



## **Begroting 2017**

College van Bestuur  
December 2016

*Colofon*

Samenstelling: Finance & Control / Staff

December 2016

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

## Inhoudsopgave

Management Summary .....	5
Begrotingsbeleid .....	7
Inleiding.....	7
Hoofdpijnen beleid.....	7
Landelijke (financiële) ontwikkelingen .....	8
Exploitatiebegroting.....	9
Aanvullende allocaties 2017 na TMP .....	10
Ontwikkeling financieel middelenkader .....	10
Voorinvesteringen in verband met studievoorschot .....	10
Investeringsbegroting .....	11
Balansprognose.....	12
Prognose personeelsbezetting en ingeschreven studenten.....	13
Risicobeheersing .....	14
Executive Agenda 2017 .....	16



## Management Summary

Tilburg University's 2017 budget is ambitious. The Schools have developed plans to enhance the quality of both their education and research. The importance of knowledge utilization is recognised. The plans stem from a firmly established quality awareness and a keen eye for societal needs.

Our commitment to quality and innovation is recognised at a national level. Tilburg University is one of only four universities to have met all the performance agreements defined by the Ministry of Education. The substantial increase in student population per September 2016 is a further indication that the commitment to quality and innovation pays off. The market share is on the rise: it is expected that the 5% goal will be surpassed next year.

In co-operation with Eindhoven University of Technology (TU/e), TiU has launched a joint bachelor and master on Data Science per September 2016. The master is accompanied by a pre-master programme. The student inflow is good and is expected to rise further in the next academic year.

Our focus on research manifests itself in an increasing number of dissertations over the past few years. A record number of dissertations was reached in 2015. The Schools devote substantial time and energy to the selection and supervision of PhD students in order to maintain the dissertation output in the coming years.

Tilburg University encourages the appointment of more female UHDs and professors through the Philip Eijlander Diversity Program. All Schools are putting this programme into practice and the first appointments have already taken place. But diversity entails more. In this respect the fact that the number of female PhDs has reached an average of about 50% needs to be mentioned.

Increasing the amount of indirect funds ("2e en 3e geldstroom") is of key importance according to TiU's Strategic Plan. The Schools work hard in meeting the goals which have been set. TiU is especially successful in the acquisition of personal funds ("persoonsgebonden subsidies"). Acquiring thematic funds is also important. Schools have made resources available to support academic staff in preparing thematic project proposals.

TiU focuses on three strategic subjects when it comes to knowledge utilization: Data-driven Value Creation, Health, Active Ageing & Wellbeing and Empowering the Resilient Society. These subjects fit perfectly into the Dutch National Research Agenda ("Nationale Wetenschapsagenda").

In 2017 the Tilburg University Strategic Plan 2018 – 2021 will be drawn up. From 2018 onwards, m€ 5 is available for the realisation of the plan's strategic objectives. The allocation of these means will be discussed in the "Taken- en Middelenplan 2018 – 2022".

At the national level, the higher education budget – excluding the "Studievoorschot" means – shows a slight downward trend. Realising the plans to improve and innovate the quality of our education and research is therefore of the utmost importance: this will ensure that our share in the government funding is maintained or even increased.

The conditions under which the "Studievoorschot" means will be made available are not yet known. Chances are that it is left up to the new cabinet to determine those conditions. For TiU this means that the basis on which we need to decide on the allocation of these means is an uncertain one.

Through the Association of Universities in the Netherlands (VSNU), the academic community has indicated it is not in favour of new performance agreements. However, some political parties keenly support new agreements so chances are that a new cabinet will put this on the agenda.

The Dutch Parliament has decided on a pilot per September 2017 which will enable students to pay a course-based tuition fee (“flexstudereren”). TiU will participate in this pilot. The conditions under which the pilot will take place will be discussed with the University Council at the beginning of 2017.

TiU’s ambitions together with the investment in the quality of education and research result in financial losses for the Schools. Between now and 2021 the Schools have developed plans worth m€ 21. All plans have substantiated business plans which have gone through the required administrative decision-making process. TiU’s solid financial position is not compromised due to the planned and phased deployment of the financial reserves needed for the execution of the investment plans.

TiU’s ambitions, the increase in student inflow and the investment plans of the Schools lead to a more positive view on the expected government funding after 2017 than was presented earlier this year (TMP). This is indicated in the table below. Please note that the expected “Studievoorschot” means are included.

Bijgestelde raming eerste geldstroombaten	2018	2019	2020	2021
Schatting rijksbijdrage	€ 122.208	€ 122.344	€ 123.994	€ 126.586
Schatting wettelijke collegegelden	€ 20.550	€ 20.750	€ 21.200	€ 21.900
<b>Schatting 1ste GS</b>	<b>€ 142.758</b>	<b>€ 143.094</b>	<b>€ 145.194</b>	<b>€ 148.486</b>
<i>TMP 2017 - 2021</i>	<i>€ 138.767</i>	<i>€ 140.476</i>	<i>€ 141.514</i>	<i>€ 143.783</i>

Tilburg University is well aware of the fact that its ambitious strategy also entails risks. It is essential to maintain and preferably increase our market share; realising the plans for improving and innovating TiU’s curriculum are thus crucial. The investment plans need to be executed to plan in order to maintain or increase government funding. The conditions under which the “Studievoorschot” means will be made available are not yet known. We need to take this into account when defining the plans for the deployment of these means in 2017.

The Executive Board together with the Deans is aware of Tilburg University’s ambitious agenda and will work closely together to realise the goals.

## Begrotingsbeleid

### Inleiding

De begroting van 2017 is de laatste begroting binnen de strategische periode 2014-2017. Veel onderdelen van dit strategisch plan zijn behaald of liggen op schema om behaald te worden. Voor een aantal onderdelen is nog een aanvullende inspanning nodig. Daarnaast zet het College in 2017 nog een aantal aanvullende stappen. Alle faculteiten hebben plannen ontwikkeld om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te verhogen. Er wordt volop gewerkt aan onderwijsintensivering, de vernieuwing van opleidingen, de uitbreiding van het opleidingspalet en de versteviging van de onderzoeksinfrastructuur. Dit alles vanuit een diepgeworteld kwaliteitsbesef en in aansluiting op de maatschappelijke behoeften.

Deze begroting maakt deel uit van de planning & control cyclus die is gestart in het TMP 2017 – 2021 met de verdeling van de financiële middelen over de beheerseenheden op basis van de meerjarenprognose van de rijksbijdrage en de collegegelden. Deze cyclus wordt over anderhalf jaar afgesloten met de vaststelling van de jaarrekening 2017.

### Hoofdpijnen beleid

Het CvB onderscheidt drie hoofdpijnen van beleid voor 2017:

- Hoofdpijnen strategisch plan 2014-2017
- Opstellen strategie 2018-2021
- Aanvullende strategische initiatieven.

#### *Hoofdpijnen strategisch plan 2014-2017*

De inzet van onze universiteit op kwaliteit en vernieuwing is landelijk zichtbaar. Tilburg University is een van de vier universiteiten die voldaan heeft aan alle met het Ministerie van OC&W gemaakte prestatieafspraken. We liggen op schema met de in het strategisch plan geformuleerde doelstelling om de prestatieafspraken te overtreffen. Daar zullen we in 2017 een laatste stappen voor gaan zetten.

Met ingang van het studiejaar 2016/17 ziet de universiteit deze inzet ook vertaald in een forse toename van de studenteninstroom. De vernieuwing van het opleidingspalet, waaronder de Engelstalige Bacheloropleidingen Psychology en Global Law dragen daaraan bij. Het marktaandeel zit in de lift; verwacht wordt dat het in het Strategisch Plan gestelde doel van 5% volgend jaar zal worden overschreden. De toename in het aantal studenten vertaalt zich direct in een hogere opbrengst van de collegegelden.

In september 2016 zijn de samen met de TU/e ontwikkelde joint bacheloropleiding en de joint masteropleiding Data Science van start gegaan in Tilburg, Eindhoven en Den Bosch. Voor de joint master is eveneens een premaster programma gestart. De verwachting is dat de aanmeldingen in het komende academisch jaar nog verder zullen aantrekken.

De aandacht die er binnen onze instelling is voor onderzoek vertaalt zich al enige jaren in een stijgend aantal promoties met 2015 als absoluut recordjaar. De faculteiten steken veel energie in de werving, selectie en begeleiding van PhD's met als doel het aantal promoties ook de komende jaren zoveel mogelijk op peil te houden.

Tilburg University stimuleert met het Philip Eijlander Diversity Program de benoeming van meer vrouwelijke UHD's en hoogleraren. Alle faculteiten geven invulling aan dit programma; de eerste aanstellingen zijn inmiddels een feit. Maar het diversity-beleid is veel breder; zo is het percentage vrouwelijke promovendi de afgelopen jaren gestaag gestegen, het instellingsgemiddelde ligt inmiddels rond 50%.

Een speerpunt in het Strategisch Plan is de verwerving van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroomfondsen. Alle faculteiten werken hard aan het realiseren van de gestelde doelen. Onze universiteit scoort goed als het gaat om de verwerving van persoonsgebonden subsidies. Het belang van het verwerven van thema-gebonden subsidies wordt onderkend; faculteiten hebben middelen vrijgemaakt om de wetenschappelijke staf te stimuleren hiervoor projectvoorstellen in te dienen.

#### *Opstellen strategie 2018-2021*

In 2017 zal het Strategisch Plan 2018 – 2021 voor Tilburg University worden opgesteld. Voor de realisatie van de speerpunten uit dit plan is jaarlijks m€ 5 aan strategische middelen beschikbaar; op de invulling hiervan zal in het TMP 2018 – 2022 concreet worden ingegaan.

#### *Aanvullende strategische initiatieven*

In 2017 worden door het College ook enkele aanvullende strategische initiatieven gestart. Onder meer initiatieven die voortkomen uit het reservebeleid, zoals de School of Public Governance en het onderzoek naar de haalbaarheid van een mediacluster in de Spoorzone.

Voor kennis benutting zet onze universiteit in op 3 strategische thema's: Data-driven Value Creation, Health, Active Ageing and Wellbeing en Empowering the Resilient Society. Dit sluit naadloos aan op de Nationale Wetenschapsagenda.

Het beleid met betrekking tot data management – waaronder Open Access en Open Science – wordt voortgezet en waar mogelijk versterkt.

Tevens start het CvB enkele initiatieven ter vergroting van de student-centricity. Te denken valt aan een Campus-app waar op eenvoudige wijze de beschikbare werkplekken te raadplegen zijn.

#### **Landelijke (financiële) ontwikkelingen**

De meerjarenbegroting van OC&W laat voor het wetenschappelijk onderwijs – exclusief de middelen Studievoorschot – de komende jaren een lichte daling zien. Pas tegen het einde van de planperiode is een beperkte stijging te zien. Het succesvol realiseren van de facultaire plannen voor de verbetering en de vernieuwing van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek is dus van groot belang; hierdoor kan onze universiteit de prestaties (bekostigde inschrijvingen, diploma's en promoties) verbeteren en het aandeel in de rijksbijdrage verhogen.

In 2015 is de wet Studievoorschot aangenomen. De middelen die hierdoor vrijkomen in 2018 zijn nog niet toegevoegd aan de meerjarenbegroting van OC&W: de voorwaarden waaronder de middelen beschikbaar worden gesteld dienen nog geformuleerd te worden. De kans is reëel dat de besluitvorming hierover wordt overgelaten aan een nieuw kabinet. De basis waarop onze universiteit in 2017 plannen voor de inzet van deze middelen moet maken is daarvan afhankelijk en onzeker.

De universiteiten hebben bij monde van de VSNU aangegeven geen voorstander te zijn van nieuwe prestatieafspraken. Politiek gezien is er bij sommige partijen wel draagvlak voor nieuwe afspraken waardoor de kans bestaat dat een nieuwe regering dit onderwerp op de agenda zal zetten.



De Tweede Kamer heeft besloten met ingang van 1 september 2017 een pilot te starten waardoor het voor bepaalde groepen studenten mogelijk wordt collegegeld te betalen per vak (“flexstuderen”). Tilburg University wil aan deze pilot deelnemen. De voorwaarden waaronder het flexstuderen binnen onze instelling zal worden aangeboden zullen begin 2017 aan de Universiteitsraad worden voorgelegd.

## Exploitatiebegroting

De ambities van Tilburg University en de investeringsplannen in onderwijs en onderzoek vertalen zich financieel in facultaire tekortbegrotingen. De faculteiten hebben t/m 2021 voor m€ 21 aan investeringsplannen ontwikkeld. De tekorten worden gedekt uit de facultaire reserves. Hier liggen plannen voorzien van solide business plannen aan ten grondslag die het volledige bestuurlijke besluitvormingstraject doorlopen hebben. De begroting voor de reguliere exploitatie van nagenoeg alle faculteiten is sluitend. Uit de onderstaande tabel blijkt dat zowel geconsolideerd als enkelvoudig sprake is van een structureel sluitende meerjarenbegroting. De solide financiële positie van onze instelling komt door de geplande en gefaseerde inzet van facultaire reserves boven de ondergrens van de normatieve bandbreedte niet in gevaar.

**Samenvatting exploitatiebegroting 2017-2021**

	Jaarrek.	Begroting	Marap	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
(bedragen x € 1.000)	2015	2016	2016-4	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Baten:</b>								
- Rijksbijdrage	114.988	116.417	120.275	121.600	122.208	122.344	123.994	126.586
- Collegegelden	24.717	24.202	26.019	26.829	27.398	27.816	28.501	29.352
- Baten in opdracht van derden	43.865	48.804	48.414	49.663	51.527	51.823	52.941	53.287
- Overige baten	13.753	13.327	13.742	14.569	13.554	12.486	11.630	11.133
- Financiële baten	935	786	394	182	162	222	222	252
<b>Totaal baten</b>	<b>198.258</b>	<b>203.536</b>	<b>208.844</b>	<b>212.843</b>	<b>214.849</b>	<b>214.691</b>	<b>217.288</b>	<b>220.610</b>
<b>Lasten:</b>								
- Personele lasten	139.847	147.827	147.021	155.684	158.534	157.316	158.431	158.816
- Overige lasten	51.699	54.680	56.596	60.568	58.024	59.332	57.744	58.589
- Financiële lasten	1.553	1.495	1.485	1.407	1.326	1.239	1.164	1.083
<b>Totaal lasten</b>	<b>193.099</b>	<b>204.002</b>	<b>205.102</b>	<b>217.659</b>	<b>217.884</b>	<b>217.887</b>	<b>217.339</b>	<b>218.488</b>
<b>Exploitatieresultaat geconsolideerd</b>	<b>5.159</b>	<b>-466</b>	<b>3.742</b>	<b>-4.816</b>	<b>-3.035</b>	<b>-3.196</b>	<b>-51</b>	<b>2.122</b>
<b>Exploitatieresultaat enkelvoudig</b>	<b>4.996</b>	<b>-673</b>		<b>-5.430</b>	<b>-3.725</b>	<b>-3.938</b>	<b>-845</b>	<b>1.304</b>
Uitgesplitst naar:								
- inzet facultaire reserves				-5.174	-5.204	-4.844	-2.994	-1.574
<b>- reguliere exploitatie</b>				<b>-257</b>	<b>1.479</b>	<b>906</b>	<b>2.149</b>	<b>2.878</b>

De bandbreedte voor de facultaire algemene reserves is vorig jaar aangepast naar 15% – 25%; voor de divisies geldt vanaf 2017 een bandbreedte van 5% – 15%. Voor de centrale ABR geldt een bandbreedte van 20% – 30%. Deze bandbreedtes hebben ter instemming voorgelegd bij de Universiteitsraad. Over de inzet van reserves boven de bandbreedte zijn heldere procedurele afspraken gemaakt.

Tilburg University investeert fors in onderwijs; “meer handen aan het bord” is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Daarbij wordt ook de onderwijsinfrastructuur structureel op een hoger niveau gebracht. Het nieuwe Onderwijs- en Zelfstudiecentrum, waarvan de bouw onlangs is begonnen, levert hier een belangrijke bijdrage aan. De leidraad voor de ontwikkelingen binnen het onderwijs is het recent vastgestelde Tilburgs Onderwijsprofiel.

De divisies zijn druk bezig om ondersteunende processen te stroomlijnen en daar waar mogelijk verder te digitaliseren. Voor o.a. HR, IT en Finance zijn helpdesks ingericht.

### Aanvullende allocaties 2017 na TMP

Ten opzichte van de TMP-raming voor 2017 worden de eerste geldstroommiddelen m€ 3,1 hoger ingeschat. Oorzaken zijn een verwachte loon- en prijsbijstelling 2017 en de verwachting dat het aantal studenten in het wetenschappelijk onderwijs hoger zal zijn dan de referentieraming van OC&W. De groeiende instroom zorgt daarnaast voor meer collegegelden. Een klein deel van de extra middelen wordt conform de externe oormerking intern toegewezen. De extra middelen worden verder ingezet voor de dekking van de kosten voor interne verhuizingen en daarbij behorende (kleine) verbouwingen, de afronding van de herverdeling van middelen tussen faculteiten en divisies in verband met de reorganisatie van de ondersteuning, ter compensatie van enkele begrotingstekorten en een loon- en prijscompensatie voor alle beheerseenheden. Het restant wordt toegevoegd aan het budget Beleids- en Bedrijfsvoeringsknelpunten.

### Ontwikkeling financieel middelenkader

De groei van het studentenaantal in 2016/2017 leidt de komende jaren tot een stijging van de verwachte wettelijke collegegelden en een positieve bijstelling van de rijksbijdrage (meer bekostigde studenten). Op basis hiervan alsmede de verwachte loon- en prijsbijstelling 2017 en de referentieraming (op grond van meer studenten landelijk voor het wetenschappelijk onderwijs) is de prognose voor de eerste geldstroommiddelen t.o.v. het TMP bijgesteld.

Bijgestelde raming eerste geldstroombaten	2018	2019	2020	2021
Schatting rijksbijdrage	€ 122.208	€ 122.344	€ 123.994	€ 126.586
Schatting wettelijke collegegelden	€ 20.550	€ 20.750	€ 21.200	€ 21.900
<b>Schatting 1ste GS</b>	<b>€ 142.758</b>	<b>€ 143.094</b>	<b>€ 145.194</b>	<b>€ 148.486</b>
<i>TMP 2017 - 2021</i>	<i>€ 138.767</i>	<i>€ 140.476</i>	<i>€ 141.514</i>	<i>€ 143.783</i>

### Voorinvesteringen in verband met studievoorschot

De VSNU heeft met de minister afgesproken dat de universiteiten van 2015 t/m 2017 gezamenlijk m€ 67 per jaar investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Dit is voorafgaand aan het beschikbaar komen van de opbrengst uit de invoering van het studievoorschot voor het HO vanaf 2018. De volgende tabel geeft een samenvatting van de begrote extra uitgaven voor de verbetering van onderwijskwaliteit en de investeringen in de onderwijsinfrastructuur.

Tabel voorinvesteringen in verband met studievoorschot

(bedragen x € 1.000)	realisatie		
	2015	2016	2017
<b>Onderwijskwaliteit</b>			
Pilots verbeteren onderwijskwaliteit/implementatie onderwijsprofiel	250	250	250
Inzet WP voor onderwijs	471	471	
Verbeteren onderwijskwaliteit	180	180	180
Overtreffen prestatieafspraken studiesucces	544	544	544
Uitbreiding toetsexpertise LIS/AS	48	58	
Uitbreiding BKO capaciteit		75	75
Extra medewerker roostering			75
Grand Initiative on Data Science	452	pm	pm
Inzet opbrengst BEST voor handen aan het bord		1.040	4.850
University College Tilburg		358	543
School of Public Governance		325	450
Education Innovation TiSEM		150	150
Modernisering aanbod opleidingen		581	1.230
Bevordering internationalisering d.m.v. beurzen		220	370
Career Services		113	267
Totaal exploitatie onderwijskwaliteit	1.945	4.365	8.984
Totaal exploitatie onderwijskwaliteit excl. opbrengst BEST v. handen aan het bord	1.945	3.325	4.134
<b>Infrastructuur onderwijsvoorzieningen</b>			
ICT	866	932	4.984
Huisvesting	726	805	24.775
Totaal investeringen infra onderwijs (HVC en ICT)	1.592	1.737	29.759

Een aantal initiatieven is reeds toegelicht in de begroting 2016. Bij de nieuwe investeringen is ruim aandacht voor uitbreiding en modernisering van het opleidingsaanbod. Daarnaast zetten de faculteiten zich in voor een betere voorbereiding van de student op de arbeidsmarkt. Ten slotte zijn er extra middelen beschikbaar voor extra toetsexpertise, BKO en roostering.

### Investeringsbegroting

In het TMP 2017 – 2021 zijn de investeringen voor de planperiode op het gebied van ICT en huisvesting vastgelegd. Het startpunt voor de huisvestingsinvesteringen bij het TMP is de strategische vastgoedvisie. Op basis hiervan is het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP) opgesteld en doorgerekend. Ook de ICT-investeringen zijn vastgelegd in het TMP.

Tabel investeringsbegroting

Bedragen x € 1.000	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investeringen vastgoed	38.322	22.719	5.126	7.721	30.012	9.330
Afschrijvingen vastgoed	5.618	6.078	7.148	8.708	9.024	10.084
Investeringen ICT	2.125	6.291	3.356	2.424	3.387	2.583
Afschrijvingen ICT	3.753	4.719	4.401	4.244	4.051	3.954

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 budgetaanvragen voor het OZC en de renovatie van Koopmans Building zijn reeds goedgekeurd, bij de renovatie van TIAS-, Montesquieu- en Goossens Building gaat het om reserveringen waarover nog nadere besluitvorming moet plaatsvinden. In afwachting van de evaluatie van de Vastgoedvisie in 2017 is voorlopig ook een stelpost opgenomen voor nieuwbouw op het Campusplein.

De belangrijkste ICT-investeringen in de planperiode betreffen IT- en AV-voorzieningen voor het OZC, modernisering van de ICT-voorzieningen en digitaal toetsen.

## Balansprognose

Tabel balansprognose (geconsolideerd)

Bedragen x € 1.000	Balansprognose					
	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Immateriële vaste activa	€ 3.401	€ 3.046	€ 2.691	€ 2.336	€ 1.981	€ 1.626
Materiële vaste activa	€ 129.499	€ 153.011	€ 160.789	€ 156.637	€ 165.390	€ 173.744
Financiële vaste activa	€ 2.750	€ 3.025	€ 3.328	€ 3.660	€ 4.026	€ 4.429
Voorraden	€ 75	€ 75	€ 75	€ 75	€ 75	€ 75
Vorderingen	€ 19.610	€ 20.042	€ 20.487	€ 20.946	€ 21.420	€ 21.910
Effecten & liquide middelen	€ 112.835	€ 81.462	€ 69.305	€ 69.416	€ 59.851	€ 53.038
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 268.170</b>	<b>€ 260.660</b>	<b>€ 256.674</b>	<b>€ 253.070</b>	<b>€ 252.744</b>	<b>€ 254.822</b>
Eigen vermogen	€ 147.316	€ 142.500	€ 139.465	€ 136.269	€ 136.218	€ 138.340
Voorzieningen	€ 7.700	€ 5.500	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Langlopende schulden	€ 32.341	€ 30.372	€ 28.403	€ 26.522	€ 24.727	€ 22.932
Kortlopende schulden	€ 80.813	€ 82.288	€ 83.806	€ 85.279	€ 86.799	€ 88.550
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 268.170</b>	<b>€ 260.660</b>	<b>€ 256.674</b>	<b>€ 253.070</b>	<b>€ 252.744</b>	<b>€ 254.822</b>

De daling van de immateriële vaste activa ontstaat door de afschrijving die jaarlijks plaatsvindt op de goodwill. De waarde van de materiële vaste activa stijgt als gevolg van de geplande investeringen in onder meer vastgoed. Er wordt een modern Onderwijs en Zelfstudie Centrum (OZC) gebouwd, tevens vinden renovaties plaats van verouderde kantoorgebouwen. Deze investeringen zijn gebaseerd op het strategisch huisvestingsplan van Tilburg University. Aan de investeringen in het OZC zijn ook investeringen in ICT gekoppeld. De investeringen worden uit de eigen liquiditeiten gefinancierd. De vorderingen en schulden stijgen beiden vanwege prijsindexatie en de verwachte toename van het aantal studenten.

De daling van het eigen vermogen tussen 2017 en 2021 hangt één op één samen met de meerjarige investeringsprogramma's van de faculteiten in onderwijs en onderzoek. Vanaf 2021 is de begroting weer in evenwicht waarna het eigen vermogen zich stabiliseert rond m€ 138. Door de afwikkeling van enkele reorganisaties dalen de daarvoor in het verleden getroffen voorzieningen. De langlopende schulden worden volgens de leningsovereenkomsten afgelost. De effecten en liquide middelen nemen af vanwege de investeringen in activa en de investeringen in onderwijs en onderzoek. Het financiële weerstandvermogen van Tilburg University is solide en blijft op orde.

De volgende tabel geeft de geplande ontwikkeling van de financiële balansratio's. Aan het eind van de planperiode daalt de current ratio iets onder de structurele TiU-norm van 1,0. Tijdelijk (maximaal 4 jaar) is een current ratio op de enkelvoudige balans tussen 0,8 en 1,0 toegestaan.

Tabel financiële ratio's (geconsolideerd)

	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Current ratio	1,6	1,2	1,1	1,1	0,9	0,8
Solvabiliteit	0,5	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 2015	Prognose 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Personele bezetting</b>							
Management/directie	29	29	29	29	29	29	29
WP	841	878	978	1.037	1.032	1.055	1.055
OBP	611	609	612	616	615	605	604
SA	33	33	34	31	29	29	29
<b>Totaal personele bezetting</b>	<b>1.514</b>	<b>1.549</b>	<b>1.653</b>	<b>1.713</b>	<b>1.705</b>	<b>1.718</b>	<b>1.717</b>
<b>Totaal ingeschreven studenten</b>	<b>12.399</b>	<b>12.112</b>	<b>12.753</b>	<b>12.944</b>	<b>13.108</b>	<b>13.443</b>	<b>13.443</b>

De verwachte middelen als gevolg van de wet Studievoorschot en de strategische middelen vanaf 2018 zijn tijdelijk geparkeerd bij Bestuursposten. Er is een raming gemaakt van de toename van het aantal fte als gevolg van toewijzing van deze middelen; deze raming is verwerkt in de WP-cijfers in de tabel hierboven.

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

Voor het aantal ingeschreven studenten 2017 – 2021 geldt de TMP-prognose van de faculteiten als uitgangspunt.

## Risicobeheersing

- **Marktaandeel**

Om het in het Strategisch Plan beoogde marktaandeel te behalen hebben de faculteiten plannen ontwikkeld (vernieuwd opleidingsaanbod) om de instroom te bevorderen. De instroom voor het huidige studiejaar 2016/2017 laat zien dat de plannen effect sorteren. De ontwikkeling van het studentenaantal wordt nauwlettend gevolgd en indien noodzakelijk worden bijsturingsmaatregelen genomen.
- **Exploitatieresultaat**

Door de beheerseenheden wordt in toenemende mate beleidsrijk begroot. De 1<sup>ste</sup> geldstroombaten zijn realistisch ingeschat. Eventuele tegenvallers zullen doorwerken in het exploitatieresultaat.
- **Nieuwe prestatieafspraken**

Alhoewel de instellingen en de VSNU er niet voor zijn, bestaat de kans dat het ministerie na de evaluatie van de huidige afspraken nieuwe prestatieafspraken zal voorstellen. Als TiU kunnen we vertrouwen putten uit de wijze waarop onze instelling voldaan heeft aan de prestatieafspraken op het gebied van onderwijskwaliteit, excellentie en maatregelen.
- **Toekenning middelen studievoorschot**

De kans is reëel dat de toewijzing plaatsvindt op basis van thema's, zwaartepunten. Dit kan ongunstig uitpakken voor een alpha-gamma universiteit als Tilburg University. Het feit dat de voorwaarden waaronder de middelen beschikbaar komen nog niet bekend zijn is een extra complicerende factor. Het is om deze reden dat er meerdere scenario's zijn doorgerekend. Bij de ontwikkelen van plannen zal met deze scenario's rekening worden gehouden.
- **Dalend landelijk middelenkader**

Tilburg University zal maximaal inzetten op het realiseren van de ambities zodat de prestaties en de daaraan gekoppelde rijksbijdrage gehandhaafd wordt.
- **Tempo realisatie facultaire projecten**

De faculteiten hebben ambitieuze plannen om een aantal strategische doelen te bereiken. Het risico bestaat dat de faculteiten niet in staat zijn in het gewenste tempo personeel aan te trekken dat voldoet aan de kwaliteitseisen. Daardoor ontstaat het gevaar dat uitvoering van de plannen vertraging oploopt.
- **Financiële beheersing**

De externe druk om de gepresenteerde plannen conform planning uit te voeren neemt steeds verder toe. De faculteiten worden door de nieuwe beheersingsmaatregelen (aanpassing signaleringsgrenzen en bandbreedtes algemene reserves) maximaal gestimuleerd de plannen te realiseren.

- 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 dedicated 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 afronding wordt een integrale eindverantwoording opgesteld. De afdeling Inkoop ziet toe op het volgen van de Europese- en Nederlandse aanbestedingsregels.

## Executive Agenda 2017

<i>Action line</i>	<b>1. Achieving remaining objectives Strategic Plan 2014-2017</b>
<i>Ambition</i>	Accomplish remaining objectives which are still feasible with additional efforts in 2017
<i>Strategy</i>	Categorize the objectives of the strategic Plan into three different sections.  <ol style="list-style-type: none"><li>A. Already accomplished or will be accomplished in 2017</li><li>B. Not accomplished and not be expected in 2017, no further action required.</li><li>C. Not accomplished yet, but feasible with additional efforts in 2017. Our focus will go out to section C.</li></ol>
<i>Results</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Strengthening the Quality of the supporting processes</li><li>2. Reinforcing CSR at Tilburg University</li><li>3. To obtain the certificate for quality in internationalization at the institutional level.</li><li>4. Surpass performance indicators: increasing the percentage BKO</li></ol>
<i>Responsible</i>	Executive Board
<i>Timetable</i>	2017
<i>Resources</i>	P.M.
<i>Action line</i>	<b>2. Formulating the Strategic Plan 2018-2021</b>
<i>Ambition</i>	Tilburg University has a shared view of its ambitions for the coming strategic period. This will form the framework upon which future plans can be developed.
<i>Strategy</i>	The strategic plan will be formulated in three phases:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. We will perform an analysis of the societal developments and other external factors that might influence Tilburg University.</li><li>2. We will draw up a one page strategy which contains the headlines of the strategy.</li><li>3. We will organize a Speech 2021 event, where several sections give a presentation on what the University will look like in 2021 as if they were member of the Executive Board.</li></ol>
<i>Results</i>	The Strategic Plan, supported by the academic community and approved by the Supervisory Board.
<i>Responsible</i>	Rector Magnificus, accountable the President of the Board.
<i>Timetable</i>	The preparations will start in Q4 2016 and the first draft will be presented in Q2 2017. Final version will be presented at the Dies Natalis 2017.
<i>Resources</i>	PM



<i>Action line</i>	<b>3. Additional Strategic initiatives</b>
<i>Ambition</i>	In addition to the strategic plan the Executive Board formulated a number of initiatives to be carried out in 2017.
<i>Strategy</i>	Each of these initiatives will follow its own specific implementation strategy
<i>Results</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reserve policy: Spoorzone, School of Public Governance, JADS</li> <li>2. Data management: Open Access and Open Science</li> <li>3. Strengthening Student Centricity</li> <li>4. Using the following three themes (Data Driven Value Creation, Health and Wellbeing, Empowering the Resilient Society) to enhance TiU valorization profile</li> </ol>
<i>Responsible</i>	Executive Board
<i>Timetable</i>	2017
<i>Resources</i>	PM