:	Maart 2011 moet de samenvoeging tussen de CSB en het SSC plaatsvinden.

### **Implementatie visie op dienstverlening**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013: ambitieniveau ondersteuning en dienstverlening
Doel/omschrijving:	Het benoemen, uitvoeren en monitoren van activiteiten, die ervoor moeten zorgen dat het vertrouwen van onze partners in onze samenwerking en kwaliteit in 2015 uitkomt op een 8 of hoger, zoals vastgelegd in het 'Gewaagde Doel'.
Resultaat:	In 2011 wordt gewerkt aan het thema 'transparantie'. Concreet zal door het hele OBP in ieder geval worden gewerkt aan: a) Doelmatige ketens-pilot: keten rondom de administratie van studenten b) Cultuur van permanent verbeteren en presteren c) Transparantie van kosten en opbrengsten
Middelen:	PM
Actie:	Vz, OBP
Tijdschema:	2011 e.v.

### **Implementatie doorlichting financiële kolom**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013: doorlichting van dienstverleningskolommen
Doel/omschrijving:	Naar aanleiding van de conclusies van de doorlichting van de financiële kolom de werking van die kolom verbeteren.
Resultaat	In 2011 wordt gewerkt aan vier verbeteringsprojecten, te weten: a) Verbeterproject Strategisch Plan b) Verbeterproject herziening uitgangspunten en criteria Intern Bekostigings Model c) Verbeterproject stuurinformatie d) Verbeterproject organisatie van de P&C functie en een nieuwe manier van samenwerken
Middelen:	PM
Actie:	Vz, CPM
Tijdschema:	2011

## **5. Internationalisering**

### **Huisvesting internationale studenten**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Verbetering van de huisvesting voor internationale studenten, zodat internationale studenten hun verblijf in Tilburg hoger waarderen. Verbetering vindt met name plaats door middel van het aanbieden van huisvesting met een betere prijs / kwaliteit verhouding en het beter informeren van internationale studenten omtrent de huisvesting.
Resultaat	Betaalbare huisvesting die voldoet aan de wensen van de internationale student; nieuwe en gunstigere contracten met huisvestingscorporaties; minder leegstandskosten voor faculteiten, huurprijs als onderdeel van toelatingsfee
Middelen:	Reguliere middelen
Actie:	Vz, IO
Tijdschema:	september 2010 – september 2011

### **Bevorderen studie in het buitenland**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013
Doel/omschrijving:	Toename van uitgaande mobiliteit onder studenten van Tilburg University van 9% naar 30% in 2013.
Resultaat:	Intensivering van de voorlichtingscampagnes en uitbreiding van het aantal samenwerkingsovereenkomsten met partneruniversiteiten
Middelen:	reguliere middelen
Actie:	RM, IO
Tijdschema:	Vanaf september 2010

## **6. Communicatie en Marketing**

### **Strategische heroverweging bachelor- en masterwerving**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013, project UvT Web 2.0
Doel/omschrijving:	De werving van bachelor- en masterstudenten wordt heroverwogen naar aanleiding van demografische ontwikkelingen, kwaliteitsbeleid, marktontwikkelingen zoals toenemende competitie, onvrede over studie-uitval en invoering van de harde knip, en de ontwikkeling van nieuwe digitale middelen voor communicatie en marketing.
Resultaat:	Geactualiseerde en effectieve inrichting van de marketingcommunicatie, webbased en crossmediaal vormgegeven en met een verantwoorde verhouding tussen kosten en opbrengsten.
Middelen:	Reguliere middelen
Actie:	Vz, C&M
Tijdschema:	2011

## **Internationale Marketing**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013, project UvT Web 2.0
Doel/omschrijving:	Verbetering van effectiviteit en efficiëntie van internationale studentenwerving en de ontwikkeling van nieuwe digitale middelen voor de internationale marketing.
Resultaat:	Geïntegreerde, universiteitsbrede benadering (targetlanden, webbased, verantwoorde kosten-baten verhouding).
Middelen:	Reguliere middelen en facultaire middelen voor internationalisering en recruiting.
Actie:	RM, C&M
Tijdschema:	2010-2013

## **7. ICT**

### **Ondersteuning van de wetenschappelijke informatievoorziening**

Aanleiding/kader:	LBS: Memo voor SIA van 13 maart 2007 ten behoeve van TMP 2008-2011 (Nieuwe Search Engine en vervanging bibliotheeksystemen). Metis: landelijk initiatief o.l.v. SURF, i.o.m. VSNU, NFU en HBO-raad.
Doel/omschrijving:	Vervanging van het bibliotheekstelsel en het onderzoeksregistratiesysteem.
Resultaat	Afronding voorbereidende fases voor de implementatie van een nieuw bibliotheekstelsel en onderzoeksregistratiesysteem.
Middelen:	Voor LBS reeds toegekend. Europese aanbesteding is mogelijk nodig. Voor NL-RIS: voor projectfase additionele middelen nodig, aan te vragen uit ICT-compartiment.
Actie	Vz, LIS
Tijdschema:	LBS: in 2010 keuze voor leverancier, conversie en migratie n.n.t.b. Metis: in 2010 start Europese aanbesteding. Conversie en migratie mogelijk 2011

### **De nieuwe werkplek**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan Library and IT-services 2009-2013
Doel/omschrijving:	Invoeren Nieuwe Werkplek, inclusief Exchange e-mail en kalender en Sharepoint documentomgeving.
Resultaat:	Uitrollen van het nieuwe werkplekconcept voor studenten en medewerkers.
Middelen:	Reeds beschikbaar gesteld binnen het subcompartiment ICT
Actie:	Vz, LIS, LAU's
Tijdschema:	2010- zomer 2011.

### **Customer Relationship Management (CRM)**

Aanleiding/kader:	Strategisch plan 2010-2013 en nota ICT-architectuur UvT
Doel/omschrijving:	Aaneengesloten relatiebeheer van aankomende student tot een alumnus, friend-&fundraising.
Resultaat:	Start universitair CRM-project.
Middelen:	ICT-compartiment
Actie:	Vz, LIS, faculteitsbureau's, C&M, Universiteitsfonds
Tijdschema:	2011-2013.

### **SaNS, MySIS, Studielink**

Aanleiding/kader:	SaNS
Doel/omschrijving:	Invoering nieuw studentenadministratiesysteem op basis van Oracle Campus Solutions in samenwerkingsverband met 3 partners. Koppeling aan Studielink.
Resultaat:	Operationalisering van Studielink en start invoering MySis-volg.
Middelen:	Reeds toegekend.
Actie:	VZ, LIS/IM i.s.m. StS, faculteiten en SaNS-partners
Tijdschema:	MySIS-volg: start implementatie begin 2011, operationeel 2 <sup>e</sup> semester 2011-2012 Studielink: operationeel maart 2011

## **8. Huisvesting**

### **Studentencentrum binnenstad**

Aanleiding/kader:	Strategisch Plan UvT en StS 2010-2013
Doel/omschrijving:	Realisatie van een stadsmensa, studentencafé, studieruimten en multifunctionele ruimten in het Duvelhok, een voormalige katoenspinnerij in de binnenstad van Tilburg.
Resultaat:	Definitieve verwerving van het gebouw en omliggende percelen (voorzien in het voorjaar van 2011), vaststelling van de fysieke ontwikkeling, de programmatische invulling en het functioneel gebruik.
Middelen:	Reguliere middelen StS en HVC
Actie:	Vz, StS, FS
Tijdschema:	Start vanaf voorjaar 2011

### **Ingebruikname Academiagebouw**

Aanleiding/kader:	Aankoop Academiagebouw
Doel/omschrijving:	Ingebruikname Academiagebouw
Resultaat:	Functioneel gebruiksplan, organisatie van de verbouwing en inhuizing
Middelen:	HVC
Actie:	Vz, StS, FS
Tijdschema:	Maart 2011

### **Nieuwbouw School of Social and Behavioral Sciences**

Aanleiding/kader:	Integraal huisvestingplan
Doel/omschrijving:	Projectrealisatie, onderdeel bestemmingsplanwijziging
Resultaat:	Bestemmingsplan procedure afgerond en functioneel programma van eisen
Middelen:	HVC
Actie:	Vz, SSBS, FS
Tijdschema:	December 2011

### **Duurzaamheid**

Aanleiding/kader:	Startnotitie duurzaamheidsbeleid
Doel/omschrijving:	Ambities vaststellen op het gebied van duurzaam bouwen en beheren; afvalstromen in kaart brengen en een afvalbeheersplan opstellen
Resultaat:	Ambitiedocument en afvalbeheersplan gereed
Middelen:	Diverse reguliere begrotingsposten
Actie:	Vz, FS
Tijdschema:	April 2011

### 1.3 Samenvatting concernbegroting

De volgende tabel geeft een samenvatting van de exploitatiebegroting op hoofdlijnen:

**Tabel Samenvatting exploitatiebegroting 2011**

	Begroting 2010	Begroting 2011	Specificatie begroting 2011		
			Centraal	Decentraal	Totaal
<i>Baten:</i>					
- Rijksbijdrage	104.592	105.165	105.165		105.165
- Collegegelden	20.000	21.600	21.600		21.600
- Baten in opdracht van derden	59.738	57.585		57.585	57.585
- Overige baten	16.329	17.151	386	16.765	17.151
- Financiële baten	3.557	2.325	2.075	250	2.325
<b>Totaal baten</b>	<b>204.216</b>	<b>203.826</b>	<b>129.226</b>	<b>74.600</b>	<b>203.826</b>
<b>Toewijzing aan beheerseenheden</b>			<b>-136.106</b>	<b>136.106</b>	
<i>Lasten:</i>					
- Personele lasten	150.743	151.266		151.266	151.266
- Overige lasten	60.865	64.970		64.970	64.970
<b>Totaal lasten</b>	<b>211.608</b>	<b>216.236</b>	<b>0</b>	<b>216.236</b>	<b>216.236</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-7.392</b>	<b>-12.410</b>	<b>-6.881</b>	<b>-5.529</b>	<b>-12.410</b>
<i>Bestemming / dekking</i>					
- Mutatie centrale reserves	-2.354	-6.881	-6.881		-6.881
- Mutatie decentrale reserves	-5.038	-5.529		-5.529	-5.529
<b>Totaal mutatie reserves</b>	<b>-7.392</b>	<b>-12.410</b>			<b>-12.410</b>

De begroting 2011 komt uit op een exploitatietekort van -m€ 12,4. Het centrale tekort zit met name in de IBM (sub)compartimenten Algemene Bedrijfsreserve, Infrastructuur Huisvesting en ICT en Innovatie Knelpunten Diensten. Hieruit wordt meer budget toegewezen dan er binnenkomt. Dit was reeds voorzien in het TMP. Bij de IBM-evaluatie in 2011 zal nader worden gekeken naar de ontwikkeling van de compartimenten Infrastructuur Huisvesting en ICT. Het centrale tekort is m€ 1 groter dan in het TMP omdat het extra bedrag voor de rijksbijdrage 2010 in verband met de studentenaantallen is doorgeschoven en in de begroting 2011 verdeeld wordt. Daar staat in 2010 een overschot voor hetzelfde bedrag tegenover.

Bij de beheerseenheden concentreert het tekort zich bij enkele faculteiten. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat OCW haar toezegging voor extra onderzoeksmiddelen voor de alfa-gamma sector en de jonge universiteiten niet volledig nakomt. Gecorrigeerd voor nominale ontwikkelingen is van de extra onderzoeksmiddelen een bedrag van ruim m€ 6 nog niet uitgekeerd. Daarbij komt dat OCW bij de overgang van het Bama-model naar de nieuwe HO-onderwijsbekostiging heeft gebroken met het beleid om de vaste voet budgettair neutraal te herijken. De korting op de Bama-compensatie bedraagt in 2011 m€ 1. Dit zal uiteindelijk oplopen tot bijna -m€ 6 in 2016. In het TMP was uitgegaan van een stelpost van -m€ 3. Samen met andere universiteiten wordt geprobeerd om via de Tweede Kamer bij de behandeling van de onderwijsbegroting de korting op de rijksbijdrage ongedaan te maken. Ten aanzien van de Bama-compensatie zullen in overleg met de andere getroffen universiteiten juridische procedures worden voorbereid indien overleg met OCW geen bevredigende uitkomst oplevert.

Naast deze kortingen valt de rijksbijdrage 2011 iets hoger uit onder meer in verband met de grotere studentenaantallen in vergelijking met de referentieraming, een betere uitkomst van de doorrekening van de prestaties van de universiteit met het nieuwe bekostigingsmodel en een geormerkte rijksbijdrage voor duurzame geesteswetenschappen. Voor 2011 wordt in de rijksbijdrage geen loon- en prijscompensatie vergoed.

De nieuwe regering is van plan om met ingang van 2012 langstudeerders in het HO € 3.000 meer collegegeld te vragen. De universiteiten en hogescholen krijgen een even grote efficiency korting per langstudeerder plus een korting op het macro-budget omdat OCW inschat dat het aantal ingeschreven studenten als gevolg van deze maatregel zal afnemen. Met ingang van 2012 zal m€ 370 op de rijksbijdrage HO worden gekort. Een deel daarvan kunnen de instellingen via hogere collegegelden terugverdienen (schatting m€ 180 in 2012 aflopend naar m€ 140 in 2015). Vermoedelijk zal een groot deel van de resterende bezuiniging bij het WO terecht komen omdat het WO relatief meer langstudeerders heeft dan het HBO. Dit heeft een fors negatief effect op de rijksbijdrage na 2011. De omvang hiervan is op dit moment nog niet duidelijk en in de voorliggende meerjarenbegroting is hier nog geen rekening mee gehouden.

De TMP-raming voor de collegegeldopbrengst is in de voorliggende begroting 2011 met een half miljoen euro afgeraamd in verband met een lagere inschatting van het aantal ingeschreven studenten in het studiejaar 2010-2011.

De meevallers en tegenvallers ten opzichte van het TMP-kader (rijksbijdrage lumpsum en collegegelden) zijn in de begroting 2011 verdeeld volgens het Interne Bekostigingsmodel met uitzondering van een bedrag van 2 ton dat uit het dienstenbudget wordt overgeheveld naar het FBI ten behoeve van onderwijsintensivering. Ook de vrijvallende FBI-middelen voor topsport worden aanvullend gereserveerd voor onderwijsintensivering. Bovendien is in het dienstencompartiment een voorafname van k€ 225 gedaan ten gunste van het IKD voor het oplossen van enkele specifieke knelpunten. De geormerkte rijksbijdrage voor duurzame geesteswetenschappen wordt aan de School of Humanities toegewezen.

Ondanks de tegenvallende toename van de rijksbijdrage voor stimulering alfa-gamma onderzoek groeit het lumpsum budget van de faculteiten in 2011 met 4% ten opzichte van 2010. Het lumpsum budget diensten groeit met 2%.

De hierboven geschetste ontwikkelingen zullen de rijksbijdrage en de collegegeldbaten van onze universiteit de komende vier jaar substantieel aantasten. Weliswaar zijn niet alle bezuinigingen definitief maar de bedreiging is substantieel. Daarbij komt dat de universiteit de komende jaren voor belangrijke investeringsuitgaven staat met name de renovatie van het Cobbenhagen gebouw en de nieuwbouw voor de School of Social and Behavioral Sciences. Daarnaast zal de onderwijsintensivering vermoedelijk leiden tot extra behoefte aan nieuwe onderwijsinfrastructuur.

Alles bij elkaar is het financiële perspectief van de universiteit in 2010/2011 aanzienlijk verslechterd. De exploitatietekorten van 2010 en 2011 kunnen op zichzelf goed worden gedragen na de vette jaren die achter ons liggen en eind 2011 bevinden de reserves zich nog binnen de daarvoor vastgestelde normatieve bandbreedtes. Op langere termijn is dit echter niet structureel houdbaar zonder ingrijpende maatregelen. Omdat dergelijke maatregelen in het algemeen ook een langere doorlooptijd hebben is het college voornemens bij de presentatie van het TMP 2012-2015 voorstellen te doen voor interventies die de financiële gezondheid van de universiteit moeten waarborgen en die zullen leiden tot bezuinigingen waarbij ernstig rekening moet worden gehouden met reorganisaties.

Voor 2011 betekent dit dat de begrote exploitatieresultaten taakstellend zijn in die zin dat lagere exploitatieresultaten niet zijn toegestaan. Eventuele meevallers in de rijksbijdrage 2011 zullen worden aangewend om het begrotingstekort te verlagen.

## 1.4 Wijzigingen ten opzichte van het TMP

De rijksbijdrage en collegegelden worden in het voorjaar in het TMP geraamd en beleidsmatig via het Intern Bekostigingsmodel gealloceerd over de modelcompartimenten waaronder de faculteiten en diensten. Na de Miljoenennota op Prinsjesdag wordt de verdeling aangepast aan de geactualiseerde rijksbijdrage (zie bijlage 3 van deel 3).

De raming van de collegegeldopbrengst is ten opzichte van het TMP verlaagd met –m€ 0,5.

De geoordeelde budgetten zijn ten opzichte van het TMP gecorrigeerd voor:

1. De administratief-technische verwerking van CvB-besluiten die zijn opgenomen in de 2<sup>e</sup> Nota van Aanvulling en Wijziging 2010 en waarover de UR reeds is geïnformeerd.
2. CvB-besluiten waarvoor in de UR-vergadering van 3 december 2010 separate voorstellen voorliggen. Dit betreft: de verlenging van de Ingreslicentie en –onderhoud, het IDM-project en de FBI-aanvragen werk maken van valorisatie en de extended Master van FSW.
3. Toewijzingen aan beheerseenheden op basis van toezeggingen in het begrotingsoverleg met de betreffende eenheden. Het betreft:
  - Toewijzing van k€ 70 per jaar uit het Huisvestingscompartiment aan Facility Services voor een extra beveiliging in de avonduren in verband met het toegenomen aantal meldingen en uitbreiding van de campus.
  - Toewijzing van k€ 75 voor twee jaar uit het Huisvestingscompartiment aan Facility Services voor een projectleider huisvesting in verband met het grote aantal (ver)bouwactiviteiten op de campus.
  - Toewijzing van k€ 10 eenmalig uit het ICT-compartiment aan Facility Services in verband met de toename van licentiekosten voor Planon. De noodzakelijk geachte overgang naar webbased intranet komt ten laste van de lumpsum van Facility Services.
  - Toewijzing van k€ 4 eenmalig uit het ICT-compartiment aan Facility Services voor een backup licentie voor Prismaweb.

De besluiten van het CvB tot en met de CvB-vergadering van 26 oktober 2010 zijn verwerkt in deze begroting. De besluiten vanaf de CvB-vergadering van 9 november 2010 zullen worden verwerkt in de 1<sup>e</sup> Nota van Aanvulling en Wijziging 2011.

# **Prestatie-indicatoren**

## 2. PRESTATIE-INDICATOREN FACULTEITEN

### 2.1 ONDERWIJS

		Targets 2011-2012	Targets 2010-2011	Realisatie 2009-2010
<b>Eerstejaars WO-I: <sup>1)</sup></b>	Bachelor	2.342	2.370	2.265
	Premaster	802	726	857
	Master	437	416	397
	<b>Totaal</b>	<b>3.581</b>	<b>3.512</b>	<b>3.519</b>

<b>Ingeschrevenen: <sup>1)</sup></b>	Bachelor	7.282	7.188	6.941
	Premaster	1.160	982	1.190
	Master	4.716	4.470	4.521
	Doctoraal	5	0	26
<b>Totaal</b>	<b>13.163</b>	<b>12.640</b>	<b>12.678</b>	

		Targets 2010-2011	Targets 2009-2010	Realisatie 2008-2009
<b>Aantal diploma's: <sup>1)</sup></b>	Bachelor	1.479	1.468	1.373
	Master	1.893	1.809	1.868

### 2.2 ONDERZOEK

	Target 2011	Prognose 2010	Realisatie 2009
<b>Promoties:</b>	118	116	85
<b>Wetenschappelijke publicaties:</b>	1.705	1.660	1.752

### 2.3 PERSONEEL

	Target 2011	Prognose 2010	Realisatie 2009
<b>Personeelsbezetting: <sup>2)</sup></b>			
-WP	978,6	949,3	943,8
-OBP	315,2	314,4	280,1
<b>Totaal</b>	<b>1.293,8</b>	<b>1.263,7</b>	<b>1.223,9</b>

<sup>1)</sup> voltijd en deeltijd studenten

<sup>2)</sup> in FTE en exclusief student-assistenten

# Begrotingsformulieren

### 3. Begroting 2011

#### 3.1 Ontwikkeling Rijksbijdrage

Bedragen x € 1.000	TMP 2011	Mutatie	Begroting 2011
Rijksbijdrage <sup>1)</sup>	104.592		104.592
Prestaties UvT	5.361-	1.224	4.137-
Macro middelenkader	2.172	-	2.172
Studentenaantallen		1.342	1.342
Nieuw onderwijsbekostigingsmodel	3.000-	2.000	1.000-
Onderzoek Alfa/gamma-Jonge univ.	6.551	4.608-	1.943
Duurzame Geesteswetenschappen		253	253
Loon- en prijsbijstelling 2011	-	-	-
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>	<b>104.954</b>	<b>211</b>	<b>105.165</b>
<b>Collegegelden</b>	<b>22.100</b>	<b>500-</b>	<b>21.600</b>
<b>Rijksbijdrage + Collegegelden</b>	<b>127.054</b>	<b>289-</b>	<b>126.765</b>

<sup>1)</sup> loon- en prijsniveau 2010

### 3.2 Geconsolideerde exploitatierekening

(bedragen x € 1.000)		<b>Begroting 2011</b>
		<b>Geconsolideerd</b>
<b>Baten</b>		
	Rijksbijdrage OCW	105.165
	Correctie inkomensoverdrachten	-4.795
	Collegegelden	21.600
	Baten werk i.o.v. derden	57.585
	Overige baten	17.151
	Totaal van de baten	<hr/> 196.706
<b>Lasten</b>		
	Personele lasten	151.266
	Overige lasten	58.297
	Totaal van de lasten	<hr/> 209.563
	Saldo baten en lasten	-12.857
<b>Financiële baten en lasten</b>		
	Financiële baten	2.325
	Financiële lasten	1.878
	Saldo financiële baten en lasten	<hr/> 447
	Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-12.410
<b>Buitengewone bedrijfsvoering</b>		
	Buitengewone baten	0
	Buitengewone lasten	0
	Resultaat uit buitengewone bedrijfsvoering	0
	Aandeel derden -/-	0
	Exploitatiesaldo	<hr/> -12.410

### 3.3 Lasten naar hoofdkostenplaatsen

(bedragen x € 1.000)	<b>Personele lasten</b>	<b>Overige lasten</b>	<b>Totaal lasten</b>
<b>Faculteiten</b>			
School of Economics and Management	40.606	7.515	48.121
School of Social and Behavioral Sciences	23.113	2.781	25.894
Law School	20.353	3.753	24.106
School of Humanities	14.969	1.477	16.446
School of Theology	4.677	667	5.344
<b>1. Totaal faculteiten</b>	<b>103.718</b>	<b>16.193</b>	<b>119.911</b>
<b>2. Algemene eenheden<sup>a)</sup></b>	<b>31.159</b>	<b>34.953</b>	<b>66.112</b>
<b>3. Geconsolideerde eenheden</b>	<b>16.389</b>	<b>13.823</b>	<b>30.212</b>
<b>Totaal kostenplaatsen (1+2+3)</b>	<b>151.266</b>	<b>64.969</b>	<b>216.235</b>

<sup>a)</sup> Totaal van de Bestuursposten, Centrale projecten, CS, FS, FS-REM, StS, StS-SC, GS, LIS en Univers

### 3.4 Eigen Vermogen

(bedragen x € 1.000)	Saldo Jaarrekening 31-12-2009	Expl.res. Prognose 2010	Expl.res. Begroting 2011	Prognose Saldo 31-12-2011
Eigen vermogen UvT (incl. Tias & UvT-Holding)	141.797	-6.731	-12.815	122.251
Eigen vermogen IVA	2.074	-1.481	404	997
Eigen vermogen IVO	21	-9	1	13
Eigen vermogen ARD	11	0	0	11
Subtotaal	143.903	-8.221	-12.410	123.272
Aandeel derden -/-	792	18	-55	755
Totaal eigen vermogen	143.111	-8.239	-12.355	122.517

### 3.5 Voorzieningen

(bedragen x € 1.000)	Saldo 01-01-2011 <sup>1)</sup>	Dotaties 2011	Onttrekkingen/ vrijval 2011	Prognose Saldo 31-12-2011
Wachtgeld	523	49	116	456
Overige	5.301	0	389	4.912
Totaal voorzieningen	5.824	49	505	5.368

1) Beginsaldo op basis van jaarrekening 2009 en prognose 2010