
JAARPLAN EN BEGROTING 2024

Radboud Universiteit



Voorgenomen besluit CvB: 14 november 2023

Bespreking AC RvT: 22 november 2023

Bespreking UGV: 4 december 2023

Bespreking RvT: 8 december 2023

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Inleiding	4
1. Strategie	5
1.1 Missie, visie, strategie en kernwaarden	5
1.2 Waardecreatiemodel	6
2. Doelstellingen	7
3. Begroting	16
<i>Duurzaam gezonde financiële positie</i>	16
3.1 <i>Meerjarenraming</i>	16
3.1.1 Meerjarig exploitatieoverzicht	16
3.1.2 Toelichting op de meerjarenraming	17
3.1.3 Ontwikkeling baten in de meerjarenraming	18
3.1.4 Ontwikkeling lasten in de meerjarenraming	18
3.2 <i>Begroting 2024</i>	21
3.2.1 Exploitatieoverzicht 2023	21
3.2.2 Toelichting op de resultatenontwikkeling 2023-2024	21
3.3 <i>Studenten</i>	23
3.3.1 Toelichting en reflectie op de (meerjarige) studentontwikkeling	23
3.4 <i>Balans en kasstroom</i>	23
3.4.1 Balans	23
3.4.2 Kasstroom	26
3.5 <i>Onzekerheden</i>	27
4. Specifieke toelichtingen	30
4.1 <i>Kwaliteitsafspraken</i>	30
4.2 <i>Starters- en stimuleringsbeurzen</i>	30
4.2.1 Inzet starters- en stimuleringsbeurzen	30
4.2.2 Toelichting	31
4.3 <i>Sectorplannen</i>	31
4.3.1 Middelen en inzet sectorplannen	31
4.3.2 Toelichting	32
4.4 <i>Tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs</i>	33
4.4.1 Inzet NPO middelen onderwijs	33
4.4.2 Toelichting besteding NPO middelen onderwijs	33
4.4.3 Inzet NPO middelen onderzoek	35
4.4.4 Toelichting besteding NPO middelen onderzoek	35
5. Risicobeheersing	37
Lijst van afkortingen	44

Leeswijzer

In dit document zijn de ambitie en doelen van de Radboud Universiteit verwoord en geconcretiseerd naar acties en activiteiten, voor het jaar 2024. De focus in de plannen ligt op de ontwikkeling die we willen maken en de hiervoor benodigde middelen. De ambitie en doelstellingen sluiten aan op de strategie 'A significant impact' van de Radboud Universiteit die is geformuleerd in 2019.

Er wordt een eenduidig format gebruikt voor alle organisatieonderdelen. Dit format is afgeleid van de OGSM-methode. OGSM staat voor *objectives, goals, strategies, measures*. De OGSM-methode heeft als doel het aanbrengen van focus en om kort, duidelijk en concreet te zijn.

Inleiding

Dit 'Jaarplan en begroting 2024' is de laatste in de reeks die gerelateerd is aan de strategie 'A Significant Impact'. In de loop van 2024 start het proces dat zal resulteren in een herziening van de strategische visie voor de jaren vanaf 2025.

Onze strategie is nog steeds richtinggevend, inspireert tot het ontplooiën van nieuwe initiatieven en wordt gebruikt om deze nieuwe initiatieven te toetsen. De afgelopen jaren zijn op vele gebieden stappen gezet in het realiseren van de strategie. Sinds het publiceren in 2019 is gebleken dat onze strategische keuzes robuust zijn, ondanks de onrustige (Coronacrisis) en dynamische ontwikkelingen (Nationaal Programma Onderwijs en Bestuursakkoord WO) in de jaren nadien. De stappen die we zetten in het realiseren ervan vormen een dynamisch samenspel van onderwerpen, mensen en situaties.

Afgeleid van de strategie waarmee we gezamenlijk bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen, zijn voor 2024 de volgende speerpunten van belang:

- Uitvoeren van de HR strategie 'de beste plek voor jou om te werken' met de focus op effectief leiderschap en het vinden, ontwikkelen en behouden van talent;
- Investeren in de continuïteit en vernieuwing van bestaande infrastructuur voor toponderzoek;
- Implementeren van de nieuwe onderwijsvisie;
- Investeren in bestaande en nieuwe samenwerkingen met externe partners (onder andere in het kader van groeifonds, zwaartekracht, NeurotechEU, AI For Life Center en de Universiteit Maastricht);
- Investeren in een veilige campus: sociale veiligheid, informatieveiligheid en kennisveiligheid;
- Uitvoeren programmaplan Erkennen en waarderen;
- Blijvend aandacht besteden aan duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering;
- Acties die voortvloeien uit het Bestuursakkoord met de Minister van OCW inzake de lerarenopleidingen.

In het Jaarplan 2024 (hoofdstuk 2) belichten we de universitaire doelstellingen en beleidskeuzes voor 2024 als afgeleide van de strategie 'A Significant Impact'. We laten zien welke keuzes we maken en hoe deze keuzes bijdragen aan het realiseren van onze missie. Bovendien geven we in dit jaarplan aandacht aan hetgeen ons op de campus verbindt. Het universitaire beleid staat centraal met aandacht voor onze gezamenlijke inspanningen in toponderzoek en academisch onderwijs, onze aandacht voor inclusie en diversiteit alsook onze stappen naar meer duurzaamheid in onderwijs, onderzoek én bedrijfsvoering.

In de 'Begroting 2024' (hoofdstuk 3) worden in meerjarig perspectief de financiën geschetst van de Radboud Universiteit. Belangrijk daarbij richting toekomst zijn het creëren van financiële duidelijkheid voor de eenheden en het borgen van een duurzaam gezonde financiële positie.

Na een periode waarin bewust financiële reserves zijn ingezet om de werkdruk te verlagen en meer balans te brengen in onderwijs en onderzoek binnen aanstellingen, gaat de organisatie weer naar een "nul-begroting". Gegeven de stagnerende groei in de rijksbijdrage in de komende jaren vanwege de slechts geringe groei in de referentieraming 2023, de excessieve inflatie van afgelopen periode en de onzekerheid m.b.t. de ontwikkeling van de studentenaantallen en overheidsfinanciën, vergt dit de komende jaren veerkracht van de faculteiten, instituten en Radboud Services.

Hoofdstuk 4 bevat de toelichtingen die van overheidswege gegeven moeten worden op de doeltoewijzingen in het kader van de Kwaliteitsafspraken, de starters- en stimuleringsbeurzen, de sectorplanmiddelen en de tijdelijke middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de risico's die worden onderkend in relatie tot de strategie en doelstellingen van de universiteit.

We streven ernaar om samen met het Radboudumc een hechte academische gemeenschap te vormen, die zich betrokken voelt bij en begrip heeft voor elkaar. Vanuit deze kerngedachte gaan we 2024 met vertrouwen tegemoet.

1. Strategie

1.1 Missie, visie, strategie en kernwaarden

Onze missie

De Radboud Universiteit draagt bij aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen.

Onze visie

De Radboud Universiteit is een bijzondere universiteit die voortkomt uit de katholieke emancipatiebeweging uit het begin van de twintigste eeuw. Overeenkomstig deze traditie voelen medewerkers en studenten zich betrokken bij elkaar, bij de samenleving en bij de wereld. We richten ons op de zorg voor elkaar en de wereld om ons heen en blijven ons inzetten voor de emancipatie van sociale en culturele minderheden. We willen van betekenis zijn. We laten ons daarbij leiden door wetenschappelijke vragen én maatschappelijke uitdagingen.

Onze strategie

Onderzoek en onderwijs zijn aan de Radboud Universiteit nauw met elkaar verweven. Onze wetenschappers en studenten verkennen en verleggen de grenzen van kennis en kunde en geven hier betekenis aan. We stimuleren de vorming van studenten tot deskundige, betrokken, kritische en zelfbewuste academici die met verstand van zaken vanuit verantwoordelijke posities richting geven aan de samenleving. We zijn actief op een breed palet van samenwerkende wetenschapsdisciplines en stellen vragen rond de relatie tussen wetenschap, samenleving en zingeving. Daarnaast bieden we ruimte voor open discussie over maatschappelijke en ethische thema's.

We staan voor de kwaliteit en vrijheid van onderwijs en onderzoek; onafhankelijk en toegankelijk. We stimuleren een open intellectueel klimaat, waarin we elkaar inspireren en uitdagen. Waarin de talenten en kwaliteiten van ieder individu tot bloei kunnen komen. Op basis van zorgvuldig, integer en transparant wetenschappelijk handelen verleggen we de grenzen van onze kennis. Daarbij hebben we de moed en verantwoordelijkheid om onze bevindingen en ideeën steeds weer kritisch te bezien. We reflecteren op ons eigen handelen en bieden ruimte voor bezinning.

De strategie kan worden samengevat in zes doelen:

1. Ons onderzoek is van hoge wetenschappelijke en internationaal erkende kwaliteit, waarbij samenwerken aan de basis ligt en we de grenzen van onze kennis verleggen.
2. Kwaliteit, binding en persoonlijk contact in ons onderwijs zorgen ervoor dat studenten zich ontwikkelen tot kritisch denkende academici die vanuit verantwoordelijke posities een maatschappelijke bijdrage leveren.
3. Vanuit een multi- en interdisciplinaire benadering dragen wij bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken.
4. Wij zijn een inclusieve universiteit waar medewerkers en studenten elkaar inspireren en uitdagen en die investeert in de continue ontwikkeling van medewerkers en studenten.
5. Onze (digitale) campus is een duurzame en veilige plek die uitnodigt tot studeren, (samen)werken en ontmoeten.
6. Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen.

Onze kernwaarden

De kernwaarden van de Radboud Universiteit liggen ten grondslag aan onze missie, visie en strategie. Deze kernwaarden zijn leidend in alles wat we doen.

Verbonden	Nieuwsgierig	Reflectief
– zijn onze studenten en medewerkers; – zijn ons onderzoek en onderwijs; – zijn onze wetenschapsdisciplines; – zijn we met de wereld om ons heen; – is de universiteit van vandaag met haar traditie, voortgekomen uit de katholieke emancipatiebeweging.	– naar de wereld; – naar de ander; – naar onszelf; – naar kennisontwikkeling.	– op ons denken; – op ons handelen; – op het maatschappelijk debat; – op de betekenis van de kennis die we ontwikkelen.

1.2 Waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel geeft in één oogopslag weer op welke wijze de Radboud Universiteit van betekenis is voor haar studenten, medewerkers en de wereld om haar heen. In het waardecreatiemodel geven we weer met welke middelen en activiteiten we werken aan onze strategische doelstellingen, die in gezamenlijkheid leiden tot 'significant impact': bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen. Ons rijke scala aan wetenschappelijke disciplines zet kracht bij aan onze ambitie om van betekenis te zijn voor maatschappelijke vraagstukken, variërend van gezondheid en klimaat tot welzijn en cultuur, of aan veiligheid of de inrichting van de samenleving.

WAARDECREATIEMODEL RADBOUD UNIVERSITEIT



De resultaatsdoelstellingen, die zijn opgenomen in het waardecreatiemodel, zijn ontleend aan de strategie en staan centraal in hoofdstuk 2 van dit jaarplan, waar de doelstellingen verder uitgewerkt worden tot concrete acties en benodigde middelen. Tevens wordt beschreven hoe het succes van de ingezette acties meetbaar wordt gemaakt.

2. Doelstellingen

In dit hoofdstuk worden de zes strategische doelstellingen, zoals beschreven onder 'onze strategie' verder geconcretiseerd naar acties en activiteiten om de doelstellingen te realiseren. Hierbij wordt tevens aangegeven hoe de acties en activiteiten meetbaar gemaakt worden en wat er nodig is om de doelen te realiseren. Als daarvoor additionele middelen in de begroting 2024 zijn gereserveerd is dat in de kolom benodigde middelen benoemd. Als er niets is opgenomen, dan vindt financiering plaats uit de bestaande middelen.

Doelstelling: Ons onderzoek is van hoge wetenschappelijke en internationaal erkende kwaliteit, waarbij samenwerken aan de basis ligt en we de grenzen van onze kennis verleggen.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Ons onderzoek is van hoge wetenschappelijke kwaliteit	Alle onderzoeksinstituten die gevisiteerd worden, worden positief beoordeeld We streven naar meer balans tussen persoonlijke/individuele beurzen en de grote samenwerkingsprojecten in Horizon Europe, NWO en NGF. Uitvoeren programmaplan Erkennen & Waarderen: 1) Ontwikkelen van het beleidskader om veranderingen beleidsmatig richting te geven 2) Synergie, uitwisseling en intervisie organiseren over E&W-beleid en activiteiten. 3) Synergie en samenwerking tot stand brengen met aanpalende programma's en projecten,	• We optimaliseren de jaarlijkse kwaliteitszorgcyclus waarbij de uitkomsten en aanbevelingen van de visitatierapporten leidend zijn. We ondersteunen de instituten bij de voorbereiding en uitvoering van de visitaties en bieden daarbij de benodigde management informatie. • We zijn succesvol in het verwerven van onderzoeksubsidies. Met name binnen de fundamenteel ingestoken persoonlijke/individuele beurzen binnen ERC en NWO Talent. Daarnaast richten we ons steeds meer op samenwerkingsprojecten in Horizon Europe, NWO en het NGF. We begeleiden onderzoekers pro-actief en hands-on tijdens het hele proces van idee tot aanvraag. Om dat goed vorm te geven wordt er steeds hechter samengewerkt tussen Research & Impact en facultaire grant support. Grote complexe projecten binnen NGF en NWO summit krijgen extra aandacht. • We maken deel uit van Europese netwerken, zoals NeurotechEU en zijn gestart met samenwerking met de universiteit van Bonn. • In het kader van het Radboud Excellence Initiative ontvangen we een hoog niveau van kandidaten, zowel visiting professors als fellows. • Binnen het Radboud-brede programma Erkennen en Waarderen wordt gekeken naar een rijker en breder begrip van (wetenschappelijke) kwaliteit, zowel m.b.t. onderzoek als onderwijs. - Er worden werkgroepen ingesteld die (onderdelen van) het beleidskader ontwikkelen. - Er wordt een plan van aanpak opgesteld voor synergie, uitwisseling en intervisie van E&W-activiteiten. - Er vindt regelmatig overleg plaats met beleidscollega's om tot afstemming te komen. • In het kader van de werkdruk creëren we rust en ruimte voor onafhankelijk onderzoek door middel van gerichte inzet van de extra middelen uit het Bestuursakkoord dat OCW en UNL hebben gesloten.	Voor de uitvoering van de programmaplannen Erkennen en waarderen zijn in de begroting extra middelen gereserveerd. Ter vermindering van de werkdruk zijn uit hoofde van het Bestuursakkoord met OCW, additionele middelen beschikbaar in de vorm van starters- en stimuleringsbeurzen resp. sectorplanmiddelen.

Wij investeren in de continuïteit en vernieuwing van bestaande infrastructuur voor toponderzoek	HFML Felix ligt op koers om structureel gefinancierd te worden.	Eind 2022 liep de samenwerkingsovereenkomst met NWO af inzake HFML-Felix, ons gecombineerde magneten-laser lab voor met name materiaalonderzoek. Deze wereldvermaarde unieke onderzoeksfaciliteit moet behouden blijven en zich verder kunnen ontwikkelen. Vanuit NWO is voor 2023 financiële overbrugging toegezegd en vindt er overleg plaats voor een duurzame instandhouding van deze onderzoeksfaciliteit.	Komende jaren wordt geïnvesteerd om onze leidende positie in de Event Horizon Telescope te behouden. Voor het realiseren van de 14 T MRI onderzoeksfaciliteit scanner is naast de bijdrage van NWO ook financieel commitment van de universiteit nodig. Daartoe wordt een business case uitgewerkt.
	Het Event Horizon Telescoop netwerk wordt uitgebreid	Om onze leidende positie in de Event Horizon Telescope te behouden, zijn investeringen benodigd. Hiermee kan het onderzoek naar het ontstaan van leven na de oerknal en zwarte gaten worden voortgezet.	
	Realiseren 14T MRI onderzoeksfaciliteit.	Begin 2023 is de Roadmapaanvraag voor de ontwikkeling van de 14 T MRI onderzoeksfaciliteit gehonoreerd. De realisatie zal inclusief de benodigde huisvesting een aantal jaren in beslag nemen.	
	Grootschalige samenwerkingsprojecten	Medewerkers van divisies en faculteiten steken tijd en energie in ondersteuning van onderzoekers bij grote, profilerende (inter)nationale aanvragen om onze infrastructuur te verstevigen.	
	Samen met onze partners uit de regio ontwikkelen we Living Labs om innovatie rond een bepaald thema te bevorderen.	In de regio zijn diverse Living Labs opgestart of in de opstartfase. Voorbeelden hiervan zijn het living lab duurzaamheid samen met het Radboudumc, en het living lab Smart Industries waar vanuit de Chemie aansluiting is gevonden met Oost NL en het bedrijfsleven. Studio Kanaalzone is gericht op samenwerking tussen bewoners, gemeente Nijmegen en alle Nijmeegse woningcorporaties.	
Wij bevorderen divers onderzoek met en tussen disciplines	Afgeronde evaluatie interfacultaire projecten die in 2018-2019 gestart zijn.	- In 2018 en 2019 is een open call gelanceerd om interfacultaire (onderzoeks)projecten en samenwerken te faciliteren en te stimuleren. Dit heeft geresulteerd in 36 projecten, waarvan de samenwerkingsverbanden op het gebied van kunstmatige intelligentie (Radboud AI), cyber security (iHub), Healthy Landscape en Active Living zich snel ontwikkelen en structureel binnen en tussen faculteiten ingebed worden. - Een aantal interfacultaire projecten heeft de kans gekregen verder uit te breiden: Healthy Landscape, Radboud Consortium for Human Glycosciences, Radboud Ecosystem for Active Living (REAL). - iHub, Radboud AI en Healthy Brain worden zowel in- als extern sterker gepositioneerd. Voor Healthy Society en Healthy Landscape wordt een governance model ontwikkeld en deze projecten worden verder uitgebouwd.	De projecten die de kans tot uitbreiding hebben gekregen worden ook in 2024 nog financieel ondersteund. Het Centre for Privacy, Security and Data Governance (iHUB) kan tot en met 2025 rekenen op additionele financiële ondersteuning.
	Projecten als iHub, Radboud AI, Healthy Landscape en Radboud Ecosystem voor Active Living (REAL) zijn intern en extern succesvol en laten dit zien door het verwerven van onderzoeksubsidies in competitie. Healthy Society en Healthy Landscape worden verder uitgebouwd.		
Academische vrijheid, wetenschappelijke integriteit en nieuwsgierigheid zijn voorwaarden voor wetenschappelijk onderzoek van hoge kwaliteit	Verdere toename van het percentage open access wetenschappelijke publicaties: op naar 90%+ open access. Toename van het aantal geregistreerde en gepubliceerde datasets Start van open science programma	- Een voorstel voor een open science programma voor de Radboud Universiteit is goedgekeurd in september 2023. Het programma zal begin 2024 starten. Dit programma heeft als doel om open science aanzienlijk te stimuleren door betere coördinatie, goede communicatie, en aanvullende ondersteuning. Het programma richt zich m.n. op de volgende thema's: - Stimuleren open access, o.a. You share, we take care, de Radboud University Press, Read&Publish deals; - Stimuleren FA(IR) data & software (management), o.a. via DMP en registratie ondersteuning & advies, Data repository; - Stimuleren Citizen science en Open Education, o.a. via expertisevorming, contactpunt, evt. infrastructuur; - Verbeteren onderzoeksinformatie, communicatie, netwerkvorming. - Research Data Management: onderzoeksdata moeten vindbaar en	In de begroting 2024 is voor 2024 en 2025 een bijdrage voor Open Access en Radboud University Press gereserveerd.

		toegankelijk zijn. De ondersteuning van onderzoekers op het gebied van RDM wordt in partnerschap met de faculteiten aangeboden. Verdere ontwikkeling van deze ondersteuning valt binnen de kaders van het open science programma. We werken aan scenario's rondom de universiteitsbrede uitrol van de Radboud Data Repository. - In het najaar van 2023 is besloten tot de implementatie van een opt-out procedure binnen het kader van het "You share, we take care!" project (artikel 25fa Aw/Taverne), middels een toegevoegde bepaling in het arbeidscontract. Hiermee kunnen publicaties van wetenschappelijk personeel automatisch open access worden gezet na 6 maanden. Deze procedure zal vanaf 1 januari 2024 in werking treden. - Academische vrijheid en wetenschappelijke integriteit krijgen voortdurend aandacht, onder meer in de jaarlijkse bijeenkomst wetenschappelijke integriteit en de samenwerking met andere universiteiten en UNL op het gebied van het omgaan met bedreiging en intimidatie van wetenschappers. We gebruiken de uitkomsten van de National Survey Research Integrity en de evaluatie van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit om acties te ondernemen om wetenschappelijke integriteit nog beter te waarborgen. - De Radboud Jonge Akademie brengt jonge gepromoveerde medewerkers bij elkaar om een bijdrage te leveren aan de academische cultuur van de Radboud Universiteit en ontplooit jaarlijks activiteiten op het gebied van onder meer interdisciplinariteit, wetenschapsbeleid en wetenschap en maatschappij.	Voor aanvullende financiële middelen kan de Radboud Universiteit r waarschijnlijk mede aanspraak maken op 20 miljoen euro/jaar impulsfinanciering vanuit Regiegroep OPEN SCIENCE NL van NWO.
	Wetenschappelijke integriteit en academische vrijheid zijn integraal ingebed in onderwijs, trainingen voor wetenschappelijk personeel en de kwaliteitszorgcyclus voor onderzoek		

Doelstelling: Kwaliteit, binding en persoonlijk contact in ons onderwijs zorgen ervoor dat studenten zich ontwikkelen tot kritisch denkende academici die vanuit verantwoordelijke posities een maatschappelijke bijdrage leveren.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Ons academisch onderwijs is van hoge kwaliteit en studeerbaar	- Alle opleidingen die gevisiteerd worden, worden positief beoordeeld - Studenten beoordelen de opleidingen in de NSE met minimaal een 3,5 - Leerlijn professionele ontwikkeling docenten is geïmplementeerd. Het cursusaanbod t.b.v. docentprofessionalisering is stevig uitgebreid en vernieuwd. - Inzicht in de optimale omvang van het aantal studenten per opleiding - De netto instroom in de masters is positief - Het streven blijft een gemiddeld bachelor rendement voor de universiteit van 70% of meer - Het streven blijft een gemiddeld masterrendement voor de universiteit van 80% of meer	- Er wordt verder geïnvesteerd in het systeem van permanente kwaliteitszorg in het onderwijs met de opvolging van de aanbevelingen uit de midterm review van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Afhankelijk van de uitkomsten van het politieke debat wordt gestart met de voorbereidingen op de invoering van Instellingsaccreditatie (verwachte invoering per 2025). - In 2023 is een pilot gestart met de nieuwe werkwijze voor de BKO. Hierbij is ook het cursusaanbod verder uitgebreid aansluitend bij gevraagde ontwikkeling op BKO-competenties. De eerste evaluatie is positief. De verwachting is dat de invoering van deze nieuwe werkwijze in 2024 wordt afgerond. In 2023 is ook een pilot uitgevoerd waarin een nieuw begeleidingstraject is ingezet voor het behalen van de UKO. Ervaringen hiermee zijn eveneens positief. In het komende jaar zal op basis van afspraken over onderwijs loopbaanpaden bepaald worden of/welke continuering van het begeleidingstraject richting UKO wenselijk is. - Het Teaching and Learning Centre (TLC) is gestart met een leergang onderwijskundig leiderschap. Deze wordt in 2024 geëvalueerd. - Het TLC faciliteert en stimuleert ontmoeting, inspiratie en samenwerking tussen docenten om zo de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Het TLC focust hierbij op onderwijsontwikkeling en -innovatie, docentontwikkeling en het onderzoeken van (wetenschappelijk) onderwijs en leren. Het TLC werkt hierin nauw samen met onder meer de onderwijsondersteuners vanuit de faculteiten en divisies AA, ILS en C&F. - Met de middelen uit de kwaliteitsafspraken wordt ingezet op kleinschalig(er) en persoonlijk onderwijs. Formulieren van concrete	

		doelstellingen per opleiding en doelgroep waar het gaat om het aantal studenten per opleiding, in relatie tot de kwaliteit van het onderwijs. • Om een positieve netto-instroom in de masters te realiseren maken alle opleidingen een grondige analyse van hun instroom in termen van interne doorstroom, schakeltrajecten en externe instroom en zetten daar een plan op uit. Initiatieven om tot interdisciplinaire en interfacultaire masters te komen worden gefaciliteerd en waar mogelijk gestimuleerd.	
Onderwijsvisie: - Doorvertalen en implementeren van de onderwijsvisie naar de organisatie (inclusief plan van aanpak, tijdslijn) en deze universiteit breed communiceren - Een impuls geven aan Onderwijs & Digitalisering (O&D) door opvolging te geven aan advies uit multidisciplinaire werkgroep (2023).	Er is een Radboud breed gedragen plan van aanpak voor het implementeren van de onderwijsvisie, dat bekend is bij alle medewerkers voor wie dit relevant is. Er is een start gemaakt met de voor 2024 geprioriteerde doelstellingen.	• Keuze maken voor scope, aanpak en organisatiestructuur • Opstellen begroting en voorstel financiering (eenmalig / structureel). • Instellen van programma- / projectorganisatie en werkgroepen.	
Bijdragen aan een lerende samenleving	Toename cursusdeelnemers Verbeterde zichtbaarheid en vindbaarheid aanbod leven lang ontwikkelen (LLO) Vergroten vraag gestuurd postacademisch onderwijs, maatwerk trajecten Toename post-initiële interdisciplinaire programma's Verkrijgen subsidies die hieraan bijdragen	• Ontwikkelen gezamenlijke koers met de POP's van de faculteiten en Radboud Academy om effectiever en efficiënter het LLO aanbod van de Radboud Universiteit te positioneren en ontwikkelen • Er worden nieuwe post-initiële onderwijsprogramma's ontwikkeld in co-creatie met externe partners, op maat en voor een bredere doelgroep van professionals • Indienen van subsidieaanvragen voor de groeifonds LLO katalysator	Draagvlak voor de te ontwikkelen lange termijn koers inclusief financiële dekking daarvoor.
Ons onderwijs is internationaal gericht en regionaal geworteld	Er zijn verschillende Virtuele Online samenwerkings-overeenkomsten actief Toename van aantal studenten met internationale leerervaring	• Samen met onze regionale partners (o.a. Radboudumc, Universiteit van Maastricht) en strategische internationale partners (o.a. University of Glasgow, Western University, en NeurotechEU) worden nieuwe onderwijsinitiatieven ontwikkeld. Vanuit deze partnerschappen worden nieuwe vakken in gezamenlijkheid opgezet en aangeboden, studenten worden gezamenlijk begeleid bij scripties, studentenuitwisseling neemt in dit verband toe. • Om te waarborgen dat iedere student een internationale leerervaring kan opdoen, wordt sterker ingezet op zogenoemde "internationalisation at home" projecten. We zetten daarbij in op twee onderwijsaspecten: (1) Waarborgen van 'inclusive classroom', (2) Opzetten van VOS onderwijsprojecten (Virtual Online Samenwerking) mede dankzij inzet van subsidie van OCW. • We verstevigen de vakinhoudelijke netwerken van vo- en wo-docenten en breiden programma's aan vwo-scholieren uit, met het accent op academische en studievaardigheden. • We bieden studenten een rijke leerervaring door hen te laten werken aan concrete maatschappelijke projecten in de regio zoals de City deal, Ieder talent telt, de samenwerking met het Valkhof museum, de Bastei, de Honourslabs, Music Moves en in opdracht van regionale partners.	

Doelstelling: Vanuit een multi- en interdisciplinaire benadering dragen wij bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
--	---------------------------	--	--------------------

Investeren in bestaande en nieuwe samenwerkingen met externe partners o.a. NeurotechEU Inrichting Science Park 2) Investeren in nieuwe en bestaande samenwerkingen. Stimuleren van de samenwerking met de Universiteit Maastricht door: - inzetten op een aantal gerichte thema's. - faciliteren en stimuleren van bottom-up initiatieven.	Ontwikkeling NeurotechEU campus infrastructuur 1) Toename van het aantal spin-off bedrijven op campus. 2) Toename van het aantal gezamenlijke onderzoeksprojecten met huurders van het Science Park. 3) Komen tot één campus met onze partners in Nijmegen. Bestaande samenwerking uitbouwen met oog voor synergie, door nieuwe NGF- en EU-aanvragen van nieuwe consortia op te zetten en deze operationeel en financieel goed te laten landen in de organisatie. Meerdere concrete samenwerkingsprojecten zijn gelanceerd	• In fase 2 van de ontwikkeling van NeurotechEU zullen nieuwe onderwijs- en onderzoeksinitiatieven binnen de alliantie van de grond komen. • Aanstelling projectleider Science Park, inrichten softestructuur, huurdersbestand opschonen, komen tot één campus in Nijmegen • Begeleiden van nieuwe NGF- en EU-aanvragen, bestaande samenwerkingen op de campus versterken (Radboud AI en Healthy Data). • In samenspraak met en tussen de decanen, onder aansturing van de stuurgroep,, samenwerkingsprojecten starten.	Vanuit de EU worden middelen beschikbaar gesteld voor NeurotechEU Draagvlak en betrokkenheid van alle universitaire neuroscience afdelingen In de begroting 2024 is financiering voorzien voor een periode van 5 jaar.
Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering	• Elke student komt in de bachelor in aanraking met duurzaamheidsvraagstukken. Per faculteit is er een plan van aanpak opgesteld waarin beschreven wordt hoe duurzaamheid verder geïntegreerd wordt in het verplichte curriculum. • Het aanbod wordt goed onder de aandacht gebracht van (aankomend) studenten. • Het netwerk en de coördinatiecapaciteit van het Radboud Centre for Sustainability Challenges is gegroeid. • Er is aanbod beschikbaar voor docenten om hierin ondersteund te worden. • Er wordt in 2024 een nieuw duurzaamheidsbeleid opgesteld voor de periode 2025-2030 samen met Radboudumc.	• Aandacht voor verder integreren van duurzaamheid in het verplichte curriculum. Docenten worden middels workshops en lesmiddelen ondersteund. • Meten en analyseren hoeveel opleidingen al aandacht besteden aan duurzaamheid en dit zichtbaar maken via diverse kanalen. • Het Radboud Center for Sustainability Challenges (RCSC) werkt aan het bevorderen van interdisciplinaire samenwerking rondom duurzaamheidsvraagstukken middels seminars, netwerkvorming en het meeschrijven aan onderzoeksvoorstellen. • De capaciteit van het duurzaamheidsprogramma en RCSC worden uitgebreid waardoor er extra ondersteuning geboden kan worden aan de eenheden binnen de Radboud Universiteit om de duurzaamheidsdoelen te behalen en tegelijkertijd bij collega's kennis en vaardigheden te ontwikkelen om dit zelfstandig te doen (middels interne workshops en on the job coaching) • Er zal een nieuwe materialiteitsanalyse en stakeholderconsultatie worden uitgevoerd ten behoeve van het nieuwe duurzaamheidsbeleid. In dat licht wordt tevens opnieuw gekeken naar een bijpassende jaarverslaglegging. • Binnen enkele faculteiten wordt een facultair duurzaamheidsplan ontwikkeld naar voorbeeld van FSW. • Monitoring van duurzaamheidsprestaties wordt verder ontwikkeld. In de bedrijfsvoering worden nadere metingen en analyses uitgevoerd naar de impact van de organisatie op onder andere het gebied van CO₂-uitstoot, circulariteit en gezondheid. De managementinformatie rondom duurzaamheidsprestaties wordt verder geïntegreerd in het managementinformatieportal en in het jaarverslag.	
Zichtbaarheid, herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de Radboud Universiteit vergroten voor onze belangrijkste doelgroepen	Goede impactvolle vermeldingen Radboud in media. Stijging aantal volgers op social media kanalen Stijging aantal online views op o.a. vacatures, opleidingen, fondsenwervingsprojecten	• In 2024 ontwikkelen we het doelgroepeteam 'partners', waarin we samen met faculteiten en de afdeling 'research en impact' van de divisie AA de communicatie over onze impact en voor onze partners (subsidieverstrekkers, samenwerkingspartners) structureel vormgeven. • Voor 2024 staat de uitgestelde campagne 'Je bent nodig' in het kader van duurzaamheid gepland. • Via (online) dienstverlening en vindbaarheid, activiteiten en evenementen, (wetenschaps)communicatie, campagnes, mediarelaties en eigen kanalen van de universiteit de zichtbaarheid, herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de universiteit en haar onderdelen versterken.	

		Onderdelen zoals Reflects, Recharge, instituten inbedden in de corporate communicatie qua visuele identiteit en klantroutes.	
--	--	--	--

Doelstelling: Wij zijn een inclusieve universiteit waar medewerkers en studenten elkaar inspireren en uitdagen en die investeert in de continue ontwikkeling van medewerkers en studenten.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Wij zijn een inclusieve universiteit met de ambitie om gezamenlijk zorg te dragen voor een veilige, inclusieve en rechtvaardige campus, waarin diversiteit en sociale gerechtigheid door iedereen omarmd en belichaamd wordt. We zetten ons in voor positieve verandering in overeenstemming met de 'sustainable development goals'.	- Vastgesteld beleid en ingerichte procedures op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie. - DEI Gap Analyse; DEI indicatoren waarmee de afwijking tussen de huidige en gewenste situatie gemeten kan worden; - Een toename van het aantal vrouwelijke hoogleraren richting 36% in 2025; - In 2024 realiseren we meer participatiebanen.	- Het inbedden van diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) binnen de universiteit door het opstellen van beleid en procedures en door (voorbeeld)gedrag om op deze wijze culturele en structurele verandering teweeg te brengen. - Het monitoren van de voortgang op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie door gebruik te maken van een 'Right-Based Approach RBA monitoring framework'. - Het positioneren van de Radboud Universiteit als een wereldwijde katalysator en hub op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie. - Alle faculteiten stellen op basis van een analyse van de ontwikkeling van de hooglerarenformatie een plan op waarin is aangegeven hoe zij de formatie vrouwelijke hoogleraren in 2025 op het streefniveau brengen.	
Wij hebben aandacht voor het welzijn en werkdruk van medewerkers en studenten.	- Verbetering van de student-staf ratio - Studentbegeleiding wordt in de enquête NSE beoordeeld met minimaal een 3,5 - Ziekteverzuim onder de 3,5%	- Met het programma Studentbegeleiding zet de Radboud Universiteit verdere stappen richting goede kwaliteit van studentbegeleiding, een leerlijn persoonlijke en professionele ontwikkeling, goede studentcommunicatie en een integrale aanpak op studentenwelzijn. - Met behulp van de middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs, zijn diverse initiatieven opgezet om het welzijn van studenten te verhogen en de negatieve effecten van de coronapandemie te beperken, waaronder peer-to-peer support voor alle eerstejaarsstudenten. Ook worden onderzoekers met tijdelijke contracten uit deze middelen in staat gesteld hun onderzoek alsnog af te ronden. - De focus ligt op preventie van verzuim. Werkdruk van medewerkers speelt binnen het merendeel van de eenheden een grote rol. Er zijn een aantal gezamenlijke speerpunten met betrekking tot werkdrukvermindering gekozen, waarop elke faculteit plannen maakt. Het bespreken van de taakbelasting is hierin belangrijk. Het verminderen van werkdruk is in de lijn belegd via de directeuren bedrijfsvoering.	De tijdelijke NPO middelen onderwijs en onderzoek kunnen ook in 2024 nog worden besteed aan de genoemde doelen. Ter vermindering van de werkdruk van medewerkers zijn uit hoofde van het Bestuursakkoord met OCW additionele middelen beschikbaar in de vorm van starters- en stimuleringsbeurzen resp. sectorplan-middelen.
Wij investeren in de continue ontwikkeling van medewerkers	- De tevredenheid over het gebruik van gROW (online leeromgeving van de universiteit waarop medewerkers met hun (loopbaan)ontwikkeling aan de slag kunnen, ze vinden er cursussen, workshops, e-learning, artikelen en video's) en het ontwikkelaanbod zijn gegroeid ten opzichte van voorgaande jaren. - Versterken van (persoonlijk) leiderschap in een inclusief, duurzaam en stimulerend werkklimaat.	- Wij formuleren beleid inzake Strategische Personeels Planning, inclusief betere vertaling van strategie naar gewenste competenties. - Wij zetten in op talentontwikkeling en bieden medewerkers mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, via gROW of extern. - Versterken van persoonlijk (leiderschap) in een inclusief, duurzaam en stimulerend werkklimaat door o.a. het opschalen en verbreden van de leiderschapsprogramma's. Dat gebeurt met de campagne 'grip op je werk' en met verschillende leiderschapsprogramma's; daarmee is er voor elke leidinggevende een leiderschapsprogramma dat aansluit bij zijn/haar rol en verantwoordelijkheid in de universiteit.	

Een veilige omgeving waarin collegialiteit, gelijkwaardigheid, openheid en aandacht voor elkaar belangrijk zijn	• Medewerkers zijn geëquipeerd om ongewenst gedrag te herkennen, benoemen en bespreken, en dragen bij aan een inclusieve, open en veilige organisatiecultuur. • Medewerkers voelen zich veilig op de campus door laagdrempelige, goed vindbare en gerichte ondersteuning en actie bij signalen en meldingen van ongewenst gedrag. • Sociale veiligheid is integraal onderdeel van beleid, arbeidsvoorwaarden, selectie en bevordering en het ontwikkelaanbod voor teams en individuen, zodat naast curatie ook het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag is ingebed.	In 2024 start de implementatie van een integraal plan van aanpak, met focus op preventie (wat gaan we breed in de organisatie doen om sociale veiligheid te bevorderen in termen van omgangsvormen, organisatiecultuur en leiderschap), care (wat kunnen teams en afdelingen doen als zich sociaal onveilige situaties voordoen, hoe voeren we dan het goede gesprek en hoe geven we elkaar goede feedback) en cure (wat moet in individuele gevallen van grensoverschrijdend gedrag gebeuren aan maatregelen, hoe regelen we dat duidelijk en transparant, hoe volgen we dat dan op, en hoe leren we ervan) • In de uitwerking zal onder meer aan bod komen: Implementatie aanbevelingen bureau Governance & Integrity (en UGV) ten aanzien van gedragscode, hulpstructuur, klachtenregeling & klachtencommissie en monitoring/meldsysteem; • Verder versterken vaardigheden HR professionals en leidinggevendenden die bijdragen aan Sociale veiligheid; • Organiseren overleg en afstemming over sociale veiligheid voor professionals uit de hulpstructuur en (deels separaat en deels gezamenlijk) voor leidinggevendenden. Ontwikkeling vaardigheden SV voor medewerkers; • Verdere uitrol Active Bystander Training; • Onderzoeken inzet theatervoorstelling Mindlab. Inbedding sociale veiligheid in Erkennen & Waarderen en in leiderschapsprofielen; • Bij de werving, selectie en ontwikkeling van leidinggevendenden krijgt de verantwoordelijkheid voor het welzijn en functioneren van hun teamleden/direct reports een centrale plaats; In de Onboarding van nieuwe medewerkers is er aandacht voor de gedragscode, integriteit en sociale veiligheid.	
Leidinggevendenden creëren een sociaal veilige en inclusieve werkomgeving waar teamwork, talentontwikkeling en (wetenschappelijke) integriteit voorop staan.	• Bestuurlijk continuïteit is gewaarborgd door aanwezigheid opvolgingsplanning. • Medewerkers voelen zich vrij feedback te geven aan hun leidinggevendenden. • Leidinggevendenden vragen om feedback en leren daarvan. • Leidinggevendenden zijn goed geëquipeerd om hun rol uit te oefenen. • Medewerkers zijn in algemene zin tevreden over hun leidinggevendende. • Persoonlijk leiderschap van teams is vergroot.	• Ontwikkelen proces opvolgingsplannen, actualisatie profielen bestuurlijke functies en in kaart brengen bestuurlijke ambities van medewerkers. • Introductie en implementatie 360 graden feedback voor leidinggevendenden en bestuurders als onderdeel van jaargesprekken. • Verbeteren kennis en vaardigheden leidinggevendenden door ontwikkelaanbod ten behoeve van dagelijkse aansturing organisatie onderdeel / team en bedrijfsvoeringsprocessen. • Inrichten van een omgeving/community voor leidinggevendenden om de ontwikkeling van hun rol als leidinggevendende verder te ondersteunen en stimuleren. • Ontwikkelen en uitzetten pilot 'Krachtige teams' • Teams trainen in het voeren van 'het goede gesprek' onderling en met leidinggevendende en daarmee proactief acteren op thema's als vitaliteit, erkennen en waarderen en sociale veiligheid.	
Talent wordt erkend, gewaardeerd, ingezet en gestimuleerd. Zodat iedereen bij kan en wil dragen aan een toekomstbestendige en wendbare organisatie.	• Behoud van talent door het verder vormgeven van onboarding. • Bevorderen interne doorstroom met focus op ontwikkeling van talent, en talent op de juiste plek. • Ongewenste uitstroom van medewerkers voorkomen. • Zorgvuldige begeleiding extern gedwongen mobiliteit in het geval van herziening van huidige organisatie.	• Bevorderen interne doorstroom met focus op ontwikkeling van talent, en talent op de juiste plek. Ongewenste uitstroom van medewerkers voorkomen. • In geval van herziening van huidige organisatie en boventalligheid via een goed uitgelijnd proces zorgvuldig begeleiden van herplaatsingskandidaten. Daarbij wordt ingezet op loopbaanbegeleiding en herplaatsing, in lijn met 'erkennen en waarderen'. • Behoud van talent door het verder vormgeven van onboarding zodat medewerkers zich snel thuis voelen in het team en bij de universiteit en ondersteund worden in het invullen van de werkzaamheden die horen bij de functie waarop zij zijn benoemd. • Herziening/modernisering gesprekkensystematiek ter stimulering van het ontwikkelgerichte gesprek tussen medewerker(s) en leidinggevendende.	

Doelstelling: Onze (digitale) campus is een duurzame en veilige plek die uitnodigt tot studeren, (samen)werken en ontmoeten.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Wij investeren in de (digitale) campus en nemen de 'lessons learned' vanuit de coronacrisis ten aanzien van hybride werken mee in de verdere vormgeving ervan.	- Implementatie campusplan verloopt volgens planning. - Implementatie InWork concept met o.a. pilots in de werkomgeving bij faculteiten lopen volgens planning.	- Implementatie van het campusplan met o.a. huisvesting FdL/FFTR, - Aandacht voor een dynamische campus door onder andere de ontwikkeling van studentenhuisvesting op het Toernooiveld. - Ontwikkeling van een toekomstvisie voor Heijendaal Oost (Mercator Science Park).	
Wij investeren in een veilige digitale campus	Volwassenheid van informatieveiligheid aantoonbaar (externe audit) op het landelijk afgesproken niveau (SURF en UNL)	- De Stuurgroep Informatiebeveiliging prioriteert de belangrijkste informatieveiligheidsprojecten. - Het Informatiebeveiligingsprogramma omvat: - projecten die ingrijpen op de technische infrastructuur (technische taskforce); - projecten die betrekking hebben op organisatie en processen (nieuw: NBA3-taskforce). - Er wordt toegewerkt naar het volwassenheidsniveau voor informatieveiligheid zoals landelijk afgesproken. - De (virtuele) informatiebeveiligingsorganisatie wordt uitgebreid naar faculteiten en divisies. Daarnaast worden centrale functies gecreëerd voor risico- en compliance management en bewustwording.	

Doelstelling: Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen.

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Doelmatige besteding van middelen, waarbij op verantwoorde manier ook negatief begroot kan worden.	- Solvabiliteit van tenminste 0,33 - De liquiditeitspositie bedraagt minimaal 35 miljoen euro - In meerjarig perspectief komen we tot een sluitende begroting	- Periodiek wordt een liquiditeitsoverzicht opgesteld inclusief liquiditeitsprognose en gedeeld met de portefeuillehouder bedrijfsvoering. - In de vier- en achtmaands-rapportage wordt gerapporteerd over het financiële resultaat tot op dat moment en de prognose richting eind van het jaar, wat tijdige bijsturing indien nodig mogelijk maakt. - Grote investeringen en uitgaven worden expliciet beoordeeld op doelmatige besteding van middelen en in meerjarig perspectief wordt het effect op de financiële positie beoordeeld en gewogen.	

3. Begroting

Duurzaam gezonde financiële positie

Na een periode waarin bewust financiële reserves zijn ingezet om de werkdruk te verlagen en meer balans te brengen in onderwijs en onderzoek binnen aanstellingen, gaat de organisatie in 2026 weer naar een sluitende begroting. Een belangrijke doelstelling in meerjarig perspectief is het borgen van een duurzaam gezonde financiële positie en het creëren van stabiliteit voor de eenheden.

In de voorliggende meerjarenbegroting daalt - door de resultaten 2023 tot en met 2028 (samen 51 miljoen euro negatief) - het eigen vermogen tot 177 miljoen euro eind 2028.

Voor de financiering van investeringen uit het Campusplan loopt vanaf 2025 de lening op tot een stand van circa 151 miljoen euro in 2028.

De solvabiliteitsratio ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale vermogen) daalt in deze periode navenant van 0,5 naar 0,3 in 2028, hetgeen de door het Ministerie van OCW gehanteerde ondergrens is.

We zullen alert moeten zijn op wat de onzekerheden met betrekking tot de ontwikkeling van de studentenaantallen en het regeerakkoord dat resulteert na de landelijke verkiezingen, voor de financiële positie van onze universiteit in de latere jaren van de perspectiefperiode gaan betekenen. Verstevigen van de financiële veerkracht is dan ook een van doelen waar de komende periode de focus op komt te liggen. In samenspraak met de eenheden pakken we dit op.

3.1 Meerjarenraming

3.1.1 Meerjarig exploitatieoverzicht

Bedragen x € 1000,-	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Baten								
Rijksbijdragen (excl. werkplaatsfunctie)	402.124	401.381	416.298	431.740	435.302	442.560	447.349	446.791
College-, cursus-, les- en examengelden	35.660	51.095	51.095	54.534	60.995	60.995	60.995	60.995
Baten werk i.o.v. derden	228.343	249.490	242.583	266.175	268.320	268.393	268.703	267.662
Overige baten derden	48.735	50.214	49.299	46.541	45.183	44.583	44.057	43.996
Totaal baten	714.863	752.180	759.275	798.989	809.801	816.531	821.103	819.443
Lasten								
Personele lasten	526.112	556.231	569.860	607.682	608.740	603.566	600.317	600.692
Afschrijvingen	32.694	34.904	35.235	36.179	36.464	37.164	38.448	41.705
Huisvestingslasten	28.595	28.870	28.990	40.712	41.017	39.875	39.746	40.478
Overige lasten	143.610	151.987	152.214	141.514	137.054	132.913	133.904	134.307
Totaal lasten	731.012	771.992	786.300	826.087	823.274	813.518	812.415	817.182
Saldo baten en lasten	-16.149	-19.812	-27.025	-27.098	-13.474	3.013	8.688	2.261
Financiële baten en lasten	2.338	-10	3.489	2.390	1.345	-22	-1.602	-3.157
Resultaat deelnemingen	-6	0	-101	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	-13.817	-19.822	-23.637	-24.708	-12.129	2.991	7.086	-896

Tabel 1 - meerjarig exploitatieoverzicht

3.1.2 Toelichting op de meerjarenraming

De universiteit investeert in het aantrekken van extra medewerkers met als hoofdoelen het verlagen van de werkdruk, het herstellen van de balans tussen onderwijs en onderzoek en daarmee het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De universiteit heeft in de beleidsbrief 2022 een voorschot genomen op de toen bekende referentieramingen¹ met een toen te verwachten middelentoe name in de periode 2022-2026. Daaruit zijn destijds extra structurele middelen aan de eenheden toegekend (13,7 miljoen euro). Daarnaast is in 2022 besloten tot volledige bekostiging van de premasters (extra toewijzing aan de faculteiten van ca. 1,8 miljoen euro in 2024 die jaarlijks geactualiseerd wordt). Dit resulteerde in de begrotingen 2022 en 2023 in meerjarige negatieve exploitatieresultaten, op te vangen uit het eigen vermogen, waarbij destijds werd verwacht dat in 2026 weer sprake zou zijn van een sluitende exploitatie.

Inmiddels zijn door het Ministerie van OCW nieuwe referentieramingen afgegeven, welke sterk negatief zijn bijgesteld ten opzichte van die welke in de begroting 2023 zijn verwerkt. De bijstelling heeft als oorzaak een door het Ministerie van OCW verwachte lagere groei van de studentenaantallen met negatieve financiële consequenties voor de universiteiten tot gevolg.

Tegelijkertijd is de externe omgeving, mede door politieke beslissingen en geopolitieke gebeurtenissen, niet meer zo stabiel als vele jaren hiervoor (zie ook paragraaf 3.5 Onzekerheden van de Begroting). Dit is er mede debet aan dat we ons in de begroting 2024 geconfronteerd zien met een verdere toename van de eerder geprognosticeerde en geaccepteerde meerjarige structurele tekorten, die bij ongewijzigd beleid voorbij de huidige perspectiefperiode dreigen door te lopen. Dit gaat zonder maatregelen een onevenredig beslag leggen op de vermogenspositie, wat gevolgen heeft voor de plannen die vastgesteld en in voorbereiding zijn om de Radboud Universiteit duurzaam in stand te houden. Om dit tegen te gaan, zijn ombuigingen nodig. Aan alle eenheden van de Radboud Universiteit is gevraagd maatregelen te treffen om toe te groeien naar een sluitende begroting in 2027 op eenheidsniveau. Hiermee hebben de eenheden een extra jaar de tijd gekregen om dit te realiseren (in de begroting 2023 werd gestuurd op een sluitende begroting op eenheidsniveau in ramingsjaar 2026).

Naast de bijgestelde referentieraming en de (geo)politieke gebeurtenissen hebben ook de landelijke ontwikkelingen in het marktaandeel en loon- en prijscompensaties een negatieve impact op de begrotingscijfers. Voorliggende begroting toont de impact van bovengenoemde ontwikkelingen en ombuigingsmaatregelen voor het begrotingsjaar 2024 en de ramingsjaren 2025 t/m 2028. In de hiernavolgende paragrafen worden de ontwikkelingen in de baten en in de kosten meer in detail toegelicht.

In onderstaande tabel zijn de effecten van de ontwikkelingen in het middelenkader nader gespecificeerd. De tabel laat zien dat de Radboud Universiteit in 2023 en 2024 meer middelen toewijst aan de eenheden dan ze ontvangt. Dit is enerzijds het gevolg van eerdergenoemde investeringen in verlaging van de werkdruk en het herstellen van de balans tussen onderwijs en onderzoek en de daarmee gepaard gaande toekenning van extra structurele middelen aan de eenheden. In een situatie waarin meer middelen worden toegekend dan er binnenkomen, heeft het College van Bestuur geen manoeuvreerruimte om onverwachte tegenvallers op te vangen of in te spelen op actuele ontwikkelingen, hetgeen onwenselijk is. Met ingang van 2025 wordt dit in voorliggende begroting enigszins hersteld.

¹ Reeksen tot en met 2021

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
(bedragen x 1.000 euro)	Begroting	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
MIDDELEN						
Totaal collegegelden + rijksbijdrage	452.476	486.274	496.297	503.555	508.344	507.786
INZET MIDDELEN						
Totaal inzet middelen	471.831	492.386	494.665	498.536	504.142	508.101
SALDO ONVERDEELDE MIDDELEN	-19.355	-6.112	1.632	5.019	4.202	-315

Tabel 2 – mutaties in de 1^e geldstroom t.o.v. begroting 2023

3.1.3 Ontwikkeling baten in de meerjarenraming

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage 2024 (ca. 432 miljoen euro) is gebaseerd op de eerste rijksbijdragebrief 2024. Op deze rijksbijdrage zijn in mindering gebracht de extra toekenningen voor de nieuwe sectorplannen en de starters- en stimuleringsbeurzen² voor zover deze in het jaar van toekenning nog niet ingezet worden. OCW heeft deze nieuwe toewijzingen namelijk aangemerkt als niet-normatieve rijksbijdragen ter voorkoming van ongewenste resultaat-effecten.³ Genoemde extra toekenningen zijn daarmee resultaatneutraal verwerkt in de begroting 2024 en meerjarenramingen: de door de faculteiten begrote bestedingen 2024-2028 zijn voor dezelfde bedragen verwerkt in de rijksbijdragen 2024-2028. In de jaren 2025-2028 stijgt de Rijksbijdrage voornamelijk doordat in de jaren na 2024 meer besteed wordt uit de sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen.

Collegegelden

De collegegelden nemen in 2024 ten opzichte van de begroting 2023 met ruim 3 miljoen euro toe vanwege een toename van het aantal studenten en de indexering van het collegegeldtarief.

Baten derden

De 'baten werk i.o.v. derden' betreffen contractonderzoek en -onderwijs. Het betreft met name door NWO, EU, Nationale overheden, collectebusfondsen en bedrijven gefinancierde onderzoeksprojecten (2^e en 3^e geldstroom) en contractonderwijs. De toename van de baten vanaf 2024 doet zich met name voor bij FNWI en FSW.

De 'overige baten derden' zijn niet direct gerelateerd aan onderwijs en onderzoek en betreffen o.a. opbrengsten inzake patiëntenzorg (tandheelkunde/geneeskunde), catering, sportkaarten, verhuur, detachering personeel, parkeergelden en externe dienstverlening.

3.1.4 Ontwikkeling lasten in de meerjarenraming

Personele lasten

De personele lasten laten nemen vanaf 2023 toe:

Bedragen x € 100	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Personele lasten	526.112	556.231	569.860	607.682	608.740	603.566	600.317	600.692
Mutaties		30.119	13.629	37.822	1.058	-5.174	-3.249	376

² De faculteiten/RDA krijgen de hiervoor gedeclareerde kosten vergoed.

³ Daarnaast zijn zoals gebruikelijk de middelen voor de zwaartekrachtprojecten in mindering gebracht. Deze middelen worden separaat aan de betreffende eenheden overgemaakt.

Tabel 3 – Ontwikkeling personele lasten

De belangrijkste oorzaak van de toename in de personeelslasten vanaf 2023, is de CAO verhoging van 9% met ingang van augustus 2023 en een eenmalige uitkering in september 2023. Hier staat een verlaging van de premiedruk werkgeverslasten van 1,77% tegenover, als resultante van het vervallen van de VPL-premie en een stijging van de reguliere ABP-premie. Vanaf 2024 is loonpeil 2023 aangehouden. Waar in 2023 de CAO-stijging 5 maanden effect had, werkt deze met ingang van 2024 het gehele jaar door. De van het Ministerie van OCW ontvangen looncompensatie is onvoldoende om de werkelijke loonkostenstijging te dekken.

De fte-ontwikkeling is als volgt:

RU totaal fte's (gemiddeld)								
	2022 realisatie	2023 begroting	2023 prognose	2024 begroting	2025 raming	2026 raming	2027 raming	2028 raming
1e g.s.	3.619	3.949	3.890	4.004	3.964	3.879	3.835	3.803
2e g.s.	568	614	612	656	678	677	675	671
3e g.s.	1.707	1.811	1.814	1.843	1.861	1.886	1.900	1.893
Totaal	5.894	6.373	6.316	6.503	6.504	6.442	6.411	6.367
jaarlijkse groei			7,1%	3,0%	0,0%	-0,9%	-0,5%	-0,7%
			421	188	0	-62	-31	-43

Tabel 4 – Fte-ontwikkeling

Het begrote gemiddeld aantal fte neemt in 2024 toe met circa 188 fte ten opzichte van de prognose 2023. De groei in de 2^e en 3^e geldstroom hangt samen met het succes dat Radboud wetenschappers hebben in het werven van projectmiddelen uit o.a. het Nationale Groeifonds (NGF). Na 2025 daalt het aantal fte. Dit heeft te maken met de ombuigingen die de eenheden doorvoeren om met ingang van 2027 een sluitende begroting te hebben. De eerste effecten hiervan zijn in 2025 reeds in de fte-aantallen in de 1^e geldstroom te zien. In de 2^e geldstroom blijft het aantal fte vanaf 2025 vrij constant en in de derde geldstroom is sprake van een geringe stijging.

Afschrijvingen en huisvestingslasten

De afschrijvingen nemen over de planperiode toe, waarbij ze de geplande investeringen in gebouwen en apparatuur/inventaris volgen. De grotere stijging in 2028 hangt grotendeels samen met de investeringen uit de meerjarige investeringsprognose (MIP), waarbij met name de verwachte omvangrijke investering in de huisvesting van FdL/FFTR impact heeft. Besluitvorming over de individuele investeringen in het MIP vindt telkens per project plaats.

De huisvestingslasten stijgen in de loop van de planperiode door hogere gebruikerslasten (waaronder schoonmaak (CAO-stijging) en energie (inflatie)). De GEM-tarieven worden daartoe in 2024 met 8,5% verhoogd en in de navolgende jaren met 4% per jaar. Bovenop de in de GEM-tarieven opgenomen gestegen energielasten, worden extra energielasten verwacht, welke in 2024 en 2025 bij Vastgoed voor respectievelijk 2,4 miljoen euro en 1,1 miljoen euro zijn begroot. Daarnaast is bij FNWI in de begroting rekening gehouden met meer energielasten bij HFML als gevolg van hogere energietarieven en een hoger aantal draaiuren.

Overige lasten

Vanaf 2024 is er sprake van een afname van de overige lasten. Dit doet zich met name voor bij de AUA vanwege de afname van centrale stimuleringsmiddelen (diverse projecten) en bij Radboud Services (toewerken naar een sluitende begroting vanaf 2027). Daarnaast nemen vanaf 2024 de materiële lasten inzake de tijdelijke NPO-middelen verder af en vervallen deze geheel vanaf 2025.

3.2 Begroting 2024

3.2.1 Exploitatieoverzicht 2023

In onderstaande tabel is het resultaatverloop weergegeven van de realisatie 2022 naar de prognose 2023 en begroting 2024.

(x 1.000 euro)	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Verschil prog. 2023 - begr. 2023	Verschil begr. 2024 - prognose 2023
Baten						
Rijksbijdragen (excl. werkplaatsfunctie)	402.124	401.381	416.298	431.740	14.917	15.442
College-, cursus-, les- en examengelden	35.660	51.095	51.095	54.534	0	3.439
Baten werk i.o.v. derden	228.343	249.490	242.583	266.175	-6.907	23.591
Overige baten derden	48.735	50.214	49.299	46.541	-915	-2.758
Totaal baten	714.863	752.180	759.275	798.989	7.095	39.714
Lasten						
Personele lasten	526.112	556.231	569.860	607.682	13.629	37.822
Afschrijvingen	32.694	34.904	35.235	36.179	332	944
Huisvestingslasten	28.595	28.870	28.990	40.712	120	11.722
Overige lasten	143.610	151.987	152.214	141.514	227	-10.700
Totaal lasten	731.012	771.992	786.300	826.087	14.308	39.787
Saldo baten en lasten	-16.149	-19.812	-27.025	-27.098	-7.213	-73
Financiële baten en lasten	2.338	-10	3.489	2.390	3.499	-1.099
Resultaat deelnemingen	-6	0	-101	0	-101	101
Exploitatieresultaat	-13.817	-19.822	-23.637	-24.708	-3.815	-1.071

Tabel 5 – exploitatieontwikkeling 2022 - 2024

3.2.2 Toelichting op de resultatenontwikkeling 2023-2024

Begroting 2023 – Prognose 2023

Voor 2023 was een resultaat van 19,8 miljoen euro negatief begroot. De prognose 2023 komt uit 23,6 miljoen euro negatief ofwel 3,8 miljoen euro lager.

De post Rijksbijdrage is hoger dan begroot, waarin de looncompensatie (plus) en de aangepaste referentieraming (min) de grootste impact hebben. Tegenover de hogere Rijksbijdrage staan lager dan begrote baten werk in opdracht van derden.

De geprognosticeerde lasten vallen hoger uit dan begroot. Dit betreft met name de personele lasten. De belangrijkste ontwikkelingen hierin zijn de CAO verhoging (eenmalige bijdrage en structurele verhoging) minus lagere pensioenpremie. Daarnaast vervalt de centrale correctiepost voor personele lasten binnen Concern en zijn meer kosten dan begroot gemaakt voor externe inhuur. Een andere rubricering bij AUA zorgt voor een verschuiving van materiële kosten naar personele lasten.

De materiële lasten komen lager uit dan begroot, met name door dotaties aan de voorziening projectverliezen van 4,6 miljoen euro en hogere lasten bij Radboud Services ad 6,1 miljoen euro door NPO onderzoek (2,0 miljoen), diensten van derden IT / Cybersecurity (2,2 miljoen) en hogere energielasten (0,5 miljoen). Hier staan lagere lasten door een andere rubricering bij AUA tegenover van 4,3 miljoen euro (verschuiving naar personeelskosten).

Een niet begrote meevaller doet zich voor in het financieel resultaat van 3,5 miljoen euro, zijnde de rentebaten op de aangehouden liquide middelen.

Prognose 2023 – Begroting 2024

Voor 2024 is een negatiever resultaat begroot dan voor 2023 is geprognosticeerd. Onderliggend zijn voor 2024 zowel hogere baten als hogere lasten begroot.

Het nog niet bestede deel van de niet-normatieve bijdragen voor sectorplannen en starters- en stimuleringsbeurzen is in mindering gebracht op de Rijksbijdrage. Deze aftrek is in 2024 als gevolg van overbesteding veel lager dan in 2023, met een hogere post Rijksbijdrage van 10 miljoen euro als gevolg.

Verlies aan marktaandeel in bekostigde inschrijvingen, graden en promoties heeft een lagere Rijksbijdrage van 2 miljoen euro tot gevolg.

In 2024 is een voorschot opgenomen van 4,4 miljoen euro voor verwachte looncompensatie in 2024. Voor prijscompensatie is een voorschot van 4 miljoen euro begroot, die nog niet verdeeld is over de eenheden.

In 2023 heeft het Ministerie van OCW een nieuwe referentieraming afgegeven, die een lagere groei in studentenaantallen en een dito variabel deel van de Rijksbijdrage schetst ten opzichte van eerdere referentieramingen. De oude referentieramingsreeksen werken nog door en laten per saldo een plus zien van 4 miljoen euro in 2024. De nieuwe referentieraming heeft in 2024 een negatief effect van ruim 7 miljoen euro. Per saldo hebben de oude en nieuwe referentieramingsreeksen een negatief effect van 3 miljoen euro in 2024.

Universiteiten werden gecompenseerd voor de halvering van de collegegelden. De Radboud Universiteit heeft teveel compensatie gekregen. Voor 2024 wordt de Rijksbijdrage hiervoor met 1,5 miljoen euro verlaagd.

De middelen die de Radboud Universiteit ontvangt voor kwaliteitsafspraken kennen een meerjarige oploop. In 2024 is hierdoor de Rijksbijdrage 1,7 miljoen euro hoger. Vanaf 2024 zullen deze middelen voor kwaliteitsafspraken niet verder oplopen.

Voor het collegejaar 2023-2024 zijn de tarieven voor de collegegelden verhoogd. Samen met een kleine groei in de studentenaantallen heeft dit voor 2024 een positief effect van 3,4 miljoen euro.

Doordat de faculteiten – met name FNWI en FSW - succesvol zijn bij de verwerving van contractonderzoek (2^e en 3^e geldstroom) stijgen de baten werk in opdracht van derden verder in 2024.

De toenemende lasten betreffen met name de personele lasten en in de huisvestingslasten, terwijl de overige lasten afnemen. In de personele lasten is de CAO verhoging per 1 augustus 2023 de grootse oorzaak van de gestegen kosten. In 2024 werkt de CAO-verhoging een heel jaar door, waar dit in 2023 slechts 5 maanden effect had. Daarnaast stijgt het aantal fte verder in 2024. De kostenstijgingen doen zich voor in alle geldstromen. De looncompensatie in de Rijksbijdrage is onvoldoende om de gestegen loonkosten te dekken. De huisvestingslasten blijven stijgen door hogere gebruikerslasten (zie ook toelichting in paragraaf 3.1.4). De daling in overige lasten doet zich met name voor bij de AUA vanwege de afname van centrale stimuleringsmiddelen (diverse projecten) en bij Radboud Services (toewerken naar een sluitende begroting vanaf 2027). Daarnaast nemen vanaf 2024 de materiële lasten inzake de tijdelijke NPO-middelen verder af.

De financiële baten en lasten komen naar verwachting 1 miljoen euro lager uit als gevolg van lagere rentebaten op liquide middelen. Er wordt een geringe afname van de liquide middelen verwacht en voorzichtigheidshalve is met een lager rentepercentage gerekend ten opzichte van 2023.

3.3 Studenten

De geraamde ontwikkeling van de studentenaantallen is als volgt:

	2022 realisatie	2023 realisatie	2024 begroting	2025 raming	2026 raming	2027 raming	2028 raming
Aantal studenten	24.633	24.402	25.196	25.462	25.715	25.886	25.973
mutatie t.o.v. voorgaande jaar		-231	794	266	253	171	87
		-0,9%	3,3%	1,1%	1,0%	0,7%	0,3%
Aantal fte-wp totaal	3.262	3.435	3.542	3.544	3.491	3.467	3.448
Student-stafratio	7,6	7,1	7,1	7,2	7,4	7,5	7,5

Tabel 6 – Studenten

De raming van de ontwikkeling van de studentenaantallen is in lijn met de referentieraming van het Ministerie van OCW.

3.3.1 Toelichting en reflectie op de (meerjarige) studentontwikkeling

De faculteiten ramen een groei van het aantal studenten van 24.402 in 2023 naar bijna 26 duizend in 2028. Van 2022 naar 2023 was juist sprake van een daling van het aantal studenten (ook bij de Radboud Universiteit). Het Ministerie van OCW gaat in haar referentieraming uit van een geringe groei van het aantal studenten in de komende jaren.

De studentaantallen⁴ zijn van belang voor het marktaandeel van de universiteit. Het marktaandeel is bepalend voor het variabele onderwijsdeel van de rijksbijdrage dat de Radboud Universiteit krijgt toebedeeld. Omdat sprake is van een t-2 bekostiging neemt in 2024 (studentenaantallen op 1 oktober 2022 zijn basis) het marktaandeel verder af, omdat andere universiteiten per saldo sterker groeien dan de Radboud Universiteit. Dit leidt tot een afname in de bekostigde inschrijvingen, graden en proefschriften van 2,6 miljoen euro ten opzichte van 2023.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aandeel in totale rijksbijdrage	7,86%	7,41%	7,39%	7,20%	7,15%	7,10%
Aandeel in variabele bekostiging*	7,56%	7,52%	7,51%	7,37%	7,20%	7,10%
Verlies marktaandeel in variabele bekostiging (in € x mln.)		-0,9	-0,2	-3,4	-4,6	-2,6

* bekostigde inschrijvingen/graden en promoties

Tabel 7 – Ontwikkeling marktaandeel

3.4 Balans en kasstroom

3.4.1 Balans

Onderstaand is de ontwikkeling in de universitaire balans voor de periode 2022 – 2028 in beeld gebracht inclusief de kengetallen en de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs.

⁴ Met name het aantal bekostigde inschrijvingen en de graden..
Jaarplan en begroting Radboud Universiteit 2024

	realisatie 2022	prognose 2023	begroting 2024	raming 2025	raming 2026	raming 2027	raming 2028
<i>bedragen in € x 1.000</i>							
ACTIVA							
Vaste activa							
- Materiële vaste activa							
- gebouwen en terreinen	330.708	327.157	348.480	379.725	441.254	492.031	539.702
- inventaris en apparatuur	28.690	34.406	39.783	40.354	40.942	41.697	42.602
- informatiesystemen	-	-	-	-	-	-	-
- Materiële vaste activa	359.398	361.563	388.263	420.080	482.196	533.728	582.304
- Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
	359.398	361.563	388.263	420.080	482.196	533.728	582.304
Vlottende activa							
- Voorraden	237	250	250	250	250	250	250
- Vorderingen	25.857	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
- Liquide middelen	118.170	100.000	62.215	35.000	35.000	35.000	35.000
	144.264	126.250	88.465	61.250	61.250	61.250	61.250
Totaal activa	503.662	487.813	476.728	481.330	543.446	594.979	643.553
PASSIVA							
Eigen vermogen	228.156	204.519	179.811	167.682	170.673	177.759	176.863
Voorzieningen	24.396	22.337	20.844	20.302	20.352	19.318	18.430
Langlopende schulden	7.448	7.114	6.780	6.446	6.112	5.778	5.444
Lening o/g				6.212	58.228	100.648	151.341
Kortlopende schulden: algemeen	243.662	244.943	245.000	245.000	245.000	245.000	245.000
Kortlopende schulden: beurzen en sectorplannen		8.900	24.294	35.688	43.082	46.476	46.476
	275.506	283.294	296.918	313.648	372.774	417.220	466.691
Totaal passiva	503.662	487.813	476.729	481.330	543.447	594.979	643.554

Tabel 8 – Balans

Kengetallen en signaleringswaarden onderwijsinspectie

Voor het bewaken en beheersen van de financiële prestaties en continuïteit heeft de Radboud Universiteit een aantal kengetallen vastgesteld. OCW hanteert een drietal overeenkomstige kengetallen (t.w. solvabiliteit, liquiditeit en minimum absolute liquide middelen) als toetsingskader voor de financiële continuïteit. Voor OCW geldt dat overschrijding van een signaleringswaarde enkel een signaal is waarbij om toelichting gevraagd wordt.

Omdat de Radboud Universiteit het ongewenst acht om buiten de signaleringswaarden te geraken en mogelijke toekomstige investeringen of andere ontwikkelingen onzekerheid met zich mee kunnen brengen, heeft de Radboud Universiteit tevens interne normen bepaald. Deze interne streefwaarden zijn gelijk dan wel iets stringenter vastgesteld dan de externe normen.

	realisatie 2022	prognose 2023	begroting 2024	raming 2025	raming 2026	raming 2027	raming 2028	signalerings- waarde OCW	interne signalerings waarde RU
Liquiditeit (current ratio) *	0,59	0,50	0,33	0,22	0,21	0,21	0,21	> 0,5	geen interne eis
Liquiditeitsbuffer (in mln)	118	100	62	35	35	35	35	> 2 mln	> 25 mln
Solvabiliteit**	0,50	0,47	0,42	0,39	0,35	0,33	0,30	> 0,3	> 0,33
Rentabiliteit***	-0,02	-0,03	-0,03	-0,01	0,00	0,01	-0,00	nvt	> 0,00
* vlottende activa / kortlopende schulden									
** (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva									
*** exploitatieresultaat / totale baten									

Tabel 9 – Signaleringswaarden RU en onderwijsinspectie

De *liquiditeitsratio* ligt ruim beneden de door OCW gehanteerde signaleringswaarde van 0,50. Dit wordt met name veroorzaakt door de hoge kortlopende schulden voortvloeiend uit voorfinanciering op

onderzoeksprojecten en de oplopende kortlopende schuld inzake in te zetten middelen voor sectorplannen en beurzen.

Vanwege bovenstaande specifieke situatie stuurt de Radboud Universiteit in mindere mate op de ontwikkeling van de liquiditeitsratio. In plaats daarvan wordt een *minimale liquiditeitspositie* gehanteerd van 25 miljoen euro voor de publieke activiteiten (incl. 10 miljoen liquiditeit uit private activiteiten resulteert dit in een minimale liquiditeitspositie van 35 miljoen euro). Indien deze ondergrens bereikt wordt bestaat nog de mogelijkheid tot het aanwenden van een rekening courant krediet.

Momenteel financiert de Radboud Universiteit alle investeringen uit eigen middelen. Uitgaande van het huidige investeringsprogramma zal de Radboud Universiteit vanaf 2025 over moeten gaan tot financiering met vreemd vermogen. In bovenstaande balans (post 'lening o/g') is de verwachte oploop van de aan te trekken financiering opgenomen.

De *solvabiliteit* neemt in de planperiode af en daalt in de begrote balans 2028 beneden de interne norm van 0,33, maar voldoet wel aan de signaleringswaarde, zoals gesteld door OCW (0,3). De afname wordt veroorzaakt door de geraamde negatieve resultaten en het aantrekken van vreemd vermogen voor de financiering van het investeringsprogramma.

Ten aanzien van de *rentabiliteit* geldt dat de universiteit de komende twee jaren niet voldoet aan de norm. De Radboud Universiteit accepteert slechts tijdelijke tekorten op het resultaat; op de langere termijn dient de exploitatie minimaal sluitend te zijn. De universiteit monitort derhalve de (meerjarige) resultaatontwikkeling nauwlettend.

Toelichting bij de balans

Vastgoed/ materiële vaste activa

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is gebaseerd op de meerjareninvesteringsprognose (MIP) naar de stand per oktober 2023. Hierin zijn enkele aanpassingen verwerkt, voornamelijk betrekking hebbend op temporisering en indexering.

Het in 2022 vastgestelde en goedgekeurde campusplan waarin de visie op de campus voor de komende tien jaar is uitgewerkt, is gedeeltelijk in deze begroting en meerjarenraming verwerkt. Van de totale investerings-/onderhoudsuitgaven voor de periode 2024-2028 ad circa 332 miljoen euro is voor circa 76 miljoen euro definitief besloten. Voor de overige circa 256 miljoen euro staat concrete uitwerking en besluitvorming nog open. Met het nadrukkelijke voorbehoud van besluitvorming over deze investerings- en onderhoudsuitgaven, is voorzien dat vanaf 2025 de liquiditeitspositie dusdanig is gedaald dat vreemd vermogen aangetrokken moet worden.

In 2024 is een investeringsvolume van ca. 58 miljoen euro voorzien waarvan ca. 43 miljoen euro gebouwen en ca. 15 miljoen euro apparatuur en inventaris betreft.

Vorraden en vorderingen

Dit betreft hoofdzakelijk vorderingen op debiteuren en overlopende activa.

Liquide middelen

Eind 2023 zal de liquiditeitspositie naar verwachting op ca. 100 miljoen euro uitkomen, een afname t.o.v. eind 2022 met circa 18 miljoen euro. Dit wordt met name verklaard doordat de positieve cashflow uit operationele activiteiten ad 15 miljoen euro (inclusief hoger werkkapitaal door hogere voorfinanciering)⁵ naar verwachting lager uitvalt dan de kasstroom uit investeringsuitgaven ad 33 miljoen euro.

⁵ Exploitatieresultaat + afschrijvingen + mutatie voorzieningen + mutatie netto werkkapitaal
Jaarplan en begroting Radboud Universiteit 2024

In 2024 wordt dit beeld gecontinueerd; de investeringsuitgaven overtreffen de operationele cashflow met ca. 37 miljoen euro (mede door het begrote exploitatietekort van 26,1 miljoen euro) en worden de liquide middelen per jaareinde geschat op ca. 62 miljoen euro.

Vanaf 2025 ontstaat als gevolg van verdere daling van de liquiditeit een externe financieringsbehoefte. Door het aantrekken van vreemd vermogen wordt de kaspositie op minimaal 35 miljoen euro gehouden. Vorm, opzet en timing van het aantrekken van vreemd vermogen worden gezien en vereist een nader besluit

Eigen vermogen

Hierin zijn de reserves van de universiteit opgenomen. De jaarlijkse mutatie in de vermogenspositie betreffen de exploitatieresultaten.

Voorzieningen

Over de periode 2022–2028 nemen de voorzieningen met ca. 6 miljoen euro af. Deze afname betreft voor 4,7 miljoen euro de voorziening voor sloop/asbestverwijdering en de overige (eveneens huisvesting gerelateerde) voorzieningen.

(x 1.000 euro)	Saldi ultimo 2022	Dotatie 2023	Onttrek- king 2023	Vrijval 2023	Contante Waarde effect 2023	Saldi ultimo 2023	Dotatie 2024	Onttrek- king 2024	Vrijval 2024	Contante Waarde effect 2024	Saldi ultimo 2024	Saldi ultimo 2025	Saldi ultimo 2026	Saldi ultimo 2027	Saldi ultimo 2028
Personele voorzieningen															
WNU	5.474	2.265	-2.265	-	-	5.474	2.265	-2.265	-	-	5.474	5.474	5.474	5.474	5.474
langdurig ziekten	3.631	1.500	-1.500	-	-	3.631	1.500	-1.500	-	-	3.631	3.631	3.631	3.631	3.631
reorganisatiekosten/herstruct.	553	-	-423	-	-	130	-	-130	-	-	-	-	-	-	-
sabbatical leave	2.113	225	-225	-	-	2.113	225	-225	-	-	2.113	2.113	2.113	2.113	2.113
transitievergoeding decentraal	91	150	-150	-	-	91	159	-150	-	-	100	100	100	100	100
transitievergoeding	1.717	1.300	-1.300	-	-	1.717	1.300	-1.300	-	-	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
jubilea	3.749	300	-300	-	-	3.749	300	-300	-	-	3.749	3.749	3.749	3.749	3.749
seniorenregeling	940	300	-250	-510	-	480	300	-250	-300	-	230	100	150	200	250
Totaal personele voorzieningen	18.268	6.040	-6.413	-510	-	17.385	6.049	-6.122	-300	-	17.014	16.884	16.934	16.984	17.034
Overige voorzieningen															
sloop/asbestverwijdering	4.952	112	-112	-	-	4.952	-	-1.122	-	-	3.830	3.418	3.418	2.334	1.396
overige voorzieningen	1.177	-	-577	-600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal overige voorzieningen	6.129	112	-689	-600	-	4.952	-	-1.122	-	-	3.830	3.418	3.418	2.334	1.396
Totaal voorzieningen	24.397	6.152	-7.102	-1.110	-	22.337	6.049	-7.242	-300	-	20.844	20.302	20.352	19.318	18.430

Tabel 10 – Voorzieningen

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden betreffen naast de reguliere verplichtingen ook voor een groot gedeelte de voorfinanciering op onderzoeksprojecten (per saldo meer ontvangen subsidie dan uitgegeven op projecten) en vooruit ontvangen Rijksbijdragen (nog in te zetten voor sectorplannen en starters/stimuleringsbeurzen).

3.4.2 Kasstroom

De kasstroomraming is gebaseerd op de volgende uitgangspunten en aannames:

- de cashflow is conform de meerjarenbegroting (excl. de cashflow van de Faculteit der Medische Wetenschappen);
- de investeringen zijn toegelicht in paragraaf 3.4.1.
- Het aantrekken van vreemd vermogen (lening), waarbij het tegoed aan liquiditeiten op minimaal 35 miljoen euro wordt gehouden.

Als gevolg van de per saldo negatieve cashflow uit operationele en investeringsactiviteiten in de jaren 2024 en verder zal de liquiditeit de komende jaren dalen. De vreemd vermogen financiering loopt dan vanaf 2025 naar verwachting op tot circa 151 miljoen euro eind 2028.

<i>bedragen in € x 1.000</i>	realisatie	prognose	begroting	raming	raming	raming	raming
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A. Kasstroom uit operationele activiteiten							
- Resultaat	-13.817	-23.637	-24.708	-12.129	2.991	7.086	-896
- Afschrijvingen gebouwen	20.345	21.451	21.877	22.355	23.071	24.523	27.930
- inventaris en apparatuur (excl. UMC)	7.850	9.284	9.623	9.429	9.412	9.245	9.095
- Cash flow (resultaat + afschrijvingen)	14.378	7.098	6.791	19.655	35.475	40.854	36.128
- Mutatie voorzieningen	-1.144	-2.059	-1.493	-542	50	-1.034	-888
- Mutatie netto werkkapitaal (nwk)	55.493	1.125	57	0	0	0	0
- Mutatie nwk (beurzen/SP)		8.900	15.394	11.394	7.394	3.394	0
	68.727	15.064	20.749	30.507	42.919	43.214	35.240
B. Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten							
<i>Materiële vaste activa</i>							
- Terreinen & gebouwen vastgoed	-17.930	-17.900	-43.200	-53.600	-84.600	-75.300	-75.600
- Apparatuur, inventaris, informatiesystemen	-7.923	-15.000	-15.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
<i>Financiële vaste activa</i>							
- Deelnemingen/langlopend deel aflossingen	229	0					
	-25.624	-32.900	-58.200	-63.600	-94.600	-85.300	-85.600
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Mutatie leningen u/g	-525	-334	-334	-334	-334	-334	-334
Mutatie leningen o/g				6.212	52.016	42.420	50.693
		-334	-334	5.878	51.682	42.086	50.359
Mutatie liquide middelen (A+B+C)	42.578	-18.170	-37.785	-27.215	1	0	-1
- Stand begin jaar	75.592	118.170	100.000	62.215	35.000	35.000	35.000
- Mutatie	42.578	-18.170	-37.785	-27.215	1	0	-1
Prognose stand liquide middelen einde jaar	118.170	100.000	62.215	35.000	35.000	35.000	35.000

Tabel 11 – Kasstroomoverzicht

3.5 Onzekerheden

Bij het opstellen van de begroting en de meerjarenraming is een aantal aannames gemaakt, waar een zekere mate van onzekerheid aan ten grondslag ligt. Deze onzekerheden zijn hieronder vermeld en opgedeeld in drie categorieën: (1) onzekerheden met een negatieve financiële impact, (2) onzekerheden met een positieve financiële impact, (3) onzekerheden waarvan de financiële impact zowel positief als negatief kan zijn.

(1) Onzekerheden met een negatieve financiële impact

- Loon- en prijscompensatie. Deze compensaties zijn pas in de loop van het begrotingsjaar bekend. Dat brengt onzekerheid met zich mee over de omvang ervan. Voor de looncompensatie is ca. 20,9 miljoen euro begroot. Dit is gebaseerd op de compensatie die we voor 2023 van OCW ontvangen (16,4 miljoen euro) en een voorschot op de helft van de voor 2024 ingeschatte looncompensatie (4,5 miljoen euro), omdat de huidige CAO doorloopt tot 1 juli 2024. Deze compensatie is ontoereikend om de CAO-stijging van 9% per 1 juli 2023 op te vangen. Het tekort voor de 1^e geldstroom bedraagt ca. 3 miljoen euro. Voor de nog af te sluiten CAO 2024 en premiesmutaties (pensioen en sociale lasten) is geen compensatie begroot en is eveneens geen lastenstijging begroot, omdat de omvang nog niet bekend is. De onzekerheid is met name of de looncompensatie van OCW voor de eerste geldstroom voldoende zal zijn. Voor de prijscompensatie 2024 is een inschatting gemaakt (4 miljoen euro).⁶

⁶ Loon- en prijsstijgingen m.b.t. de eerste geldstroom dienen naast de compensatie van OCW in beperkte mate ook gedekt te worden uit de indexering van de collegegelden.
Jaarplan en begroting Radboud Universiteit 2024

- De loonindexering voor door NWO gefinancierde projecten (2^e geldstroom) blijft ruim achter bij de feitelijke CAO-stijging. De projecten zijn daardoor verliesgevend.
- Als gevolg van de toenemende digitalisering, zien wij de benodigde middelen voor IT projecten en informatiebeveiliging toenemen. Dit legt een toenemend beslag op de middelen.
- Het Campusplan inclusief de Meerjaren Investerings Prognose (MIP) is in 2022 opgesteld en na goedkeuring van de RvT en positief advies van de GV, definitief vastgesteld. In de huidige begroting is deze MIP van een aantal updates voorzien. Met name vanaf 2024 is de impact van de investeringen uit het Campusplan merkbaar. De uitvoering leidt naast hogere investeringsuitgaven tevens tot hogere afschrijvingslasten, incidentele sloopkosten en andere huisvestingslasten. Iedere individuele investering uit het Campusplan doorloopt een beoordelingsproces (stress test) en besluitvormingsproces, inclusief betrokkenheid van medezeggenschap en Raad van Toezicht.
- Het totale investeringsprogramma zal leiden tot een financieringsbehoefte, welke in de meerjarenraming vanaf 2025 geleidelijk oploopt tot een niveau van 151 miljoen euro eind 2028. In de meerjarenraming is rekening gehouden met rentelasten. Het monitoren van de ontwikkeling van met name de solvabiliteit, liquiditeit en andere ratio's is hierbij van belang in relatie tot de vanuit financiering hieraan gestelde normeringen.
- De universiteiten worden soms geconfronteerd met onverwachte kortingen in de rijksbijdrage. In augustus 2023 is door MinFin een overzicht met mogelijke ombuigingen gepubliceerd op grond waarvan een nieuwe Regering tot bezuinigingen voor universiteiten kan besluiten. Als bezuinigingsopties (vanaf 2025 met oplopende effecten) worden o.a. genoemd het versneld afschaffen van de onlangs toegewezen middelen voor stimuleringsbeurzen (al vanaf 2025 i.p.v. 2032), het beperken of geheel laten vervallen van de onlangs toegewezen middelen voor sectorplannen, het afschaffen van de bekostiging van de masterfase (in plaats hiervan gaan studenten een hoger collegegeld betalen), korting op de promotiemiddelen, korting op de rijksbijdrage per student, het afschaffen van de subsidieregeling Horizon Europe. De gevolgen voor de universiteiten kunnen ingrijpend zijn.

(2) Onzekerheden met een positieve financiële impact

- Het Ministerie van OCW heeft Strategy& opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de toereikendheid van de bekostiging van het Hoger Onderwijs. In haar rapport 'Toereikendheid, doelmatigheid en kostentoerekening in het mbo, hbo en wo' concludeert Strategy& dat de bekostiging van universiteiten gezien de ambities voor het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in Nederland ontoereikend is (circa 1,1 miljard euro op basis van prijspeil 2018 waarvan ca. 0,8 miljard euro structureel en 0,3 miljard euro tijdelijk). In 2022 heeft het kabinet aangekondigd dat er 0,7 miljard euro beschikbaar komt voor het wo waarvan inmiddels 0,5 miljard euro is ingevuld: 0,2 miljard euro voor sectorplannen en 0,3 miljard euro voor starters- en stimuleringsbeurzen. Van de beurzen is iets meer dan helft structureel beschikbaar en iets minder dan de helft tijdelijk (tot en met 2031). Van de totale 0,7 miljard euro is nog 0,2 miljard euro te bestemmen. In de hierboven genoemde *mogelijke* bezuinigingen worden de extra's weer gedeeltelijk of geheel teruggedraaid.
- De extra middelen voor sectorplannen en beurzen waarmee extra personeel kan worden aangetrokken, worden vertraagd ingezet.

(3) Onzekerheden waarvan de financiële impact zowel positief als negatief kan zijn

- Referentieramingen. De middelen die de universiteiten krijgen vanuit de referentieramingen zijn afhankelijk van de ontwikkeling van de landelijke studentenaantallen (EER-studenten). De ontwikkeling van jaar tot jaar is ongewis. Na jaren van positieve ramingen was de in 2022 afgegeven raming (voor de periode 2022-2027) enigszins negatief en is de raming 2023 (voor de periode (2023-2028) sterk negatief. Vanwege de negatieve referentieraming 2023 die vanaf 2024 (t+1) doorwerkt in de rijksbijdrage zijn bovengenoemde extra structurele middelen vanaf 2024 met 7 miljoen euro gekort. Meerjarig loopt de negatieve referentieraming 2023 verder op tot ca. 17

miljoen euro in 2028. De oploep met circa 10 miljoen euro tot 17 miljoen euro is in deze begroting wel verwerkt in de geraamde rijksbijdrage (2025-2028), maar niet gekort bij de eenheden. De komende jaren zullen de ontwikkelingen in de referentieramingen nauwlettend worden gevolgd en zal jaarlijks in het kader van de beleidsbrieven worden gezien of en zo ja welke maatregelen getroffen moeten worden om duurzaam financieel gezond te blijven.

- Marktaandeel. De ontwikkeling van het marktaandeel van de Radboud Universiteit in de componenten inschrijvingen/graden en promoties is onzeker. Het totaal aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2023 bedraagt 24.402 en is daarmee licht gedaald t.o.v. 2022 (24.633). Op termijn is de ontwikkeling van het aantal studenten onzeker en afhankelijk van demografische factoren en het kunnen aantrekken van (buitenlandse) masterstudenten. Een daling van het marktaandeel in de bekostigde inschrijvingen en graden van 0,1% heeft voor de Radboud Universiteit een negatief effect van ca. 2,2 miljoen euro.
- Prijscompensatie. In de begroting is uitgegaan van een prijscompensatie voor 2024 van 4 miljoen euro. Op basis van de werkelijke inflatie (die tegenwoordig lastig te voorspellen is) wordt de compensatie mogelijk hoger of lager. Ook is het niet uit te sluiten dat OCW voor 2024 geen prijscompensatie 2024 toewijst vanwege de begrotingsproblematiek van de rijksoverheid.
- Van de in de begroting opgenomen investerings- en onderhoudsuitgaven geldt dat het voor een groot gedeelte om ramingen gaat, waarvoor ook nog definitieve besluitvorming uitstaat (zie toelichting paragraaf 2.4.1).
- In navolging van het advies van de Commissie Van Rijn (rapport 'Wissels om') is OCW wellicht voornemens om het bekostigingsmodel voor het hoger onderwijs aan te passen. Herziening van de bekostigingssystematiek brengt het risico van een voor de Radboud Universiteit nadelige herverdeling van de rijksbijdrage met zich mee. Maar herziening vergt ook tijd en zal op korte termijn nog niet aan de orde zijn

4. Specifieke toelichtingen

4.1 Kwaliteitsafspraken

(x 1.000 euro)

A. Exploitatie	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Middelen								
Rijksbijdrage*	14.200	14.587	15.420	17.297	17.297	17.297	17.297	17.297
Additioneel uit eigen middelen	2.000	3.082	2.071	1.678	1.740	1.800	1.757	1.743
Totaal middelen	16.200	17.669	17.491	18.975	19.037	19.097	19.054	19.040
Bestedingen								
Personeel	13.122	16.275	16.129	17.491	17.574	17.583	17.559	17.546
Overige lasten	3.078	1.395	1.362	1.484	1.463	1.514	1.494	1.494
Totaal bestedingen	16.200	17.669	17.491	18.975	19.037	19.097	19.054	19.040
B. Bestedingen per thema								
Intensiever en kleinschaliger onderwijs	6.950	7.764	10.079	11.167	11.259	11.244	11.169	11.154
Meer en betere begeleiding studenten	4.450	4.758	2.671	2.722	2.706	2.722	2.737	2.749
Studiesucces	600	618	652	643	643	643	643	643
Onderwijsdifferentiatie	800	771	688	791	795	800	803	806
Onderwijsfaciliteiten	1.800	1.768	1.723	1.738	1.781	1.824	1.828	1.830
Docentkwalificatie	1.600	1.990	1.678	1.914	1.853	1.864	1.873	1.858
Totaal	16.200	17.669	17.491	18.975	19.037	19.097	19.054	19.040

* 2024-2028 conform 1e rijksbijdragebrief 2024

Tabel 12 - Kwaliteitsafspraken

OCW stelt vanwege de invoering van de Wet Studievoorschot vanaf 2018 studievoorschotmiddelen beschikbaar voor verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. In 2024 gaat het om 17,3 miljoen euro voor de Radboud Universiteit. Vanaf 2025 zal het bedrag bevroren blijven op het niveau van 2024, waarmee de eerder in het vooruitzicht gestelde oploep van middelen na 2024 komt te vervallen.

Eind 2022 heeft de NVAO bericht over de tussentijdse beoordeling van de kwaliteitsafspraken op basis van de verantwoording in de universitaire jaarverslagen 2021. Over de Radboud Universiteit is het volgende bericht vanuit de NVAO ontvangen: "Met dit bericht laat ik u met genoeg weten dat uw jaarverslag 2021 goed inzicht geeft in de voortgang van de voornemens in het kader van de Kwaliteitsafspraken. Daarmee voldoet uw instelling aan beide criteria uit het protocol. De NVAO zal de minister van OC&W hierover dan ook **positief** adviseren." De eindevaluatie volgt in 2024, vanaf 2025 worden middelen structureel onderdeel van de rijksbijdrage en hoeft de universiteit niet langer separaat verantwoording af te leggen.

In 2019 is over de inzet van de deze middelen een universitair plan met kwaliteitsafspraken opgesteld. Omdat het grootste deel van het budget direct binnen de faculteiten wordt ingezet, hebben ook de faculteiten bestedingsplannen gemaakt. Deze zijn opgenomen in de bijlage bij het jaarplan 2024.

4.2 Starters- en stimuleringsbeurzen

4.2.1 Inzet starters- en stimuleringsbeurzen

In onderstaande tabel is het aantal beurzen wegegeven die de faculteiten per jaar maximaal kunnen aanvragen (75) alsmede het aantal beurzen die tot en met oktober 2023 zijn aangevraagd (en gehonoreerd).

Eenheid	Max aantal beurzen per jaar	Aangevraagd		2023**	
		2022*		startersbeurzen	stimuleringsbeurzen
FFTR	3				
FDL	7				
FDR	10			10	2
FSW (incl. 4 AI)	20	5		4	6
FDM	15		4		8
FNWI	10			9	2
FMW	10			5	5
RDA				1	
Totaal	75	5	4	29	23
* Voor 2022 zijn 25 beurzen (in dit jaar heeft OCW 1/3 van de middelen beschikbaar gesteld), vanaf 2023 75 beurzen per jaar.					
** t/m okt 2023					

Tabel 12 – Starters- en stimuleringsbeurzen

4.2.2 Toelichting

OCW heeft middelen beschikbaar gesteld voor starters- en stimuleringsbeurzen. Landelijk gaat het om 300 miljoen euro vanaf 2023 waarvan 156 miljoen euro voor startersbeurzen en 144 miljoen voor stimuleringsbeurzen (voor 2022 is 100 miljoen euro beschikbaar gesteld). Het aandeel van de Radboud Universiteit in de landelijke middelen bedraagt 22,5 miljoen euro (ca. 7,5%). De verdeling over de universiteiten is met name gebaseerd op het aantal ingeschreven EER-studenten per 1 oktober 2021. De middelen voor de startersbeurzen zijn structureel, de middelen voor de stimuleringsbeurzen tijdelijk (tot en met 2031). Na aftrek van 20% voor dekking van indirecte kosten is per beurs een bedrag van 240.000 euro beschikbaar.

De startersbeurzen zijn bestemd voor UD-ers die, met ingang van 2022 een vaste aanstelling krijgen. De stimuleringsbeurzen zijn bestemd voor overige WP-ers. De middelen zijn centraal gereserveerd. Voor zowel de starters als de stimuleringsbeurzen kunnen de faculteiten onder overlegging van een bestedingsplan en een beknopte inhoudelijke toelichting een verzoek indienen bij het College van Bestuur. Er kunnen jaarlijks maximaal 75 starters- en stimuleringsbeurzen worden toegekend, waarbij geldt dat stimuleringsbeurzen ook kunnen worden ingezet als startersbeurs, maar het omgekeerde kan niet.

Op basis van dezelfde verdeelsleutel die OCW hanteert zijn de beschikbare beurzen toegekend aan faculteiten.

4.3 Sectorplannen

4.3.1 Middelen en inzet sectorplannen

Sectorplannen

(x 1.000 euro)

	Realisatie	Begroting	Prognose	Begroting
	2022	2023	2023	2024
Toewijzing cvb	4.091	10.950	14.756	14.756
<i>Totaal Baten</i>	<i>4.091</i>	<i>10.950</i>	<i>14.756</i>	<i>14.756</i>
Pesonele lasten	2.129	7.792	8.838	12.600
Overige lasten	518	1.351	1.630	2.685
<i>Totaal lasten</i>	<i>2.647</i>	<i>9.143</i>	<i>10.468</i>	<i>15.285</i>
<i>Onder-/overbesteding*</i>	<i>1.444</i>	<i>1.807</i>	<i>4.288</i>	<i>-529</i>

* Het niet-bestede deel mag later alsnog besteed worden
(niet-normatieve rijksbijdrage)

Tabel 13 – Middelen en inzet sectorplannen

4.3.2 Toelichting

Voor (nieuwe) sectorplannen heeft OCW vanaf 2023 200 miljoen euro beschikbaar gesteld (en 60 miljoen euro in 2022). Het aandeel van de Radboud Universiteit bedroeg in 2022 ruim 4 miljoen euro en bedraagt vanaf 2023 ruim 14 miljoen.

4.4 Tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs

4.4.1 Inzet NPO middelen onderwijs

Bestedingsdoelen x € 1.000	realisatie 2021	realisatie 2022	prognose 2023	begroting 2024*	totaal raming	totaal plan	verschil
A. Soepele in- en doorstroom	519	1.618	1.363	356	3.856	2.806	1.050
1. Centrale tijdelijke flexpool studieadviseurs	-	127	134	-	261	600	-339
2. Studenttutoren / buddy's voor alle eerstejaars studenten	452	1.253	928	296	2.929	1.502	1.427
3. Facultatief pre-universitair programma voor eerstejaars	65	97	-	-	162	130	32
4. Studentinzet op school	-	13	46	-	59	45	14
5.1. Overig budget voor kleinschalige facultaire initiatieven	2	128	228	60	418	450	-32
5.2. Overig budget voor gezamenlijke besteding in VSNU-verband	-	-	27	-	27	79	-52
B. Studentenwelzijn en sociale binding	135	582	529	951	2.197	1.959	238
1. Communitybuilding	-	16	46	-	62	330	-268
2. Versnelde uitvoering initiatieven SB2023	63	15	95	95	268	200	68
3. Tijdelijke uitbreiding student support	51	268	43	485	847	500	347
4. Studentinitiatieven voor vergroten welzijn	18	158	166	321	663	400	263
5.1. Overig budget voor kleinschalige facultaire initiatieven	2	125	179	50	356	450	-94
5.2. Overig budget voor gezamenlijke besteding in VSNU-verband	1	-	-	-	1	79	-78
C. Coschappen medische opleidingen	-	207	480	-	687	1.031	-344
1. Extramurale stage	-	152	360	-	512	430	82
2. Longitudinaal coschap	-	55	120	-	175	601	-426
D. Stagetekorten lerarenopleidingen	65	346	300	234	945	938	7
1. Uitbreiden capaciteit lerarenopleiders	30	248	124	30	432	250	182
2. Ondersteuning studenten bij vertragingen	9	24	32	27	92	224	-132
3. Uitbreiden capaciteit t.b.v. werkdrukverlaging	18	54	116	156	344	418	-74
4. Vernieuwing vakken ter vergroting studeerbaarheid	8	19	29	20	76	37	39
5. Evenement toekomstige studenten	-	1	-	-	1	9	-8
E. NPO-coördinatie	-	-	15	-	15	45	-30
Totaal	719	2.753	2.688	1.540	7.700	6.779	921
Toegekend conform plan**	3.763	3.016	-	-	6.779		
Verschil	-3.044	-263	2.688	1.540	921		

* Uitloopjaar
 ** De middelen zijn in 2021 en 2022 door OCW toegekend, te besteden t/m 2024.

Tabel 14 – Inzet NPO middelen onderwijs

4.4.2 Toelichting besteding NPO middelen onderwijs

De tijdelijke onderwijsmiddelen moeten door de universiteiten worden besteed (uiterlijk in 2024) aan activiteiten binnen de volgende categorieën:

- A) Soepele in- en doorstroom;
- B) Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding;
- C) Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen;
- D) Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken.

OCW heeft per categorie een 'menukaart' opgesteld met interventies waaruit instellingen kunnen kiezen. Universiteiten mogen zelf bepalen hoe zij de middelen over de vier categorieën verdelen, al naar gelang dit past bij hun specifieke situatie. De middelen worden verdeeld over de universiteiten op basis van de totale studentenaantallen op 1 oktober 2020. De middelen dienen zoveel als mogelijk eind 2023 besteed te zijn met 2024 als uitloopjaar. Het bestedingsplan is als onderdeel van de beleidsbrief 2022 ter instemming

voorgelegd aan de medezeggenschap. De medezeggenschap heeft met de plannen ingestemd. De verantwoording over de besteding van deze middelen vindt plaats via een aparte paragraaf in de jaarverslagen van 2021, 2022, 2023 en 2024.

De financiële middelen voor onderwijs worden ingezet op:

A. Soepele in- en doorstroom

De middelen uit deze categorie zijn bestemd voor het beperken en voorkomen van studievertraging. Het is daarom belangrijk dat universiteiten zowel vóór de poort als binnen de opleiding studenten van de juiste ondersteuning en begeleiding voorzien om hun studie goed te kunnen doorlopen. De Radboud Universiteit kiest ervoor om de beschikbare middelen binnen deze categorie aan te wenden voor de begeleiding van studenten in hun studie, met name eerste- en tweedejaars.

B. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

Uit de monitoring van studenten tijdens de coronacrisis is gebleken, dat het welzijn van grote groepen studenten ernstig is verslechterd in het afgelopen jaar. Eenzaamheid, motivatieverlies, stress en somberheid komen veelvuldig voor door het gebrek aan fysiek onderwijs en contact met medestudenten en docenten. De universiteit investeert dan ook een groot deel van de middelen in het versterken van de sociale binding met de opleiding en – mede hierdoor – verbetering van het studentenwelzijn voor alle studenten, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen. Er wordt aangesloten bij het reeds lopende project Studentenbegeleiding 2023.

C. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen

In 2020 hebben de coschappen in Nijmegen vanwege COVID-maatregelen 5 maanden vertraging opgelopen. Vanwege de beperking in coschapplekken en de coschap-structuur is inlopen van deze wachttijd ingewikkeld. Om de studievertraging bij Geneeskunde en Tandheelkunde te beperken, zet de Faculteit der Medische Wetenschappen in op het voorvoegen van extramurale stage voor aanvang coschappen en het toevoegen van een longitudinaal coschap (langer verblijf in één zorginstelling).

D. Stagetekorten lerarenopleidingen

Een specifiek budget is gereserveerd voor lerarenopleidingen, om studievertraging en uitval als gevolg van stagetekorten te beperken. De Radboud Docenten Academie (RDA), Pedagogische wetenschappen Primair Onderwijs (PWPO) en de Tweejarige Educatieve Masters (EduMA2) willen de middelen inzetten om achterstanden bij de studenten in te lopen en om de studentbegeleiding te versterken. Het contact tussen docent/opleider en student wordt geïntensiveerd om te voorkomen dat studenten vertraging oplopen of zelfs gaan uitvallen. Deze interventie moet leiden tot een verbeterde didactische situatie, maar zeker ook een positief effect hebben op het studentenwelzijn.

NPO-coördinatie

De coördinatie van de besteding van de tijdelijke NPO-middelen Onderwijs ligt bij Student Affairs. De nadere invulling van de bestedingsdoelen vindt plaats in samenspraak met de faculteiten. Onder meer het projectteam Studentenbegeleiding 2023 en de Coördinator Studentenwelzijn worden nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van initiatieven. Voor de middelen die rechtstreeks over de faculteiten worden verdeeld, leggen deze verantwoording af in het facultaire jaarverslag. Het overige budget wordt beheerd door Academic Affairs, van waaruit ook de overkoepelende verantwoording in het jaarverslag plaatsvindt.

Om te kunnen beoordelen of de getroffen maatregelen effectief zijn, wordt in een aantal enquêtes extra vragen opgenomen, dan wel reeds bestaande indicatoren gebruiken. Zo zullen wij in de studentenenquête

aan alle eerstejaarsstudenten en tweedejaarsstudenten vragen of zij een tutor of buddy toegewezen gekregen hebben en in hoeverre dit heeft bijgedragen aan een goede doorstroom of instroom aan de universiteit. Wij vragen in de welkomstenquête of studenten deelgenomen hebben aan het pre-universitaire programma 'start je studie met skills' en zo ja, op welke manier het gevolgde programma heeft voorbereid op de universiteit. Wij vragen faculteiten in het jaarverslag te reflecteren op de stageproblematiek en het aantal studenten waarvoor dit geldt en het aantal waarvoor reeds een passende oplossing is gevonden. Ten slotte zullen we de waardering van studenten voor de geboden van studentbegeleiding in de NSE enquête, zoals altijd, nauw blijven monitoren.

4.4.3 Inzet NPO middelen onderzoek

(x 1.000 euro)

	Realisatie 2021			Realisatie 2022			Prognose 2023			Begroting 2024			Totaal
	# verleng- ingen	Gem. Verleng-ing (in mnd)	€	# verleng- ingen	Gem. Verleng-ing (in mnd)	€	# verleng- ingen	Gem. Verleng-ing (in mnd)	€	# verleng- ingen	Gem. Verleng-ing (in mnd)	€	€
<i>Personele kosten</i>													
Promovendus	99	4	1.379	88	39	2.077	133	15	1.782	60	20	877	6.114
Onderzoeker	43	4	588	18	11	451	14	16	226	13	14	238	1.503
Docent (onderzoeksdeel)	1	4	15	2	2	164	6	8	118	3	3	51	348
Onderwijs-/onderzoeksassistent	5	3	41										41
Beleidsmedewerker		-	-	1	1	37							
Technicus	2	3	25	3	3	184							209
Adm. ondersteuning			-	8	6	580							580
Totaal	150	4	2.048	119	6	3.492	153	?	2.125	76	?	1.167	8.796
<i>Beschikbare middelen</i>													
Herlabeling NOW-middelen			1.105										1.105
Resterend 2020 CAO 0,45% afspraak			220										220
Eigen reserves Radboud Universiteit			724										724
NPO-middelen onderzoek			2.342			2.342							4.684
			4.391			2.342							6.733

Tabel 15 – Inzet NPO middelen onderzoek

De faculteit der medische wetenschappen is niet opgenomen in bovenstaande tabel, aangezien het Radboudumc zelf NPO-middelen onderzoek ontvangt, die zij opneemt in haar eigen begroting en waarover zij verantwoording aflegt in haar jaarverslag.

4.4.4 Toelichting besteding NPO middelen onderzoek

De tijdelijke middelen moeten door de universiteiten worden besteed (uiterlijk tot en met 2024) aan het verlengen van tijdelijke contracten van onderzoekers waarbij sprake is van vertraging opgelopen door de coronapandemie. Het bestedingsplan is als onderdeel van de beleidsbrief ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschap. De medezeggenschap heeft met de plannen ingestemd. De verantwoording over de besteding van deze middelen vindt plaats via een aparte paragraaf in het jaarverslag van 2021, 2022, 2023 en 2024.

In 2020 werden we geconfronteerd met de coronacrisis. Onderzoekers liepen vertraging op doordat bibliotheken en archieven gesloten waren, bronmateriaal niet meer beschikbaar was en geen experimenten met proefpersonen uitgevoerd konden worden. Daarnaast liepen onderzoekers vertraging op door het thuiswerken en door het moeten geven van thuisonderwijs. Binnen de Radboud Universiteit zijn verschillende maatregelen getroffen om onderzoekers met een tijdelijk contract te ondersteunen waar mogelijk. Met onder andere de NPO middelen onderzoek worden tijdelijke contracten van onderzoekers verlengd als sprake is van vertraging door corona. Dit is reeds in 2020, 2021, 2022 en 2023 gebeurd en zal 2024 gebeuren als hier noodzaak toe is.

Bovenstaande tabel laat zien dat met de beschikbare middelen (inclusief de middelen die de Radboud Universiteit uit de eigen reserves heeft ingezet) nagenoeg alle tijdelijke contracten tot en met 2024 verlengd kunnen worden. Hierbij wordt opgemerkt dat bovenstaande tabel tot stand is gekomen op basis van inschattingen van de verschillende faculteiten en instituten, op basis van de kennis van nu. Mogelijk zijn onderzoekers, waarvan het contract in 2024 afloopt, in staat de opgelopen vertraging (gedeeltelijk) in te halen in de komende periode, door bijvoorbeeld de volgorde van het onderzoek aan te passen of te kiezen voor een andere onderzoeksopzet. Dit heeft invloed op de benodigde middelen. Tegelijkertijd kan de vertraging oplopen wanneer er een nieuwe lockdown zou komen. We monitoren deze ontwikkelingen nauwlettend.

Om de effectiviteit van deze maatregel te beoordelen, rapporteren wij in het jaarverslag zowel het aantal onderzoekers dat naar verwachting in aanmerking komt voor contractverlenging als gevolg van vertraging opgelopen door de coronapandemie als het aantal onderzoekers waarvan het contract reeds verlengd is, gebruikmakend van deze regeling.

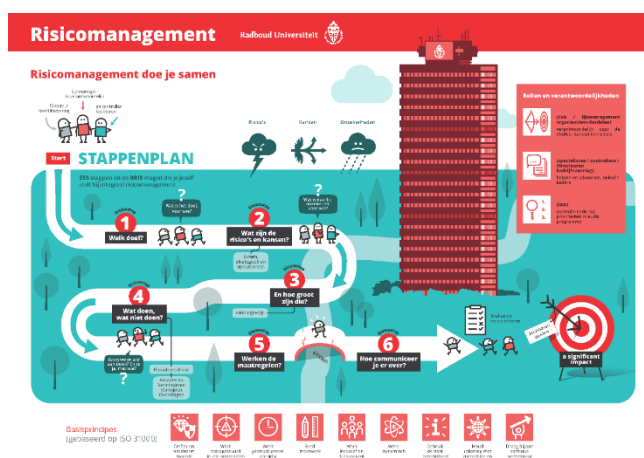
5. Risicobeheersing

Om de strategie van de universiteit te realiseren is het soms nodig om op weloverwogen en beheerste wijze risico's te nemen, waarbij andere risico's bewust worden vermeden of gemitigeerd. Risicobeheersing is een vast onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Sinds 2021 heeft de organisatie in dat kader stappen gezet door:

- Beleid op te stellen m.b.t. risicobeheersing en onderdeel te maken van de planning & control cyclus;
- Bewustwording over risico's via werksessies in de organisatie;
- Opstellen en inventariseren van frauderisico's.

Het beleid inzake risicobeheersing is gebaseerd op het ISO 31000 Risk Management Framework. De hierin ontwikkelde aanpak is schematisch in de figuur hieronder weergegeven.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de strategie 'A significant impact'. Samen met de faculteiten en instituten zijn en blijven we in gesprek over de belangrijkste risico's voor het realiseren van de universitaire strategie en de facultaire vertaling daarvan. In de Beleidsbrief 2024 is gevraagd om in navolging van voorgaande jaren vragen de belangrijkste risico's te formuleren, bijvoorbeeld risico's die een bedreiging kunnen zijn voor de realisatie van de doelstellingen. Daarnaast is de eenheden gevraagd om aan te geven op welke wijze de dialoog over onzekerheden, risico's en kansen vorm gaat geven in hun uw eenheid. De door eenheden benoemde risico's zijn geconsolideerd. Enkel de grootste risico's voor de universiteit als geheel zijn opgenomen in onderstaand overzicht. De risico's zijn gerelateerd aan de doelstellingen uit de universitaire strategie (zie hoofdstuk 1), en beschreven vanuit de belangrijkste externe trends en ontwikkelingen.



Externe trends en ontwikkelingen

Technologische factoren

De afhankelijkheid van ICT was al groot en neemt nog steeds toe. ICT-voorzieningen moeten altijd en overal – veilig - beschikbaar zijn, ongeacht locatie, tijd of type device.

Internationale samenwerking tussen wetenschappers vraagt om een technische infrastructuur die dit faciliteert en maximaal open is. Tegelijk neemt de bedreiging door cybercriminaliteit toe. Het is dan ook voortdurend zoeken naar een balans tussen enerzijds openheid en anderzijds veiligheid die soms een rem zet op die openheid. Digitale veiligheid vraagt om beleid (kaders), awareness van medewerkers en studenten, een Radboudbrede beveiligingsorganisatie (governance), monitoring van al het netwerkverkeer en de nieuwste technische maatregelen.

Steeds meer voorzieningen worden uit de Cloud afgenomen. Een belangrijk aandachtspunt bij de Cloud transitie is de verwerking van persoonsgegevens van medewerkers en studenten en van wetenschappelijke data door leveranciers van clouddiensten. Om wildgroei aan Cloud contracten te beperken is het nodig

hiervoor kaders te ontwikkelen, de awareness te creëren en technische maatregelen te nemen om privacy en security te waarborgen.

De ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence (AI), en specifiek generatieve AI (GenAI), gaan enorm snel. In de afgelopen periode zijn steeds meer applicaties zoals ChatGPT, Bing, Dall-E en Midjourney beschikbaar gekomen en heeft het gebruik hiervan wereldwijd een enorme vlucht genomen. Sinds ChatGPT-3.5 eind 2022 werd geïntroduceerd, is er onder het grote publiek ook meer aandacht voor de maatschappelijke invloed van AI, inclusief de impact op het onderwijs. Het feit dat deze toepassingen eenvoudig te gebruiken zijn voor bijvoorbeeld het schrijven van een tekst, het opstellen van toetsvragen, het generen van beeld- of videomateriaal of het verbeteren van programmeercode, maakt ze logischerwijs aantrekkelijk voor gebruikers. AI-technologie biedt kansen voor het onderwijs, zoals het ontwikkelen van innovatieve onderwijsvormen, het personifiëren van de leerervaring van studenten of het verminderen van werkdruk bij zowel studenten als docenten. De inzet van deze technologie roept echter ook vragen op over ethiek, privacy, duurzaamheid en de impact op de kwaliteit van het onderwijs, de kennis en vaardigheden die studenten opdoen en hoe deze getoetst kunnen worden.

Internationale samenwerking in de wetenschap en het hoger onderwijs biedt veel kansen. Tegelijk is het ook belangrijk dat we als kennisinstelling alert zijn en blijven op mogelijke risico's rond buitenlandse inmenging, misbruik van kennis of ethische kwesties die kleven aan de toepassing van onderzoeksresultaten. Het ministerie van OCW heeft met het oog hierop een Loket Kennisveiligheid ontwikkeld. Verder is door het gezamenlijke Nederlandse kennisvel, samen met de Rijksoverheid, de Nationale Leidraad Kennisveiligheid uitgewerkt. Op basis van de leidraad zal ook de Radboud Universiteit het eigen beleid aanscherpen en verdiepen.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Technologie en cybercriminaliteit Risico's zijn onder meer: diefstal of misbruik van kennis en data, onvoldoende bescherming persoonsgegevens en uitval voorzieningen (bedreiging voor de continuïteit bedrijfsvoering en onderwijs/ onderzoek).	De universiteit investeert continu in de verbetering van de betrouwbaarheid, veiligheid en continuïteit van de geautomatiseerde systemen. De uitkomsten van de SURF-audit 2021 zijn vertaald naar een. De Stuurgroep Informatiebeveiliging prioriteert de belangrijkste informatieveiligheidsprojecten. Het Informatiebeveiligingsprogramma omvat: - projecten die ingrijpen op de technische infrastructuur (technische taskforce); - projecten die betrekking hebben op organisatie en processen (nieuw: NBA3-taskforce) Er wordt toegewerkt naar het volwassenheidsniveau voor informatieveiligheid zoals landelijk afgesproken (SURF en UNL). Daarnaast is extra geld vrijgemaakt voor onderwijsvernieuwing met behulp van ICT, voor ICT-investeringen, bewustwording, Research Data Management en open science.	Hoog kans hoog impact hoog		1, 2, 3, 4, 5, 6
Ongewenst of oneigenlijk gebruik van generatieve AI in onderwijs en/of onderzoek	De universiteit zal studenten opleiden om op een bewuste en verantwoorde manier om te gaan met GenAI-technologie door a. te waarborgen dat studenten binnen hun opleiding (voldoende kennis en vaardigheden ontwikkelen in het eigen vakgebied, zodat ze in staat zijn om de output van GenAI-modellen te toetsen op kwaliteit en de juiste (inhoudelijke) vragen te stellen; b. zorg te dragen dat studenten opgeleid worden in het gebruik van GenAI-modellen, weten hoe deze modellen werken en bekend zijn met de kenmerken en (kritische) aandachtspunten; c. te bevorderen dat studenten zich bewust zijn van duurzaamheidsaspecten van het gebruik van GenAI en verantwoorde afwegingen maken. De universiteit zal ontwikkelingen m.b.t. GenAI actief volgen en waar nodig het onderwijs(beleid) daarop aanpassen.	Hoog kans hoog impact hoog		1, 2, 3, 4, 5, 6

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling

Arbeidsmarkt ontwikkelingen

Voor het behalen van de doelen is het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers essentieel. Aantrekkelijk werkgeverschap is een belangrijke drijfveer voor medewerkers om zich aan ons te verbinden. Dat uit zich in:

- het inzichtelijk maken van loopbaan- en ontwikkelpaden, waarmee talentontwikkeling en mobiliteit samenkomen in duurzame inzetbaarheid. Het zijn van een inclusieve en veilige organisatie waarin diversiteit, verbondenheid, gelijkheid en “erbij horen” cruciaal zijn zodat mensen zichzelf kunnen zijn en het beste uit zichzelf en de ander kunnen halen;
- een werkomgeving die medewerkers de ruimte biedt aan om – al naar gelang de taak en in afstemming met het team - werkzaamheden op kantoor, thuis of elders te verrichten;
- een duurzaamheidsagenda op grond waarvan medewerkers zich aan de organisatie willen verbinden.

Risico		Risico score	Trend	Doelstelling
Tekort aan medewerkers, kwantitatief en kwalitatief Het niet kunnen aantrekken, ontwikkelen of behouden van talentvol personeel brengt continuïteitsrisico's met zich mee op de gebieden onderwijs, onderzoek en gezonde bedrijfsvoering.	De universiteit investeert in een aantal programma's zoals het Radboud Excellence Initiative om talentvol wetenschappelijk personeel aan te trekken. Er wordt geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling voor medewerkers en (beginnende) leidinggevers. De positionering van de universiteit als werkgever wordt versterkt en er worden wervingscampagnes ontwikkeld waarbij specifieke doelgroepen worden benaderd. Aanvullend wordt onboarding vorm gegeven zodat medewerkers zich snel thuis voelen en hun werk goed kunnen doen. Ook monitoren wij de -ongewenste- uitstroom, o.a. door het inzetten van exit interviews.	Hoog <i>Kans hoog</i> <i>Impact hoog</i>		4, 1, 2, 3
Werkdruk, welzijn en sociale veiligheid Het welzijn van medewerkers binnen de organisatie is van groot belang om talentvol personeel aan te trekken en te behouden.	Om medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden investeert de universiteit de komende jaren fors in duurzame inzetbaarheid en een uitbreiding van (wetenschappelijk) personeel. Zo investeert de universiteit uit eigen reserves in het aantrekken van extra personeel om de werkdruk te verlagen en om meer balans in de verhouding onderwijs en onderzoek te realiseren. Er wordt ingezet op strategische personeelsplanning met als doel inzicht in de toekomst van werk, investeren in duurzame inzetbaarheid en inzichtelijk maken van loopbaanpaden binnen de universiteit. Voor Erkennen en Waarderen is er een plan van aanpak uitgewerkt. Naast realisatie van universiteit brede doelen, gaan faculteiten Erkennen en Waarderen implementeren binnen de faculteiten. Sociale Veiligheid wordt actief gemonitord. Naast de implementatie van de gedragscode worden trainingen en workshops ontwikkeld en uitgevoerd, zetten we in op het verstevigen van zelfredzaamheid.			

Politieke factoren

Internationaal

De internationale geopolitieke ontwikkelingen lijken voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek nu nog weinig gevolgen te hebben. Wel staan kennisveiligheid en cybersecurity hoog op de agenda, waarbij er veel druk op de universiteit is om passende maatregelen te nemen. In de Europese politiek spelen enkele ontwikkelingen die voor de universiteit van belang zijn omdat ze kunnen gaan doorwerken in de subsidieprogramma's van de EU. Voor dit laatste is een nieuwe strategie voor de periode

2025-2027 in ontwikkeling. We zien een trend waarbij de EU de Europese Hoger Onderwijsruimte verder wil intensiveren en integreren langs de lijnen van de European Universities, de digitaliseringsagenda, een pilot voor een European Degree en met micro credentials.

Nationaal

Onzeker is wat de eventuele gevolgen voor de begroting OC&W zullen zijn in een nieuwe coalitie die er na de verkiezingen van november 2023 gaat komen. De geluiden zijn dat een nieuw Kabinet een stevige begrotingsproblematiek heeft op te lossen en op de lijst van het Ministerie van Financiën met opties voor bezuinigingen en ombuigingen worden universiteiten niet gespaard. Het onderzoek naar de kosten van het Hoger Onderwijs van OC&W loopt nog door in 2024. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen relevant worden in discussies over de omvang van de Rijksbijdrage voor universiteiten en de verdeling ervan. In het nationale politieke debat is veel discussie over de internationalisering in het Hoger Onderwijs. Dit spitst zich toe op de verengelsing van de onderwijstaal en heeft nu al effect voor nieuwe bacheloropleidingen die alleen nog in het Nederlands aangeboden kunnen worden.

De stikstof problematiek en als gevolg daarvan het stagneren van de woningbouw heeft grote gevolgen voor doorstroom op de kamermarkt in Nijmegen en omgeving. De Radboud Universiteit voert gesprekken met de gemeente en SSH& over mogelijkheden om de druk op de kamermarkt in de regio te kunnen verlichten.

Demografische factoren

De prognose van regionale krimp is een demografische factor voor de universiteit. De referentieraming van OCW (2023) voorspelt voor de komende jaren nog een geringe toename van het totaal aantal universitaire studenten. In de belangrijkste wervingsgebieden van de Radboud Universiteit (Gelderland, Noord-Brabant, Limburg) daalt echter het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs – en daarmee het aantal potentiële studenten – in lichte of sterke mate. Hier tegenover stond dat het aantal internationale studenten aan de Radboud Universiteit een stijgende trend laat zien, een doelgroep waar de universiteit om academisch-intrinsieke redenen veel bij te winnen heeft. Nu in het politieke debat de internationalisering in het Hoger Onderwijs ter discussie staat, lijkt dat een rem te zetten op een gewenste lichte groei in internationale studenten.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Bekostiging onderwijs en onderzoek Door veranderende politieke prioriteiten en demografische factoren (krimp van het aantal jongeren in het primaire wervingsgebied) bestaat het risico dat de rijksbijdrage (eerste geldstroom) terugloopt. Hierdoor kunnen de financiële continuïteit en kwaliteit van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact onder druk komen te staan. Dit risico wordt vergroot doordat 2e en 3e geldstroomprojecten ook een beroep doen op de 1e geldstroom (matching).	- De universiteit hanteert een financiële (meerjaren)strategie waarin verwachte externe ontwikkelingen en ontwikkelingen in de rijksbijdrage tijdig verwerkt worden. Het interne verdeelmodel sluit op hoofdlijnen aan op het OCW-model en leidt jaarlijks tot bijsturing van de interne middelenverdeling naar de eenheden. Daarnaast draagt de universiteit bij aan actieve representatie van de universitaire belangen vanuit UNL. Tevens vraagt de universiteit opleidingen na te denken over het optimale aantal studenten per opleiding, rekening houdend met de balans tussen de instroom in de bachelor, master en premaster, de balans tussen studenten uit de regio en studenten buiten de regio en de balans tussen de verschillende vooropleidingen. - OCW heeft de referentieraming bijgesteld, er blijft nog wel sprake van groei van het aantal studenten maar de groei is nog zeer beperkt in tegenstelling tot de eerdere verwachtingen. Dit heeft direct forse financiële gevolgen voor de ontwikkeling van de rijksbijdrage die de komende jaren reduceert met 17 miljoen euro - De Radboud Universiteit voert nu al gesprekken met de gemeente en SSH& om oplossingen te vinden die de druk die op de kamermarkt in de regio Nijmegen kan verlichten. - Er zijn signalen dat de nieuwe regering vanwege de financiën moet besluiten tot bezuinigingen en ombuigingen, mogelijk dat dit ook gevolgen zal hebben voor de financiering van het hoger onderwijs	Hoog <i>Kans hoog</i> <i>Impact hoog</i>		1, 2, 3, 4, 5, 6

Integriteit en veiligheid

(Wetenschappelijke) integriteit is essentieel. Enerzijds voor het leveren van kwalitatief goed onderwijs en onderzoek. Anderzijds voor een gezonde en veilige organisatiecultuur.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Onveilige situatie voor medewerkers en/of studenten Wanneer de integriteits-standaarden ten aanzien van gedrag richting medewerkers of studenten niet worden nageleefd, leidt dit tot een onveilige werkomgeving voor studenten en / of medewerkers.	Er is aandacht voor integriteit op alle niveaus van de organisatie. / Het onderwerp heeft de continue aandacht van het bestuur. In de nieuwe universiteit brede gedragscode is gewenst en ongewenst gedrag expliciet beschreven. Het team vertrouwenspersonen is uitgebreid en centraal georganiseerd. Tevens is een Ombudsfunctionaris aangesteld.	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact hoog</i>		1, 2, 3, 4, 6
Reputatieschade Door inbreuken op het gebied van (wetenschappelijke) integriteit bestaat het risico dat de universiteit reputatie- en imagoschade lijdt waardoor het moeilijker wordt om studenten, onderzoekers en financiële middelen aan te trekken.	Het kwaliteitszorgsysteem onderzoek en onderwijs van de universiteit zorgt voor periodieke monitoring van de kwaliteit van het onderzoek en onderwijs in aansluiting op de landelijke visitaties. Voor impact is dat nog te ontwikkelen. De universiteit implementeert de landelijke gedragscode wetenschappelijke integriteit, die bovendien is geborgd in diverse interne afspraken en regelgeving.	Midden <i>Kans laag</i> <i>Impact hoog</i>		1, 2, 3, 4
Fraude Indien niet integer handelen leidt tot opzettelijke misleiding om onrechtmatig voordeel te verkrijgen, is sprake van fraude.	Het college van bestuur spreekt zich expliciet uit tegen fraude. Bij werving van nieuwe medewerkers op topposities in de organisatie, is een antecedentenonderzoek standaard onderdeel van de procedure. Frauderisico's zijn in het geformuleerde risicomanagementbeleid staat frauderisico's hoog geagendeerd en is onderdeel van de planning & controlcyclus. In dat kader is een start gemaakt met een frauderisicoanalyse waarin de belangrijkste frauderisico's zijn geïdentificeerd. Waar nodig worden aanvullende beheersmaatregelen getroffen.	Laag <i>Kans laag</i> <i>Impact midden</i>		4, 6

Duurzaamheidsfactoren

Zorgdragen voor de wereld om ons heen is een verbindend element van onze strategie en staat daarom ook hoog op de agenda. Aan de Radboud Universiteit zijn we overtuigd dat iedereen hieraan kan bijdragen. Daarom bereiden we onze studenten voor om een rol van betekenis te spelen vanuit hun vakgebied, doen we onderzoek naar urgente maatschappelijke vraagstukken, kiezen we voor duurzame partners en zorgen we dat alle medewerkers vanuit hun functie aan de duurzaamheidsdoelen van de organisatie bijdragen. We geven duurzaamheid een prominente plek in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Niet behalen duurzaamheidsdoelstellingen De duurzaamheidsdoelstellingen raken de missie van de universiteit op directe wijze. Het niet behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Radboud Universiteit heeft een negatieve invloed op de omgeving waarin de universiteit opereert.	Duurzaamheidsbeleid 2021-2025 met daarin oa: - Duurzaamheid opgenomen in alle opleidingen binnen de Radboud Universiteit - Onderzoek naar thema's als klimaatverandering, Circulaire economie, Biodiversiteit -> daarmee positieve bijdrage aan de SDG's in het algemeen - Duurzaam inkoopbeleid - Biodiversiteitsbeleid met aandacht voor klimaatadaptatie - Energiebeleidsplan - Mobiliteitsbeleid en autoluwe campus - Duurzame Food & beverage - Duurzame ICT - Invoering alternatieven voor disposables - Duurzaam vastgoed (campusplan)	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact hoog</i>		1, 2, 3, 4, 5, 6

Economisch/concurrentiefactoren

Het belang van verbinding met de maatschappij neemt toe. In het onderwijs komt er meer invloed van het maatschappelijk veld op de inhoud van opleidingen. In het onderzoek ligt de nadruk steeds meer op samenwerking in publiek-private consortia voor het binnenhalen van de 2e en 3e geldstroom. De universiteit wordt gevraagd de maatschappelijke impact van onderzoek en innovatie zichtbaarder te maken.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Bekostiging onderzoek Door toenemende concurrentie (m.n. in het SSH-domein) bestaat het risico dat de omvang van de 2e en 3e geldstroom terugloopt. Hierdoor kunnen de kwaliteit en kwantiteit van onderzoek onder druk komen te staan.	Naast goede subsidieondersteuning in de breedte, versterkt de universiteit de wervingskracht door te kiezen voor een beperkt aantal inter- en multidisciplinaire strategische thema's, die aansluiten bij nationale en internationale (EU) maatschappelijke prioriteiten. De wetenschappers worden bij hun aanvragen ondersteund door research support officers in de faculteiten en op centraal niveau.	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact midden</i>		1, 3, 6
Instandhouding onderzoeksfaciliteiten Door onvoldoende langlopende (> 10 jaar) onderzoekfinanciering bestaat het risico dat de universiteit onvoldoende in staat is hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten zoals de HFLM-Felix en de scanfaciliteiten binnen het Donders Institute te continueren waardoor de kwaliteit van onderzoek in gevaar komt en talentvol personeel niet kan worden behouden.	- De universiteit borgt dat in grote subsidies zoals zwaartekracht, groeifondsaanvragen en roadmapprogramma's, langlopende financiering voor grootschalige infrastructuur wordt opgenomen. Ook maken de onderzoeksinstituten een meerjarenbegroting, waarin belangrijke investeringen in apparatuur worden opgenomen. In dit kader is met succes een grootschalige subsidieaanvraag gedaan voor de ontwikkeling van een nieuwe 14 Tesla MRI faciliteit door en bij het DCCN. - Voor de HFML-Felix wordt in samenspraak met NWO een duurzame oplossing gezocht voor het voortbestaan van deze unieke onderzoeksfaciliteit.	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact midden</i>		1, 3, 5, 6
Samenwerkingsverbanden Enerzijds is er het risico dat de universiteit door onvoldoende aansluiting bij (inter)nationale samenwerkingsverbanden kansen op het gebied van onderwijs en onderzoek mist. Waar in Nederland enkele sterke samenwerkingsverbanden bestaan tussen universiteiten, werkt de Radboud Universiteit op andere wijze samen met andere universiteiten. Anderzijds bestaat het risico dat bij partners zich incidenten voordoen of dat ze failliet gaan, waardoor de universiteit reputatie- en financiële schade lijdt.	De universiteit participeert in diverse internationale samenwerkingsverbanden zoals via het netwerk The Guild en meer specifiek met een selectief aantal universiteiten zoals Glasgow. Tevens is de Radboud Universiteit penvoerder van het Europese samenwerkingsverband NeurotechEU. Op nationaal niveau werkt de universiteit samen met andere universiteiten. De universiteit is regionaal actief via onder meer Economic Board, Health Valley en Novio Tech Campus. De universiteit werkt intensief samen met het Radboudumc. In 2020 en 2021 verstevigde de universiteit de samenwerking met Maastricht University. Verder houdt de universiteit vast aan haar eigen interne gedragscodes en regelgeving om zo het risico op financiële- en reputatieschade zo gering mogelijk te houden.	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact midden</i>		1, 2, 3, 6

Huisvesting

De komende jaren investeert de universiteit stevig in onderhoud, renovatie en nieuwbouw.

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Vastgoedontwikkeling Het risico bestaat dat vastgoedprojecten meer kosten dan begroot en/of langer duren dan gepland en/of dat niet (volledig) aan de functionele eisen wordt voldaan. Dit kan tot gevolg hebben dat (beoogde) gebruikers van het vastgoed niet optimaal ondersteund worden waardoor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact onder druk komt te staan.	De universiteit hanteert duidelijke financiële kaders waarvan ook de planvorming en realisatie van vastgoed onderdeel uitmaakt. Begin 2022 is het campusplan opgeleverd, waarin tien jaar vooruit wordt gekeken. Hierbij is externe expertise ingeschakeld om interne doorrekeningen te toetsen en te challengen. De campusvisie vormt hiervoor de basis. Jaarlijks zal de MIP worden geactualiseerd en aangepast aan de hand van de laatste ontwikkelingen. Op basis van doorrekening van het stressmodel worden de financiële gevolgen van de aangepaste plannen in beeld gebracht en getoetst aan de financiële mogelijkheden	Midden <i>Kans midden</i> <i>Impact midden</i>		1, 2, 3, 5, 6

Investeren in private activiteiten met publieke middelen

Sinds april 2021 is er een nieuwe beleidsregel van kracht. Deze beleidsregel vervangt Thema 2 van notitie Helderheid over financiële rechtmatigheid in het middelbaar en hoger onderwijs.

De regelgeving omtrent het investeren van publieke middelen in private activiteiten is opgesteld vanuit de gedachte dat publiek bekostigde onderwijsinstellingen geen bevoordeelde positie mogen hebben ten opzichte van private aanbieders bij het concurreren op dezelfde opdracht. Een tweede reden is dat de overheid wil voorkomen dat publieke middelen weglekken naar private activiteiten.

Er is de afgelopen jaren uitstel verleend voor de verantwoording hierover, maar voor 2023 wordt een eerste verantwoording over deze activiteiten verwacht. De bestaande activiteiten zijn in kaart gebracht en daarin is een lijst met publiek private activiteiten gekomen waarvoor voor 2023 verantwoording wordt afgelegd. Voor 2024 zal een meer uitgebreide verslaglegging noodzakelijk zijn. Dit onderwerp is nog niet breed ingebed binnen de Radboud Universiteit en het risico bestaat dat er nieuwe activiteiten opgestart worden binnen de universiteit die onder deze beleidsregel vallen, maar die niet voldoen aan de 7 voorwaarden die gelden om deze activiteiten te mogen ontplooiën.

Een besluit van het CvB volgt om maatregelen te implementeren. Dit proces zal enige tijd vergen, waarbij er activiteiten getoetst worden aan de voorwaarden uit beleidsregel.

De voorwaarden zijn:

1. De private activiteit is in lijn met de bekostigde wettelijke instellingstaak.
2. De private activiteit levert een aantoonbare meerwaarde voor de bekostigde instellingstaak.
3. Overcapaciteit voor de bekostigde taak kan slechts tijdelijk worden ingezet voor private activiteiten.
4. De investering is proportioneel.
5. De investering mag niet leiden tot oneerlijke concurrentie.
6. Het resultaat – zowel positief als negatief – uit private activiteiten wordt aan het publieke eigen vermogen toegevoegd.
7. Verantwoording vindt volledig en transparant plaats via het bestuursverslag

Risico	Beheersmaatregelen	Risico score	Trend	Doelstelling
Wetgeving publiek/privaat Dit onderwerp is nog niet breed ingebed binnen de Radboud Universiteit en het risico bestaat dat er nieuwe activiteiten opgestart worden binnen de universiteit die onder deze beleidsregel vallen, maar die niet voldoen aan de 7 voorwaarden die gelden om deze activiteiten te mogen ontplooiën. Verslaglegging is niet juist of volledig.	Bekendmaking nieuwe beleidsregel binnen alle geledingen van de universiteit. Centrale beoordeling van alle activiteiten, die mogelijk onder de regeling vallen en accordering van nieuwe activiteiten door het CvB.	Midden <i>Kans laag</i> <i>Impact midden</i>		1, 2, 3, 6

Lijst van afkortingen

(alfabetisch)

AC RVT	Auditcommissie Raad van Toezicht
AI	Artificial Intelligence
BKO	Basiskwalificatie onderwijs
C&F	Campus & Facilities
CvB	College van Bestuur
DCCN	Donders Centre for Cognitive Neuroimaging
DEI	Diversity, Equity and Inclusion
DMP	Data Management Professional
ERC	European Research Council (Europese onderzoeksraad)
EU	European Union
E&W	Erkennen en Waarderen
FA(IR)	Findable, Accessible, Interoperable, and Reusable
FFTR	Faculteit Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen
FNWI	Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica
HFML	High Field Magnet Laboratory
HR	Human Resources
ILS	Information & Library Services
ITK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
LLO	Leven Lang Ontwikkelen
MIP	Meerjarige Investerings Prognose
MRI	Magnetic resonance imaging
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants
NeurotechEU	European University of Brain and Technology
NGF	Nationaal Groeifonds
NOLAI	Nationaal Onderwijs Lab Artificial Intelligence
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NWA	Nationale Wetenschapsagenda - NWO
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OCW	Ministerie van Onderwijs, Wetenschappen en Cultuur
OGSM	Objectives, Goals, Strategies, Measures
PWPO	Pedagogische wetenschappen Primair Onderwijs
RCSC	Radboud Center for Sustainability Challenges
RDA	Radboud Docenten Academie
R&I	Research & Impact
RvT	Raad van Toezicht
TLC	Teaching and Learning Centre
UGV	Universitaire Gemeenschappelijke Vergadering
UKO	Uitgebreide kwalificatie onderwijs
UMC	Universitair Medisch Centrum
UNL	Universiteiten van Nederland
VOS	Virtual Online Samenwerking
WO	Wetenschappelijk Onderwijs