Radboud Universiteit

JAARPLAN EN BEGROTING 2025

Radboud Universiteit

Voorgenomen besluit CvB: 12 november 2024
Bespreking AC RvT: 21 november 2024
Bespreking UGV: 5 december 2024
Bespreking RvT: 6 december 2024

Inhoudsopgave

Inleiding **2**

1. Strategie **3**

1.1 Missie, visie, strategie en kernwaarden *3*

1.2 Waardecreatiemodel *4*

2. Doelstellingen en risico's **6**

2.1. Doelstellingen *6*

2.2 Risicobeheersing *16*

3. Begroting **24**

3.1 Begroting 2025 ..... *25*

3.1.1 Middelenkader 25

3.1.2 Exploitatieoverzicht 27

3.2 Studenten en student/stafratio *29*

3.3 Balans en kasstroom *29*

3.3.1 Balans 29

3.3.2 Kasstroom 32

4. Specifieke toelichtingen **33**

4.1 Kwaliteitsafspraken *33*

4.2 Starters- en stimuleringsbeurzen *33*

4.3 Sectorplannen *33*

4.4 Tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs *33*

4.3.1 Inzet NPO middelen onderwijs 33

4.3.2 Inzet NPO middelen onderzoek 33

Lijst van afkortingen **34**

Bijlage 1: middelentoewijzing 2025 ..... *35*

Bijlage 2: MIP en GEM-tarieven *38*

Inleiding

De Radboud Universiteit staat voor grote uitdagingen. We hebben de komende jaren een grote opgave om een duurzaam gezonde financiële positie te bewerkstelligen. Dit heeft alles te maken met de forse kortingen op de universitaire middelen vanwege de dalende landelijke studentenaantallen, de hoge inflatie en de bezuinigingen die de regering het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek heeft opgelegd.

College van bestuur, faculteitsbesturen, directies van overige eenheden en de ambtelijke organisatie zijn druk aan de slag met oplossingsrichtingen voor uitdagingen, waarbij het streven is om het onderwijs en onderzoek zoveel als mogelijk te ontzien.

In dit Jaarplan en Begroting 2025 ontbreekt een meerjarige financieel perspectief omdat van de onderwijsbezuinigingen die het WO vanaf 2026 treffen, nog onvoldoende vaststaat.
Eind 2024 maakt de minister van OCW duidelijk hoe financieel uitwerking gegeven gaat worden aan de bezuiniging vanwege de reductie van het aantal internationale bachelorstudenten en aan het invoeren van de langstudeerdersboete. Gegeven de forse financiële kortingen in de rijksbijdrage de komende jaren en de nog steeds bestaande onzekerheid met betrekking tot de ontwikkeling van de studentenaantallen en overheidsfinanciën, is in dit jaarplan alleen de begroting voor 2025 uitgewerkt.

De begroting voor 2025 sluit met een financieel tekort. Voor 2025 is aan de universitaire onderdelen de opdracht meegegeven om de begroting 2025 gelijk te houden aan de taakstelling zoals meegegeven in de Beleidsbrief 2025 . Daarvoor zullen enkele eenheden nog extra inspanningen moeten verrichten om die taakstelling te bereiken. De aanpassingen daarvan zullen nog in de universitaire begroting verwerkt gaan worden (december 2024).

In hoofdstuk 2 (Doelstellingen en risico's) belichten we de universitaire doelstellingen en beleidskeuzes als afgeleide van de strategie 'A Significant Impact'. We laten in relatie tot de speerpunten zoals die voor 2025 zijn geformuleerd in hoofdstuk 1 van deze begroting, zien welke keuzes we maken en hoe deze keuzes bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen. Daarbij is een toenemend belang van risicomanagement voorzien, met extra aandacht voor het actualiseren en harmoniseren van het risicomanagementbeleid alsmede het verder uitwerken van de strategische risico's.

In hoofdstuk 3 (Begroting) worden, zoals hierboven reeds beschreven de financiën geschetst voor het jaar 2025.

In hoofdstuk 4 worden specifieke toelichtingen gegeven ten aanzien van de kwaliteitsafspraken, starters- en stimuleringsbeurzen, sectorplannen en de tijdelijk beschikbaar gestelde middelen NPO.

We houden onze ambitie hoog: juist in deze uitdagende tijden willen we van betekenis blijven voor studenten, medewerkers en onze omgeving. Het vergt de komende jaren veerkracht van eenieder, al onze studenten en medewerkers om de uitdagingen waar wij als universiteit voor staan het hoofd te kunnen bieden.

De begroting voor 2025 sluit met een financieel tekort en op basis van eerdere ramingen zal ook in 2026 de universiteit nog een tekort laten zien. Vanaf 2027 wil de universiteit de inkomsten en uitgaven weer in balans hebben en een sluitende meerjarenraming aanbieden. Dit vraagt om hele scherpe keuzes in wat we wel en niet gaan doen.

Belangrijk richting toekomst en de nog op te stellen meerjarenraming zijn het creëren van financiële duidelijkheid voor de eenheden (wat worden de nieuwe financiële kaders na accommoderen van de financiële kortingen) en het borgen van een duurzaam gezonde financiële positie.

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 en speerpunten voor 2025

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.

Specifieke speerpunten voor 2025 zijn:

- 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;
- Het verder verbeteren van de onderwerpen 'ervaren ongewenst gedrag' en 'ervaren werkdruk';
- Verbetering van interfacultaire samenwerking vanuit de urgentie tot vernieuwing van het onderwijs, doorontwikkeling van het interdisciplinair onderzoek, betere aansluiting onderwijs en onderzoek en externe profilering;
- Implementeren van de nieuwe onderwijsvisie 'Academisch, Persoonlijk, Duurzaam';
- Investeren in een veilige campus: sociale veiligheid (uitvoering programmaplan Prevent, Care, Cure), informatieveiligheid (realiseren volwassenheidsniveau NBA3) en kennisveiligheid;
- Uitvoeren programmaplan Erkennen en waarderen;
- Verdere versterking duurzaamheid in bedrijfsvoering;
- Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen.

Onze kernwaarden

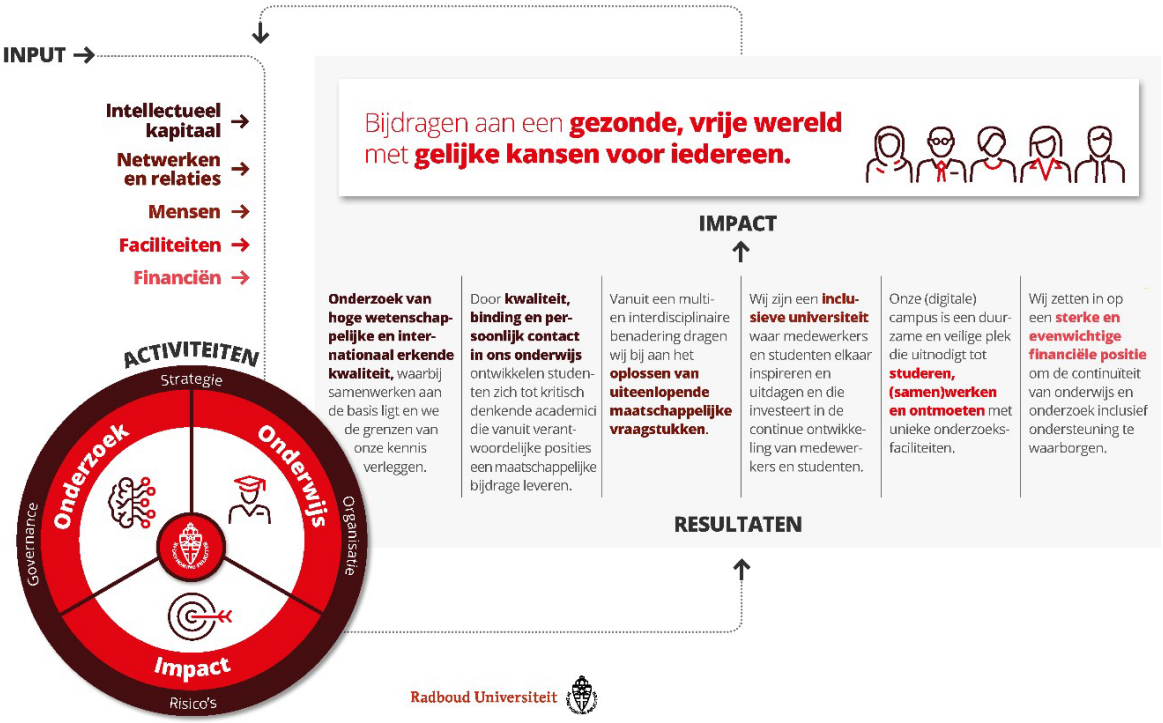
De kernwaarden van de Radboud Universiteit liggen ten grondslag aan onze missie, visie en strategie. Deze kernwaarden zijn leidend in alles wat we doen.

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 emancipatie-beweging.	– 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



2. Doelstellingen en risico's

De resultaatsdoelstellingen, die zijn opgenomen in het waardecreatiemodel, zijn ontleend aan de strategie en worden in dit hoofdstuk beschreven. De speerpunten voor 2025 worden beschreven, waarna deze verder uitgewerkt zijn tot concrete acties en benodigde middelen. Tevens wordt beschreven hoe het succes van de ingezette acties meetbaar wordt gemaakt.

2.1. Doelstellingen

#	Strategische doelstellingen	Speerpunten 2025
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	Verbetering van interfacultaire samenwerking vanuit de urgentie tot vernieuwing van het onderwijs, doorontwikkeling van het interdisciplinair onderzoek, betere aansluiting onderwijs en onderzoek en externe profilering
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	Implementeren van de nieuwe onderwijsvisie 'Academisch, Persoonlijk, Duurzaam'
3	Vanuit een multi- en interdisciplinaire benadering dragen wij bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken	Zie speerpunt doel 1.
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	• Investeren in een veilige campus: sociale veiligheid (uitvoering programmaplan Prevent, Care, Cure), informatieveiligheid (realiseren volwassenheidsniveau NBA3) en kennisveiligheid • Uitvoeren programmaplan Erkennen en waarderen
5	Onze (digitale) campus is een duurzame en veilige plek die uitnodigt tot studeren, (samen)werken en ontmoeten	Verdere versterking duurzaamheid in bedrijfsvoering
6	Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen	Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen

Doel 1 en 3: Ons onderzoek is van hoge wetenschappelijke en internationaal erkende kwaliteit, waarbij samenwerken aan de basis ligt en we de grenzen van onze kennis verleggen alsmede vanuit een multi- en interdisciplinaire benadering dragen wij bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken.

Speerpunt 2025: **Verbetering van interfacultaire samenwerking vanuit de urgentie tot vernieuwing van het onderwijs, doorontwikkeling van het interdisciplinair onderzoek, betere aansluiting onderwijs en onderzoek en externe profilering.**

Concretisering doelstellingen	Meetbaar maken doelstellingen	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
<u>Centrale ondersteuning inrichten t.b.v. interfacultair onderwijs en onderzoek.</u> 1. In Q1 is de inhoudelijke richting en prioritering van de centrale ondersteuning voorbereid. 2. Vanuit RS wordt een integraal ondersteuninsgaanbod voor interfacultair onderwijs geformuleerd binnen het bestaande budgettair kader. 3. Het ondersteuningsaanbod wordt beleidsmatig verankerd.	1. De (vice)decanen formuleren drie inhoudelijke prioriteiten voor interfacultair onderwijs. 2. De divisies AA (penvoerder), F&C, HR en M&C formuleren gezamenlijk een ondersteuningsaanbod dat aansluit bij deze prioriteiten. 3. De divisie AA stelt een beleidskader op voor het gebruik van het ondersteuningsaanbod en legt dat ter besluitvorming voor aan het CvB	1. Inhoudelijke richting en prioritering wordt voorbereid door vice-decanen onderwijs. Daartoe zijn twee taskforces ingesteld. 2. Een werkgroep krijgt als opdracht het formuleren van een ondersteuningsaanbod en het formuleren van een beleidskader. 3. Ondersteuningsaanbod en beleidskader worden na afstemming met o.m. (vice)decanen voorgelegd ter besluitvorming aan het CvB 4. Het ondersteuningsaanbod en beleidskader zijn in de uitvoering budgetneutraal. Dit wordt door de divisie F&C getoetst. 5. De (vice)decanen formuleren inhoudelijke prioriteiten voor interfacultair onderwijs.	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.

Concretisering doelstellingen	Meetbaar maken doelstellingen	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
<u>Betere aansluiting onderwijs en onderzoek agenderen / monitoren via onderwijs-jaargesprekken en PDCA cyclus</u>. 1. Focus bij interfacultaire initiatieven naast onderzoek ook op onderwijs 2. Bij internationale samenwerkingen onderwijs/ studenten verbinden aan onderzoek.	1. In aansluiting op landelijke ontwikkelingen wordt een strategisch opleidingen portfolio geformuleerd. 2. Voor het strategisch opleidingenportfolio wordt een toetsingskader ontwikkeld. Het bestaande beleidskader (routekaart) tbv nieuwe opleidingen wordt uitgebreid met de verbinding met onderzoek en een format voor de uitvoering van het onderwijs (businesscase)	1. Het bestaande opleidingenportfolio wordt in beeld gebracht. Daarbij worden ook 'witte vlekken' geïdentificeerd. 2. Voor het beoordelen van nieuwe initiatieven en het bestaande opleidingsaanbod wordt een toetsingskader opgesteld. 3. Voor het starten van nieuwe opleidingen wordt het bestaande beleidskader aangevuld. Dit beleidskader wordt voorgelegd aan het CvB ter besluitvorming. 4. Voortzetting van interfacultaire samenwerkingen is alleen mogelijk met onderwijscomponent.	

Doel 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.

Speerpunt 2025: **Implementeren van de nieuwe onderwijsvisie 'Academisch, Persoonlijk, Duurzaam'.**

Concretisering doelstellingen	Meetbaar maken doelstellingen	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
1. Facultaire implementatie monitoren, delen van good practices. 2. De onderwijsvisie is herkenbaar geïmplementeerd.	1. De (vice)decanen geven invulling aan de concretisering en prioritering van de onderwijsvisie. 2. De faculteiten hebben een implementatieroute en reflecteren op inhoud en proces. Dit oa ten behoeve van de ITK.	1. Vanuit de (vice)decanen wordt richting gegeven aan de implementatie van de onderwijsvisie en onderwijsinnovatie. 2. Het vastgestelde beleidskader BKO wordt geïmplementeerd als bijdrage aan de rol van de docent zoals beschreven in de onderwijsvisie. 3. De voortgang wordt gemonitord en best practises worden gedeeld conform het vastgestelde actieplan nav de midterm ITK.	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.

Doel 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.

Speerpunt 2025:

- **Investeren in sociale veiligheid (uitvoering programmaplan Prevent, Care, Cure),**
- **Uitvoeren programmaplan Erkennen en waarderen.**

Concretisering doelstellingen	**Meetbaar maken doelstellingen**	**Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren**	**Benodigde middelen**
<u>Erkennen en Waarderen</u> 1. Ontwikkeling van een universitaire richtlijn voor wetenschappelijke loopbaanpaden. 2. Een advies formuleren voor het opstellen van een raamwerk dat diverse ontwikkelpaden voor wetenschappelijk personeel presenteert. 3. Uitvoeren van het ondertekende Agreement on Advancing Research Assessmet (CoARA). 4. Het formuleren van nieuwe kaders en criteria voor de beoordeling van kwaliteit van onderzoek, onderwijs, impact en leiderschap. 5. In lijn met de aanbevelingen vanuit de landelijke Routekaart Erkennen en Waarderen en samenvallend met de uitwerking van Prevent, Care & Cure, een passende en professionele gesprekscyclus ontwikkelen	Het concept beleidskader mbt ontwikkelpaden wordt in verbinding met de faculteiten verder ontwikkeld en voorgelegd aan de EW stuurgroep. Start uitvoering CoARA actieplan, waaronder het oprichten van een werkgroep en het formuleren van nieuwe criteria voor de beoordeling van kwaliteit van onderzoek. Het formuleren van nieuwe kaders en criteria voor de beoordeling van kwaliteit van onderzoek, onderwijs, impact . Formuleren van adviezen en aanpassingen regeling Jaargesprekken vanuit de Landelijke Afspraken Erkennen en Waarderen en Plan van Aanpak Sociale Veiligheid Prevent Care Cure..	1. Nieuwe werkgroep ontwikkelpaden opzetten en concept beleid reviseren op basis van de ontvangen feedback 2. Spelregels ontwikkelen voor de toepassing van het ontwikkelpadenbeleid binnen de faculteiten. 3. Toetsing van concept beleidsstuk aan de hand van een pilot gedraaid bij een faculteit 4. Afstemming werkgroep jaargesprekscyclus en jaargesprekscyclus framework met PCC ten aanzien van opzet en implementatie	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader en verhouden zich tot kadering in termen van HR, strategische personeelsplanning en expertiseplanning.

<u>Sociale veiligheid: Prevent – care -cure</u> Gecoördineerd de sociale veiligheid op de Radboud Universiteit te versterken, waarbij we medewerkers en studenten actief betrekken. Sociale Veiligheid is niet alleen essentieel voor bevlogen en integer onderzoek en onderwijs, maar ook voor het realiseren van de missie van de universiteit: bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen.	<u>Prevent:</u> We versterken een gezonde organisatiecultuur door de handelingsbekwaamheid van bestuurders, leidinggevenden, medewerkers en studenten te verhogen. Dit doen we door middel van ontwikkelmodules (“willen, weten, kunnen”). Daarnaast maken we een begin met de aanpak van risicofactoren zoals bijvoorbeeld het niet consistent voeren van jaargesprekken met al onze medewerkers, te grote afhankelijkheid bij onderzoekbegeleiding en onvoldoende toetsen op gedrag bij het werven van topfuncties. <u>Care:</u> We handelen proportioneel en rechtvaardig bij geconstateerde gevallen van grensoverschrijdend gedrag, met nazorg en aandacht voor alle betrokkenen. <u>Cure:</u> We versterken het ondersteunend systeem zodat voor alle medewerkers en studenten helder is welke organisatiecultuur we nastreven: wat de normen, procedures en sancties zijn en hoe gesprekken bij risico-situaties in onderwijs en teams kunnen worden gevoerd. We richten een laag-drempelig centraal meldpunt in en versterken de positie van de ombudsfunctionaris.	<u>Prevent:</u> 1. Ontwikkelmodules sociale veiligheid 2. Sociale veiligheid in onboarding 3. Ontwikkelaanbod studenten 4. Versterken onderwijs en onderzoekscultuur 5. Bespreekbaarheid van sociale veiligheid 6. Aanpak Afhankelijkheid bij onderzoeksbegeleiding 7. Teamgrootte & Teamvorming 8. Waarden Assessment Werving 9. Continue & periodieke gesprekscyclus 10. Exit-proces <u>Care & cure:</u> 11. Radboud breed meldsysteem 12. Evaluatie klachtenregeling 13. Gedragscode studenten 14. Gedragscode medewerkers 15. Transparant Sanctiebeleid 16. Code Goed Bestuur Universiteiten	Voor elk deelproject wordt bij aanvang een inschatting gemaakt van de benodigde middelen door de projectorganisatie. Financiering geschiedt vanuit middelen uit de decentrale arbeidsvoorwaardengelden en de doelsubsidie van OCW

Doel 5: Onze (digitale) campus is een duurzame en veilige plek die uitnodigt tot studeren, (samen)werken en ontmoeten met unieke onderzoeksfaciliteiten.

Speerpunt 2025: **- we investeren in informatieveiligheid (realiseren volwassenheidsniveau NBA3) en kennisveiligheid alsmede in duurzaamheid**.

Concretisering doelstellingen	**Meetbaar maken doelstellingen**	**Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren**	**Benodigde middelen**
<u>Kennisveiligheid</u> 1. Verdere implementatie van de Nationale Leidraad Kennisveiligheid op de campus 2. Opvolging van de acties die voortkomen uit de door OCW geïnitieerde nulmeting kennisveiligheid	1. Kennisveiligheid zoveel mogelijk te integreren in de huidige werkprocessen van de universiteit. 2. Kennisveiligheid gezamenlijk oppakken met het Radboudumc.	1. Het maken van een centraal overzicht van veiligheidsgevoelige internationale partnerschappen. 2. Het instellen van aannamebeleid van medewerkers en studenten van buiten de EU met betrekking tot sensitieve kennisgebieden in anticipatie op de voorgenomen Wet Screening Kennisveiligheid. 3. Governance opzetten voor samenwerking met Radboudumc	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.
<u>Informatieveiligheid</u> We realiseren een Informatie—beveiligingsorganisatie op het volwassenheidsniveau dat past bij de risico's van de universiteit.	Volwassenheid van informatieveiligheid aantoonbaar (externe audit) op het landelijk afgesproken niveau (SURF en UNL)	1. Gefaseerde implementatie van IB-beleid en -processen 2. Borgen lifecycle beleids-documenten in PDCA-cyclus	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.

		3. MFA-project: van de 329 applicaties 250 achter MFA. 4. Afronding accountconsolidatie (inloggen met Radboudmailadres) 5. Endpointmanagement (beveiligingsbeheer mobiele devices, printers etc.): ontwikkeling beleid, analyse en projectvoorstel in overleg met faculteiten en medezeggenschap 6. Awareness: creëren zichtbaar-heid door o.a. campagne, bepalen doelgroepen en communicatiemiddelen 7. Doorontwikkeling IB-organisatie, resultaat: is - volledig in staat de staande organisatie te - ondersteunen bij het implementeren van IB- - beleid en -procedures	

Concretisering doelstellingen	Meetbaar maken doelstellingen	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
<u>Duurzaamheid</u> 1. Verdere versterking van duurzaamheid in bedrijfsvoering	1. Bedrijfsprocessen dragen aantoonbaar bij aan de waarden klimaatneutraal, circulair, gezond en inclusief. Voor de materiele duurzaamheidsthema's zijn routekaarten opgesteld en KPI's bepaald die zijn opgenomen in het MIP.	1. Zie voor een actueel overzicht van doelen en actieplannen Bedrijfsvoering | Radboud Universiteit 2. De doelen en acties betreffen de domeinen: duurzame gebouwen, eten en drinken, inkopen met impact, energie en klimaat, mobiliteit, biodiversiteit, circulariteit en duurzame ict.	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.
2. Duurzaamheid geïntegreerd in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering	1. Monitoring van de plannen van aanpak van faculteiten waarin beschreven is: a. hoe duurzaamheid geïntegreerd wordt in het verplichte curriculum. b. Welk aanbod beschikbaar is voor docenten om hierin ondersteund te worden.	2. Aandacht voor verder integreren van duurzaamheid in het verplichte curriculum. Docenten worden middels workshops en lesmiddelen ondersteund. 3. Meten en analyseren hoeveel opleidingen al aandacht besteden aan duurzaamheid en dit zichtbaar maken via diverse kanalen.	
3. Duurzaamheidsbeleid	1. In het kader van de nieuwe strategie wordt duurzaamheid opnieuw verankerd.	1. Er zal een nieuwe materialiteitsanalyse en stakeholderconsultatie worden uitgevoerd ten behoeve van het nieuwe duurzaamheidsbeleid.	

Doel 6: Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen.

Speerpunt 2025: **Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen**

Concretisering doelstellingen	Meetbaar maken doelstellingen	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Benodigde middelen
Behouden financieel gezonde positie in het perspectief van de stevige financiële uitdagingen door dalende landelijke studentenaantallen en overheidsbezuinigingen op het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek	1. Solvabiliteit van tenminste 0,33. 2. De liquiditeitspositie bedraagt minimaal 35 miljoen euro. 3. In meerjarig perspectief komen we in 2027 tot een sluitende begroting. 4. Oplossingsrichtingen voor de financiële uitdagingen voor 2026 en volgende jaren worden doorgerekend.	1. Maandelijks wordt de financiële ontwikkeling gemonitord en gerapporteerd aan CvB en decanen. 2. Bij de 4- en 8-maandrapportage wordt de solvabiliteits- en liquiditeitspositie vastgesteld alsook de prognose ervan. 3. Grote investeringen en uitgaven worden expliciet beoordeeld op noodzaak en effect op de financiële positie. 4. Nieuwbouwplannen worden aangehouden zolang als noodzakelijk is. 5. Verscherpt preventief toezicht bij eenheden die geen structureel sluitende begroting realiseren: uitgangspunt is dat op een reële manier wordt begroot en dat van enkel taakstellende bezuinigingsmaatregelen geen sprake is.	De activiteiten vinden plaats binnen het bestaande budgettair kader.

2.2 Risicobeheersing

Inleiding

Om de strategie van de universiteit te realiseren is het nodig om op weloverwogen en beheerste wijze risico's te nemen, waarbij andere risico's bewust worden vermeden of gemitigeerd. Risicomanagement is een vast onderdeel van de planning-en-control cyclus.

Voor 2025 zal voor risicomanagement de focus liggen op actualiseren en harmoniseren van het risicomanagement beleid, strategische risico's verder uitwerken met risico-eigenaren en risicobereidheid en verder actualiseren van kaders.

Met de faculteiten en instituten zijn en blijven we in gesprek over de belangrijkste risico's in relatie tot het realiseren van de universitaire strategie. Voor dit jaarplan 2025 is aan alle eenheden gevraagd om gezamenlijk een risicodialoog te voeren en de resultaten daarvan te verwoorden in doelen, onzekerheden en de risicostrategie. De doelen zijn hierbij gelinkt aan de speerpunten voor 2025, de onzekerheden zijn de risico's en kansen per doelstelling en de risicostrategie gaat in op de risicobereidheid per doelstelling.

Uitgangspunten inzake Risicobereidheid

Risicobereidheid geeft aan in hoeverre de Radboud Universiteit bereid is risico's te nemen ten aanzien van de strategische doelstellingen. De Radboud Universiteit onderscheidt de volgende gradaties van risicobereidheid:

Risicobereidheid	Toelichting	Visueel
Zeer laag	We vermijden risico's zo veel als mogelijk	
Laag	We geven er de voorkeur aan weinig risico's te lopen	
Gematigd	We wegen risico's en kansen tegen elkaar af, en nemen dan een besluit	
Hoog	We accepteren risico's, ook als de voordelen onzeker zijn	
Zeer hoog	We zijn bereid om risico's aan te gaan en actief op te zoeken	

De risicobereidheid is uitgewerkt per risicocategorie en voor de vijf belangrijkste algemene aandachtsgebieden. De vijf belangrijkste algemene aandachtsgebieden zijn: financieel, operationeel, naleving wet en regelgeving, onderzoek en onderwijs en tot slot politieke context. Voor de risicocategorie is uitgegaan van het Kaplan risicomodel dat onderscheid maakt in vermijdbare risico's, strategische risico's en externe risico's.

Voor 2025 is de risicobereidheid als volgt:

Aandachtsgebied	Risicocategorie	Toelichting	Risicobereidheid
Financieel	Vermijdbaar	Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen. Wij hebben sterke beheersmaatregelen in plaats om de financiële positie te volgen en indien nodig tijdig bij te sturen.	

Aandachtsgebied	Risicocategorie	Toelichting	Risicobereidheid
Operationeel	Vermijdbaar	Wij streven ernaar de continuïteit van onze belangrijkste en ondersteunende processen te waarborgen. We proberen de risico's die deze continuïteit kunnen bedreigen zoveel mogelijk te verminderen. Sociale Veiligheid is niet alleen essentieel voor bevlogen en integer onderzoek en onderwijs, maar ook voor het realiseren van de missie van de universiteit: bijdragen aan een gezonde, vrije wereld met gelijke kansen voor iedereen. Wij versterken gecoördineerd de sociale veiligheid op de Radboud Universiteit, waarbij we medewerkers en studenten actief betrekken. We realiseren een informatiebeveiligingsorganisatie op het volwassenheidsniveau dat past bij de risico's van de universiteit.	
Naleving wet- en regelgeving	Vermijdbaar	Wij hebben als doel te voldoen aan alle geldende wet- en regelgeving. We besteden bijzondere aandacht aan wetgeving die betrekking heeft op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, integrale veiligheid, aanbestedingen, duurzaamheid, financiële rapportage, data- en cyberbeveiliging, kennisveiligheid en privacybescherming.	

Aandachtsgebied	Risicocategorie	Toelichting	Risicobereidheid
Onderzoek en onderwijs	Strategisch	Wij werken aan het implementeren van de nieuwe onderwijsvisie ‘Academisch, Persoonlijk, Duurzaam’. Wij streven er naar de onderwijsvisie herkenbaar te implementeren. Wij zetten in op sterke technologieën die van belang zijn voor de maatschappelijke behoeften en waarden. Intelligente en ethisch ingezette technologieën zijn cruciaal voor de maatschappij van de toekomst. Wij zetten in op het inrichten van interfacultair onderwijs. Wij streven naar een betere aansluiting van onderwijs en onderzoek via onderwijsjaargesprekken en de PDCA cyclus.	
Politieke context	Extern	Wij hebben oog voor politieke ontwikkelingen. Momenteel hebben we te maken met de nadelige gevolgen van de Rijksbegroting. We streven naar tijdig inzicht in de effecten van de regeringsplannen en de gevolgen hiervan voor de universiteit. Hiervoor analyseren we de omvang en mogelijke impact op lange en korte termijn.	

Risico's 2025

Gebaseerd op de bovengenoemde uitgangspunten voor risicobereidheid voor de universiteit als geheel, gaan we in onderstaand overzicht in op de risico's financieel, operationeel, naleving wet- en regelgeving, onderzoek en onderwijs en politieke context.

Financiële risico's

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen	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 worden ondersteund, waardoor de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact onder druk komt te staan.	De universiteit hanteert duidelijke financiële kaders voor de planvorming en realisatie van vastgoed, alsmede meerjarige investeringsplannen (MIP). In 2024 is besloten om het Campusplan te heroverwegen gezien de financiële meerjarenramingen. Hierdoor is met name het project huisvesting FdL/FFTR on hold gezet. Hiervoor dienen keuzes gemaakt te worden om het Campusplan nieuwe stijl verder vorm te geven en begin 2025 te kunnen afronden. Voor het programma Radboud Duurzaam Werken wordt voor 2025 gestreefd naar de realisatie van projecten bij ILS en FdM. Na de keuze om het Campusplan te heroverwegen is het noodzakelijk om verder te kijken hoe om te gaan met het Erasmusgebouw. Niet alleen voor de langere termijn (noodzakelijke renovatie) maar juist ook voor de kortere termijn waar diverse achterstallige onderhoudsmaatregelen en veiligheidsmaatregelen getroffen moeten worden om het gebouw in beheer/gebruik te houden. In 2025 zal verdere ontwikkeling plaatsvinden van het Science Park. Ook wordt in 2025 gekeken naar besparingsmogelijkheden door (tijdelijke) sluiting van deel van de gebouwen bijvoorbeeld in de zomer en kerstperiode.
Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen	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. De gedragscode van de Radboud Universiteit is een kader voor integer handelen. Daarnaast zijn frauderisico's expliciet opgenomen in het risicomanagementbeleid. In 2023 is een start gemaakt met een integriteitsanalyse waarbij de belangrijkste inherente integriteitsrisico's zijn geïdentificeerd. In 2024 zijn de bestaande beheersmaatregelen in beeld gebracht voor Finance en HR. De overige aandachtsgebieden volgen in 2025.
Maatregelen die de financiële positie van de universiteit versterken om de continuïteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning ervan te waarborgen	Voor 2025 betreft de grootste onzekerheid of de **looncompensatie** van **OCW** toereikend is. Het is de vraag of deze een lastenstijging uit hoofde van nieuwe CAO afspraken, in de eerste geldstroom op kan vangen.	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 De verstrekking als ook de omvang van een compensatie wordt pas in de loop van het begrotingsjaar bekend. Voor de nog af te sluiten CAO 2025 en premiemutaties (pensioen en sociale lasten) is in deze begroting geen compensatie begroot en is eveneens geen lastenstijging begroot, omdat de omvang nog niet bekend is.

Operationele risico's

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
We realiseren een prettige werk- en studieomgeving/	**Sociale veiligheid: prevent – care - cure** Risico's: sociaal onveilige studie- en werkomgeving door sterke afhankelijk-heid relaties, hiërarchie en hoge werkdruk. Kansen: wanneer een sociaal veilige studie- en werkomgeving gerealiseerd wordt, geldt dit als randvoorwaarde om kennis optimaal te benutten, te delen en te vermeerderen en daarmee de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te vergroten.	Prevent: • Ontwikkelmodules sociale veiligheid • Sociale veiligheid in onboarding • Ontwikkelaanbod studenten • Versterken onderwijs en onderzoekscultuur • Praten over sociale veiligheid • Aanpak Afhankelijkheid bij onderzoeksbegeleiding • Teamgrootte & Teamvorming • Waarden Assessment Werving • Continue & periodieke gesprekscyclus • Exit-proces Care & cure: • Radboud breed meldsysteem • Evaluatie klachtenregeling • Gedragscode studenten • Gedragscode medewerkers • Transparant Sanctiebeleid • Code Goed Bestuur Universiteiten
Medewerkers zijn 'fit for the job', ook in sterk veranderende omstandigheden:	**Mismatch benodigde en beschikbare expertise** Zijn medewerkers in staat om nu en in de toekomst een waardevolle bijdrage te leveren aan onze universiteit of aan de arbeidsmarkt in zijn algemeen. Zijn ze 'fit for the job' en voldoende gestimuleerd om zich met de organisatie mee te ontwikkelen.	• Ontwikkelen van universitaire richtlijnen voor wetenschappelijke loopbaanpaden • Investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers en leidinggevende • Het formuleren van nieuwe kaders en criteria voor beoordeling van kwaliteit van onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap.
We realiseren een prettige werk- en studieomgeving	**Overvragen van de organisatie** Toenemende werkdruk door veranderende en toenemende vragen vanuit extern (UNL en OCW) en intern (CvB, medezeggenschap)	• Bewuste keuzes maken, prioriteren • 'Zuinig' (effectief en efficiënt) omgaan met expertises en professionele diensten • Verander- en verbeterdoelen in kaart brengen met aandacht voor project gericht werken
Creëer een gezonde omgeving	Het niet realiseren van de doelstellingen van **Radboud Duurzaam werken** (RDW).	• Opstellen herzien campusplan • Organiseren besluitvorming campusplan 2025 • Implementatie jaarplan biodiversiteit • Implementatie jaarplan RDW • Verstevigen van het aanbod o.g.v. persoonlijk leiderschap en mentale gezondheids-vaardigheden van studenten Actieve communicatie en workshops die gericht zijn op het vergroten van bewustwording • Opstellen en implementeren duurzaamheidsplan Food & Beverage
Wij zijn een inclusieve universiteiten en	**Reputatierisico** Risico dat universiteit	• Monitoring d.m.v. kwaliteitszorgsysteem onderzoek en onderwijs.

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
dragen bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken	reputatie- en imageschade lijdt die het moeilijker maakt studenten, onderzoekers en financiële middelen aan te trekken en te behouden	• Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit zijn geborgd in diverse interne afspraken en regelgeving • Gedragscode voor studenten

Naleving wet- en regelgeving risico's

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
We realiseren een informatiebeveiligings-organisatie op het volwassenheidsniveau dat past bij de risico's van de universiteit. **Informatiebeveiliging programma** gericht op brede en aantoonbare implementatie van het beleid en de processen. Verdere implementatie van de Nationale Leidraad **Kennisveiligheid** op de campus	Aantasting van beschikbaarheid, integriteit of vertrouwelijkheid van informatie Risico's zijn onder meer: diefstal of misbruik van kennis en data, lekken van persoonsgegevens en uitval voorzieningen (bedreiging voor de continuïteit bedrijfsvoering en onderwijs/ onderzoek).	Informatiebeveiliging doel 2025: NBA3-score 2.6 - 2.8 Gefaseerde implementatie van IB-beleid en -processen • Borgen lifecycle beleidsdocumenten in PDCA-cyclus • MFA-project: van de 329 applicaties 250 achter MFA. • Afronding accountconsolidatie (inloggen met Radboudmailadres) • Endpoint management (beveiligingsbeheer mobiele devices, printers etc.): ontwikkeling beleid, analyse en projectvoorstel in overleg met faculteiten en medezeggenschap • Awareness: creëren zichtbaarheid door o.a. campagne, bepalen doelgroepen en communicatiemiddelen • Doorontwikkeling IB-organisatie, resultaat: is volledig in staat de staande organisatie te ondersteunen bij het implementeren van IB-beleid en -procedures Kennisveiligheid zoveel mogelijk integreren in de huidige werkprocessen van de universiteit. • Het maken van een centraal overzicht van veiligheidsgevoelige internationale partnerschappen. • Het instellen van aannamebeleid van medewerkers en studenten van buiten de EU met betrekking tot sensitieve kennisgebieden in anticipatie op de voorgenomen Wet Screening Kennisveiligheid. Kennisveiligheid gezamenlijk oppakken met het Radboudumc: governance opzetten voor samenwerking met Radboudumc.

Onderwijs en onderzoek risico's

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
Duurzaam financieel gezonde organisatie. Ons onderzoek is van hoog wetenschappelijk en internationaal erkende kwaliteit.	**Nationale politiek: bekostiging onderwijs en onderzoek** Bijstellingen referentieramingen en uitwerking bezuinigings-plannen. Door demografische factoren (krimp van aantal jongeren in wervingsgebied) bestaat de kans dat de	• Analyse omvang en impact van (dreigende) bezuinigingen zowel voor de korte als de lange termijn. • Bepalen benodigde maatregelen met de organisatieonderdelen • Verder verbeteren bedrijfsvoering • Verder verbeteren primaire processen

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
	Rijksbijdrage verder terugloopt. Daarnaast impact politiek op instroom internationale studenten. Gevolgen afname aantal (internationale) studenten.	
Verbeteren interfacultaire samenwerking vanuit urgentie tot vernieuwing onderwijs Doorontwikkeling interdisciplinair onderzoek. Betere aansluiting onderwijs en onderzoek	***Onvoldoende middelen voor:*** **Benodigde wetenschappelijke staf** Door afname Rijksbijdrage ontstaat het risico op discrepantie tussen onderwijstaken en onderwijsformatie en disciplines en afname onderzoekscapaciteit in kerngebieden. *Kansen:* Herzien van onderwijsvisie en bijbehorende onderzoekslijn en ondersteuning	• Nieuwe onderwijsvisie 'Academisch, Persoonlijk, Duurzaam' • Formuleren inhoudelijke richting en prioritering voor interfacultair onderwijs • Formuleren strategisch opleidingen portfolio • Ontwikkelen toetsingskader voor strategische opleidingen portfolio • Uitbreiden bestaande beleidskader voor nieuwe opleidingen met verbinding naar onderzoek Meer sturen op kostendekkende projecten en opdrachten • Werkgroep voor het formuleren van ondersteuningsaanbod en beleidskader dat aansluit bij prioritering • Monitoren projectvolume onderzoek • Stimuleren en verbeteren ondersteuning interdisciplinair onderzoek
Verbeteren interfacultaire samenwerking vanuit urgentie tot vernieuwing onderwijs Doorontwikkeling interdisciplinair onderzoek. Betere aansluiting onderwijs en onderzoek –	**Samenwerkings-verbanden** Onvoldoende aansluiting bij (inter)nationale samenwerkingsver-banden waardoor kansen worden gemist.	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, alsook via een samenwerkingsverband 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.

Politieke context risico's

Doel/speerpunt	Onzekerheden	Mitigerende maatregelen
Verbeteren interfacultaire samenwerking vanuit urgentie tot vernieuwing onderwijs Doorontwikkeling interdisciplinair onderzoek. Betere aansluiting onderwijs en onderzoek	**Bekostiging onderzoeksfaciliteit** Afname omvang (NWO) subsidies waardoor de onderzoekscapaciteit afneemt en er onvoldoende middelen zijn om onderzoeksfaciliteiten in stand te houden	De universiteit borgt dat in grote subsidies zoals zwaartekracht, groeifondsaanvragen en roadmap-programma's, langlopende financiering voor grootschalige infrastructuur wordt opgenomen. Ook maken de onderzoeksinstituten een meerjarenbegroting, waarin belangrijke investeringen in apparatuur worden opgenomen.

3. Begroting

Het onderwijsbudget dat het Ministerie van OCW beschikbaar stelt voor universiteiten is gebaseerd op de landelijke ontwikkeling van de studentenaantallen en de meerjarige prognose daarvan (referentieraming). Bij stijgende studentenaantallen neemt het onderwijsbudget toe, bij afnemende studentenaantallen geldt het omgekeerde. Gedurende lange tijd zijn de studentenaantallen landelijk toegenomen. De landelijke groei was hoger dan die van de Radboud Universiteit en daardoor heeft de universiteit geprofiteerd van de positieve referentieramingen. Sinds 2022 heeft OCW de ramingen van de landelijke studentenaantallen neerwaarts bijgesteld en daarmee het onderwijsbudget voor de universiteiten. De studentenaantallen bij de Radboud Universiteit dalen minder snel dan de landelijke aantallen maar voor de komende jaren wordt voor de Radboud Universiteit juist een sterkere daling verwacht dan het landelijk gemiddelde.

De referentieramingen, zo is de afgelopen jaren pregnant naar voren gekomen, kunnen jaarlijks tot sterke fluctuaties van de rijksbijdrage leiden en daarmee ook van het middelenkader waaruit de budgettoewijzing aan de eenheden gedekt wordt. Van jaar tot jaar worden de effecten van de referentieramingen in kaart gebracht en in het kader van de jaarlijkse beleidsbrieven wordt bezien welke besluitvorming ten aanzien van de middelentoewijzing geboden is.

In de referentieramingen tot en met die van 2021 voorzag OCW tot en met 2026 sterk oplopende middelen voor de universiteiten. Dit heeft het college doen besluiten om vooruitlopend op die extra middelen in de Beleidsbrief 2022 een financiële impuls te geven van in totaal 13,6 miljoen euro ter vermindering van de werkdruk vanwege toegenomen studentenaantallen en in samenhang daarmee het verbeteren van de balans tussen de onderwijs- en onderzoekformatie. De ramingen van OCW laten sindsdien echter een totaal ander beeld zien. In de raming 2022 zat al een beperkte neerwaartse bijstelling en in de ramingen 2023 en 2024 is de neerwaartse bijstelling fors toegenomen. Die financiële gevolgen hiervan zijn ingrijpend. Voor het college was dit reden om de financiële impuls van 13,6 miljoen euro in twee stappen – 7,1 miljoen euro in de beleidsbrief 2024 en 6,5 miljoen euro in de beleidsbrief 2025 – terug te draaien, waarmee de situatie van vóór 2022 weer is hersteld.

Voor de jaren na 2025 wordt een verdere daling van de landelijke studentenaantallen verwacht en ook voor die van onze universiteit. We zullen daar bij het vaststellen van de meerjarige kaders op terugkomen.

De financiële situatie is voorts verder verslechterd vanwege de hoge inflatie en de bezuinigingen vanuit het regeerakkoord. De inkomsten dalen vanwege de dalende landelijke studentenaantallen. Versterkt door de inflatie en door de bezuinigingen zorgt dit voor een flinke financiële taakstelling voor alle universiteiten in Nederland. De universiteiten, ook die van ons, staan de komende jaren voor de grote opgave om een duurzaam gezonde financiële positie te borgen.

Van de onderwijsbezuinigingen die het WO vanaf 2026 treffen, staat nog onvoldoende vast. Eind van dit jaar maakt de minister van OCW duidelijk hoe financieel uitwerking gegeven gaat worden aan de bezuiniging vanwege reductie van het aantal internationale bachelorstudenten en aan het invoeren van de langstudeerdersboete. Duidelijk is dat de financiële opgave zeker niet minder zal worden, eerder meer. Vanwege de onduidelijkheid voor 2026 en daaropvolgende jaren is in dit jaarplan alleen de begroting voor 2025 uitgewerkt. De meerjarige kaders volgen later zodra meer bekend is over de uitwerking van de bezuinigingen. Dan zal ook meer duidelijk zijn wat de implicaties van de financiële taakstelling voor de eenheden binnen de universiteit zullen zijn.

Op dit moment lopen diverse initiatieven die meer richting geven aan een beleidsrijke verdeling van de taakstellingen. Eind 2024 wordt het resultaat bekend van de scan die het bezuinigingspotentieel van de bedrijfsvoering in beeld brengt. Tegen die tijd moet ook meer duidelijk zijn over de resultaten van de taskforce die die zich richt op efficiency verbetering in de onderwijsorganisatie en de taskforce die zich richt op onderwijsinnovatie.

Al wel is duidelijk dat het door de eenheden begrote resultaat 2025 13,4 miljoen euro negatief bedraagt en 1,3 miljoen euro negatiever uitvalt dan voor 2025 taakstellend was meegegeven. Hierdoor dalen het eigen vermogen en de solvabiliteit harder en eerder dan meerjarig geraamd, met een blijvend effect indien dit niet wordt inverdiend in de hierna volgende jaren. Voorop blijft staan, dat alle eenheden met ingang van 2027 een sluitende begroting moeten hebben waarin ook de bezuinigingen van het regeerakkoord zijn geaccommodeerd.

3.1 Begroting 2025

3.1.1 Middelenkader

Onderstaande tabel toont een samengevat overzicht van de middelen, de middelenverdeling en de reserveringen met betrekking tot de eerste geldstroom:

(bedragen x 1.000 euro)	2024 Begroting	2025 Begroting
Middelen		
Collegegelden	54.534	60.858
Rijksbijdrage	431.740	443.006
	486.274	503.864
Inzet middelen		
Toewijzingen cvb*	484.488	492.947
Reserveringen	4.902	8.623
	489.390	501.570
Saldo	-3.116	2.294

* incl. mutatie balansposten sectorplannen en NPO

Tabel 1 - Middelenkader

Saldo

Het saldo geeft het verschil weer tussen wat de universiteit aan eerste geldstroom middelen ontvangt en toewijst aan de eenheden en reserveert. In de begroting 2024 werden meer middelen toegewezen dan ontvangen, met een negatief saldo tot gevolg. In 2025 wordt 2,3 miljoen euro minder toegewezen dan vanuit de eerste geldstroom vanuit OCW en collegegelden wordt ontvangen.

Het college streeft naar een positief resultaat oplopend naar 10 miljoen euro in een aantal jaren, zodat het eigen vermogen weer versterkt kan worden, waardoor we als universiteit een solvabele positie behouden en er weer ruimte komt voor investeringen in infrastructuur.

Collegegelden

De collegegelden nemen in 2025 ten opzichte van de begroting 2024 met 6,3 miljoen euro toe vanwege de afloop van halvering van het collegegeld (ca. 2,9 miljoen euro), de indexering van het collegegeldtarief (ca. 4 miljoen euro) en de afname een van het aantal studenten[1] (ca. -/- 0,6 miljoen euro).

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage 2025 (ca. 443 miljoen euro) is gebaseerd op de eerste rijksbijdragebrief 2025, alsmede op de mutaties in de balansposten voor vooruit ontvangen sectorplanmiddelen, starters- en stimuleringsbeurzen en NPO-middelen. Daarnaast zijn de middelen voor de zwaartekrachtprogramma's in mindering gebracht. Deze worden rechtstreeks aan de betreffende eenheden overgemaakt.

Ten opzichte van de begroting 2024 neemt de rijksbijdrage met 11,3 miljoen toe. Onderliggend zijn de belangrijkste effecten:

[1] Het aantal ingeschreven studenten per 1 oktober 2024 bedraagt 24.104 tegen 24.402 per 1 oktober 2023.

- Loon-/prijscompensatie + 14,3 miljoen euro;
- Mutaties in referentieramingen – 4,1 miljoen euro;
- Beëindiging halvering collegegeld – 3 miljoen euro (de Radboud Universiteit had teveel compensatie ontvangen);
- Bijdrage voor werkdruk (maatregel uit regeerakkoord) + 5,9 miljoen euro;
- Overige mutaties voor tezamen – 1,8 miljoen euro;

Het aandeel van de Radboud Universiteit in de totale, respectievelijke het variabele deel van de rijksbijdrage heeft zich de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aandeel in totale rijksbijdrage	7,86%	7,41%	7,39%	7,20%	7,15%	7,10%	7,12%
Aandeel in variabele bekostiging*	7,56%	7,52%	7,51%	7,37%	7,20%	7,10%	7,12%
Mutatie marktaandeel in variabele bekostiging (in € x mln.)		-0,9	-0,2	-3,4	-4,6	-2,6	0,3

* bekostigde inschrijvingen/graden en promoties

Tabel 2 – Ontwikkeling marktaandeel

Toewijzingen College van Bestuur

De middelentoewijzing aan de eenheden is met ca. 8,5 miljoen euro toegenomen. In de bijlage bij deze begroting is een specificatie opgenomen.

Reserveringen

De reserveringen nemen met 3,7 miljoen euro toe. Voornaamste onderliggende mutaties zijn een toename van 6,1 miljoen euro in de reservering voor beurzen (op basis van declaraties door de faculteiten) en een afname (negatieve reservering) van 2,5 miljoen euro voor het terughalen van de overhead voor beurzen. Het terughalen van de overhead op beurzen moet worden gedaan, omdat door het vervallen van de beurzen ook de overhead op de beurzen verdwijnt.

Van het terughalen van 2,5 miljoen euro van de overhead voor beurzen heeft 1,95 miljoen euro betrekking op het i-portfoliobudget, dat vanuit de afgeroomde middelen voor centrale overhead gedeeltelijk is gefinancierd. Omdat deze middelen nu vervallen wordt het i-portfoliobudget met 1,95 miljoen euro verlaagd. Dit budget vanuit Radboud Services wordt hiermee verlaagd.

Van de beurzen die aan de faculteit der medische wetenschappen zijn toegewezen is geen centrale overhead afgeroomd. De faculteit kreeg om die reden ook de hele overheadcomponent van de beurzen (centraal en decentraal) separaat toegewezen. Totaal gaat het om een bedrag van 0,6 miljoen euro per jaar. Vanwege het verdwijnen van de starters- en stimuleringsbeurzen wordt de toewijzing van 0,6 miljoen euro in mindering gebracht op de toewijzing aan de Faculteit der Medische Wetenschappen.

3.1.2 Exploitatieoverzicht

In onderstaande tabel is het resultaatverloop weergegeven van de realisatie 2023 naar de prognose 2024 en begroting 2025

bedragen x €1000,-	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2024	Begroting 2025
Rijksbijdragen (excl. w erkplaatsfunctie)	422.956	431.740	442.708	443.006
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	21		4.359	2.160
College-, cursus-, les- en examengelden	51.362	54.534	54.135	60.858
Baten w erk i.o.v. derden	244.900	266.175	267.590	287.389
Overige baten derden	49.475	46.541	46.912	45.595
Totaal baten	**768.713**	**798.989**	**815.703**	**839.007**
Personele lasten	594.380	607.682	619.292	639.313
Afschrijvingen	34.976	36.179	35.432	35.701
Huisvestingslasten	35.508	40.712	43.372	37.381
Overige lasten	131.040	141.381	146.430	142.562
Totaal lasten	**795.904**	**825.954**	**844.526**	**854.958**
Saldo baten en lasten	**-27.194**	**-27.097**	**-29.043**	**-15.950**
Financiële baten	3.302	2.390	5.442	2.559
Exploitatieresultaat	**-23.892**	**-24.707**	**-23.601**	**-13.392**

Tabel 3 – exploitatieontwikkeling 2023 – 2025

In de vorige paragraaf zijn de rijksbijdrage en de collegegelden al kort toegelicht. Hieronder volgen de toelichtingen op de overige posten van het exploitatieoverzicht.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

De post overige overheidsbijdragen en -subsidies betreft de matchingssubsidie Horizon Europe. Voor 2025 is 2,2 miljoen euro subsidie begroot. Dit is gebaseerd op een matchingssubsidie percentage van 8%, waarmee voorzichtig is begroot. In het meest gunstige geval kan deze subsidie nog oplopen naar 4 miljoen euro. Daarmee is het nog lager dan in 2024, doordat de grondslag voor de berekening van de subsidies (omvang toegekende Horizon Europe subsidies) lager is dan bij de berekening voor 2024.

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 (2e en 3e geldstroom) en contractonderwijs. De toename van de baten in 2025 doet zich met name voor bij FMW (+ 8,1 miljoen euro), FNWI (+ 6,6 miljoen euro) en FSW (+ 3 miljoen euro).

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. Deze baten nemen in 2025 af met 1,3 miljoen euro.

Personele lasten

De personele lasten nemen in de prognose 2024 en de begroting 2025 toe. De voornaamste oorzaken hiervan zijn de CAO verhoging van 3,7% per 1 september 2024, de eenmalige uitkering van 300 euro per fte in september en de CAO verhoging van 1% per 1 januari 2025. De personeelskosten in 2025 zijn op basis van loonpeil 2024 begroot. Het gemiddeld aantal fte in 2025 daalt licht ten opzichte van 2024, wat de stijging in de personeelskosten iets dempt.

RU totaal fte's (gemiddeld)				
	2023 realisatie	2024 begroting	2024 prognose	2025 begroting
1e g.s.	4.083	4.251	4.145	4.047
2e g.s.	730	756	725	755
3e g.s.	1.418	1.434	1.417	1.458
Totaal	6.231	6.441	6.287	6.260
jaarlijkse groei	5,7%	9,3%	-2,4%	-0,4%
	337	547	-154	-27
fte's (gemiddeld)	2023 realisatie	2024 begroting	2024 prognose	2025 begroting
FFTR	142	132	144	127
FdL	415	429	437	417
FdR (incl. CPO)	315	324	308	298
FSW	695	738	754	753
FdM	441	427	418	373
FNWI	1.186	1.330	1.196	1.265
FMW	1.994	1.986	1.983	1.983
RDA	50	54	52	54
DCCN	76	65	74	68
RS	879	917	879	882
BB	38	39	42	40
Totaal	**6.231**	**6.441**	**6.287**	**6.260**
Totaal excl. FMW	**4.237**	**4.455**	**4.304**	**4.277**

Tabel 4 – FTE per geldstroom en per eenheid

Afschrijvingen en huisvestingslasten

De afschrijvingen nemen licht toe, waarbij ze de geplande investeringen in gebouwen en apparatuur/inventaris volgen.

De huisvestingskosten zitten in een dalende lijn. Tegenover de stijgende kosten voor horeca, verzekeringen, beheer, schoonmaak en bewaking staan sterker dalende energiekosten. Daarnaast kijken de eenheden kritisch naar de huisvestingskosten en mogelijke bezuinigingen hierin.

Overige lasten

De overige lasten nemen in 2025 af ten opzichte van de prognose 2024, omdat door eenheden door de financiële situatie kritisch gekeken wordt naar kosten en waar mogelijk taakstellingen worden doorgevoerd. Dit gebeurt voornamelijk bij klein inventaris, apparatuur en leermiddelen, uitbestede diensten aan derden en verbruik van grond en hulpstoffen (o.a. bij horeca).

Financiële baten

De financiële baten en lasten nemen fors af in 2025, voornamelijk als gevolg van dalende rentebaten door de forse daling in de liquide middelen als gevolg van het wegvallen van de beurzen en alsmede door investeringen in gebouwen en terreinen.

3.2 Studenten en student/stafratio

De geraamde ontwikkeling van de student/stafratio is als volgt:

	2023 realisatie	2024 realisatie	2025 begroting
Aantal studenten	24.402	24.104	23.381
Aantal fte-wp totaal	3.515	3.718	3.542
Student-stafratio	6,9	6,5	6,6

Tabel 6 – Studenten en student/stafratio

De raming van de ontwikkeling van de studentenaantallen is in lijn met de raming van het CBS. Het aantal fte-wp is gebaseerd op de door de eenheden begrote aantallen.

3.3 Balans en kasstroom

3.3.1 Balans

Onderstaand is de ontwikkeling in de universitaire balans voor de periode 2023 – 2025 in beeld gebracht inclusief de kengetallen en de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs.

bedragen in € x 1.000	**realisatie 2023**	**prognose 2024**	**begroting 2025**
ACTIVA			
Vaste activa			
- Materiële vaste activa			
- gebouwen en terreinen	329.812	334.470	333.073
- inventaris en apparatuur	32.126	31.671	32.671
	-	-	-
- Materiële vaste activa	**361.938**	**366.141**	**365.744**
- Financiële vaste activa	**7**	-	-
	361.945	**366.141**	**365.744**
Vlottende activa			
- Voorraden	282	300	300
- Onderhanden projecten	15.635	15.000	15.000
- Vorderingen	31.407	26.000	26.000
- Liquide middelen	126.001	99.068	66.166
	173.325	**140.368**	**107.466**
Totaal activa	**535.270**	**506.510**	**473.211**
PASSIVA			
Eigen vermogen	**204.264**	**180.663**	**167.271**
Voorzieningen	**23.608**	**22.020**	**20.648**
Langlopende schulden	**7.114**	**6.780**	**6.446**
Lening o/g			
Kortlopende schulden: algemeen	**275.891**	**258.500**	**250.000**
Kortlopende schulden: beurzen	**24.393**	**38.547**	**28.845**
	331.006	**325.847**	**305.939**
Totaal passiva	**535.270**	**506.510**	**473.211**

Tabel 7 – 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.
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.

Kengetallen					
	realisatie 2023	**prognose 2024**	**begroting 2025**	signalerings-waarde OCW	interne signalerings waarde RU
Liquiditeit (current ratio) *	0,58	0,47	0,39	>0,5	geen interne eis
Liquiditeitsbuffer (in mln)	126	99	66	>2 mln	>25 mln
Solvabiliteit**	0,43	0,40	0,40	>0,3	>0,33
Rentabiliteit***	-0,03	-0,03	-0,02	nvt	>0,00
* vlottende activa / kortlopende schulden					
** (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva					
*** exploitatieresultaat / totale baten					

Tabel 8 – 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 kortlopende schuld inzake in te zetten middelen voor 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.

De *solvabiliteit* neemt in de planperiode af en daalt in de begrote balans 2025 tot 0,40. Dit voldoet aan zowel de signaleringswaarde van OCW (0,30) als de intern gestelde norm.

Ten aanzien van de *rentabiliteit* geldt dat de universiteit ook in 2025 niet voldoet aan de norm. De Radboud Universiteit accepteert slechts tijdelijke tekorten op het resultaat; in 2027 dient de exploitatie minimaal sluitend te zijn. De universiteit monitort derhalve de - resultaatontwikkeling nauwlettend.

Toelichting bij de balans

Vastgoed/ materiële vaste activa

In 2025 zijn investeringen van ca. 30 miljoen euro voorzien, waarvan ca. 20 miljoen euro in gebouwen en ca. 10 miljoen euro in apparatuur en inventaris. Als gevolg van het on-hold zetten van het campusplan zijn de eerder geplande investeringen in Spinoza en Erasmus ten behoeve van de herhuisvesting van de Faculteit der Letteren en de Faculteit Filosofie Theologie en Religiewetenschappen niet meer als investeringen in 2025 opgenomen.

Voorraden en vorderingen

Dit betreft hoofdzakelijk vorderingen op debiteuren en overlopende activa.

Liquide middelen

Eind 2024 zal de liquiditeitspositie naar verwachting op ca. 99 miljoen euro uitkomen, een afname ten opzichte van eind 2023 met circa 27 miljoen euro. Dit wordt met name verklaard doordat de positieve cashflow uit operationele activiteiten ad 8 miljoen euro (inclusief hoger werkkapitaal door hogere voorfinanciering)[2] naar verwachting lager uitvalt dan de kasstroom uit investeringsuitgaven ad 35 miljoen euro.

In 2025 nemen de liquide middelen af met ca. 33 miljoen euro tot ca. 66 miljoen euro. In 2025 overtreffen de investeringsuitgaven (ca. 30 miljoen euro) de operationele cashflow (ca. -/- 2 miljoen euro).

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Over de periode 2023–2025 nemen de voorzieningen met ca. 3 miljoen euro af. Deze afname betreft hoofdzakelijk de voorziening voor sloop/asbestverwijdering.

(x 1.000 euro)	Saldi ultimo	Dotatie	Onttrek-king	Vrijval	Contante Waarde effect	Saldi ultimo	Dotatie	Onttrek-king	Vrijval	Contante Waarde effect	Saldi ultimo
	2023	2024	2024	2024	2024	2024	2025	2025	2025	2025	2025
Personele voorzieningen											
WNU	5.274	2.265	-2.265	-	-	5.274	2.265	-2.265	-	-	5.274
langdurig zieken	3.872	1.500	-1.500	-	-	3.872	1.500	-1.500	-	-	3.872
reorganisatiekosten/herstruct.	216	-	-216	-	-	-	-	-	-	-	-
sabbatical leave	1.327	225	-225	-	-	1.327	225	-225	-	-	1.327
transitievergoeding	2.081	1.300	-1.300	-	-	2.081	1.300	-1.300	-	-	2.081
jubilea	4.387	300	-300	-	-	4.387	300	-300	-	-	4.387
seniorenregeling	1.157	300	-250	-300	-	907	300	-250	-300	-	657
Totaal personele voorzieningen	**18.314**	**5.890**	**-6.056**	**-300**	**-**	**17.848**	**5.890**	**-5.840**	**-300**	**-**	**17.598**
Overige voorzieningen											
sloop/astbestverwijdering	5.294	-	-1.122	-	-	4.172	**-**	**-1.122**	**-**	**-**	3.050
overige voorzieningen	-	-			-	-	**-**		**-**	**-**	-
Totaal overige voorzieningen	**5.294**	**-**	**-1.122**	**-**	**-**	**4.172**	**-**	**-1.122**	**-**	**-**	**3.050**
Totaal voorzieningen	**23.608**	**5.890**	**-7.178**	**-300**	**-**	**22.020**	**5.890**	**-6.962**	**-300**	**-**	**20.648**

Tabel 9 – 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).

[2] Exploitatieresultaat + afschrijvingen + mutatie voorzieningen + mutatie netto werkkapitaal

3.3.2 Kasstroom

Onderstaande tabel toont het kasstroomoverzicht over 2023, prognose 2024 en begroot 2025. Met name als gevolg van de per saldo negatieve cashflow uit operationele en investeringsactiviteiten zal de liquiditeit de komende jaren dalen. De kasstroom uit financieringsactiviteiten heeft nauwelijks impact.

bedragen in € x 1.000	realisatie 2023	prognose 2024	begroting 2025
A. Kasstroom uit operationele activiteiten			
- Resultaat	-23.892	-23.601	-13.392
- Afschrijvingen gebouwen	21.104	21.877	21.847
inventaris en apparatuur (excl. UMC)	9.329	9.055	9.000
- Cash flow (resultaat + afschrijvingen)	6.541	7.331	17.456
- Mutatie voorzieningen	-788	-1.588	-1.372
- Mutatie netto werkkapitaal (nwk)	18.440	-12.002	-8.500
- Mutatie nwk (beurzen)	16.952	14.154	-9.702
	41.145	**7.894**	**-2.118**
B. Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten			
Materiële vaste activa			
- Terreinen & gebouwen vastgoed	-19.201	-25.900	-20.450
- Apparatuur, inventaris, informatiesystemen	-14.328	-8.600	-10.000
Financiële vaste activa			
- Deelnemingen/langlopend deel aflossingen	222	7	
	-33.307	**-34.493**	**-30.450**
C. Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Mulatie leningen u/g	-7	-334	-334
Mulatie leningen o/g			
	-7	**-334**	**-334**
Mutatie liquide middelen (A+B+C)	**7.831**	**-26.933**	**-32.902**
- Stand begin jaar	118.170	126.001	99.068
- Mutatie	7.831	-26.933	-32.902
Prognose stand liquide middelen einde jaar	**126.001**	**99.068**	**66.166**

Tabel 10 – Kasstroomoverzicht

4. Specifieke toelichtingen

4.1 Kwaliteitsafspraken

OCW stelt vanwege de invoering van de Wet Studievoorschot vanaf 2018 studievoorschotmiddelen beschikbaar voor verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Met ingang van 2025 worden deze middelen niet meer apart geoormerkt, maar toegevoegd aan de vaste voet onderwijsvergoeding. Hiermee vervalt ook de separate verantwoording in de begroting en het jaarverslag. OCW is bij haar besluit uitgegaan van dat de universiteiten de betreffende middelen wel inzetten in de geest van waar ze oorspronkelijk bedoeld voor waren. Hierop zal per faculteit door de facultaire medezeggenschap op worden toegezien, waardoor het wenselijk is dat faculteiten wel voor zichzelf bijhouden hoeveel middelen zij voor kwaliteitsafspraken inzetten.

4.2 Starters- en stimuleringsbeurzen

OCW heeft middelen beschikbaar gesteld voor starters- en stimuleringsbeurzen, waarbij OCW heeft bevestigd dat er per 1-1-2025 geen nieuwe beursmiddelen verstrekt worden. In het jaarverslag 2024 zullen de toegekende beurzen met middelen t/m 2024 nog verantwoord worden. Vanaf 2025 is de universiteit vrijer in de besteding van deze middelen, met daarbij de insteek dat de nog openstaande beursmiddelen zoveel mogelijk bij O&O terecht zullen komen. Hierover wordt niet separaat verantwoord. In 2025 zal er vanuit OCW een kwalitatieve evaluatie over de starters- en stimuleringsbeurzen plaatsvinden.

4.3 Sectorplannen

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. Geïndexeerd naar prijspeil 2024 komt het aandeel van de RU uit op ca. 15,9 miljoen euro. Dit wordt geheel doorgegeven aan de faculteiten

(x 1.000 euro)	Realisatie 2023	Begroting 2024	Prognose 2024	Begroting 2025	Verschil Begroting 2025 Prognose 2024
Toewijzing cvb*	9.526	15.393	14.878	16.572	1.693
Totaal Baten	*9.526*	*15.393*	*14.878*	*16.572*	*1.693*
Pesonele lasten	7.868	12.746	12.144	13.545	1.401
Overige lasten	1.657	2.647	2.734	3.026	293
Totaal lasten	*9.526*	*15.393*	*14.878*	*16.572*	*1.693*
Exploitatieresultaat	0	0	0	0	0

Tabel 11 – Middelen en inzet sectorplannen

4.4 Tijdelijke middelen Nationaal Programma Onderwijs

4.3.1 Inzet NPO middelen onderwijs

De tijdelijke onderwijsmiddelen zijn door de universiteiten uiterlijk eind 2024 besteed. Deze worden niet meer opgenomen in jaarplan en begroting 2025.

4.3.2 Inzet NPO middelen onderzoek

De tijdelijke onderzoeksmiddelen zijn door de universiteiten eind 2024 grotendeels besteed. Het restant wordt in 2025 besteed. De middelen worden niet meer opgenomen in jaarplan en begroting 2025.

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

Interne Bijlagen

Bijlage 1: middelentoewijzing 2025

MIDDELENTOEWIJZING 2025 (blad 1)

	Middelen toedeling volgens begroting 2024	Prestatieontwikkeling							Loon- en prijscompensatie						Overige				subtotaal
		In-schrijvingen en graden	Inge-schreven studenten	Promoties (reguliere systematiek)	Promoties (verlies markt-aandeel)	Premasters	Honours verrekening	Educatieve masters	loon-compensatie 2024	loon-compensatie (indexering sectorplannen)*	loon-compensatie (terugdraaien NWO-component in 3 jaar: 2025-2027)	loon-compensatie 2024 correctie voorschot BB 2024	Prijs-compensatie	prijs-compensatie (indexering sectorplannen)*	Sectorplannen UNL tabel bedragen	Referentie-raming2023 (specifiek verdeeld)**	Referentie-Ramingen (generiek verdeeld)	Besparingen AUA	
(bedragen in € x 1.000)																			
kolommen ----->	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**
Faculteiten																			
FFTR	13.043	184	-33	-31	-24	-23	6	12	489	39	10	-113	89	16	20	-249	-8		13.427
FdL	36.103	129	-63	84	-71	-58	-24	31	1.353	120	-13	-351	247	48	63	-700	-23		36.875
FdR	26.352	334	-262	-2	-29	-8	-13		988	8	34	-227	180	3	4	-848	-17		26.498
FSW	57.660	471	310	-217	-124	146	6		2.161	175	17	-523	395	70	92	-1.067	-37		59.535
FdM	38.345	-153	-158	-92	-44	-138	5	25	1.437	39	20	-360	263	16	20	-1.175	-24		38.025
FNWI	84.977	-128	-122	-87	-188	-21	-68	17	3.185	11	-107	-883	582	4	351	-1.673	-54		85.795
FMW	89.884	94	191	345	-520	-24	4		3.369	200	-120	-912	615	80	0	0	-57		93.149
Universitaire instituten																			
RDA	3.836								144		5	-33	26			-80	-2		3.895
DCCN	6.096			14					229		-17	-69	42				-4		6.291
DI	0																0		0
Centraal																			
RS	91.322								3.423		121	-729	625			-747	-58		93.957
BB	4.961								186		7	-41	34				-3		5.144
AUA	30.907								1.159		43	-259	212				-20	-2.000	30.042
Vastgoed	1.000																		1.000
Totaal	**484.486**	**931**	**-137**	**14**	**-1.000**	**-126**	**-84**	**85**	**18.123**	**592**	**0**	**-4.500**	**3.310**	**237**	**550**	**-6.540**	**-308**	**-2.000**	**493.633**

* De indexering van de sectorplanmiddelen is nu zodanig berekend dat de bedragen gelijk zijn aan de OCW-bedragen. Voor aansluiting met de oorspronkelijke UNL-tabel: zie kolom 15.

** Bij beleidsbrief 2022 zijn extra structurele middelen toegewezen (€ 13, 6 mln.). Bij beleidsbrief 2024 is hiervan € 7,1 mln. teruggedraaid. Bij beleidsbrief 2025 wordt het restant teruggedraaid (€ 6,5 mln.)

MIDDELENTOEWIJZING 2025 (blad 2)

(bedragen in € x 1.000)	**Sub-totaal**	Erfgoed (afloop)	Bestuurs-bureau*	RDA - Over-bruggings-finciering	Uitbreiding woord-voering	DCCN	Inter-facultaire samen-werking	Beurzen facultaire overhead) terug naar centraal	Cyber-security	Versterking regionale samen-werking	Wissel-stroom (afloop)	Neerlan-distiek (afloop)	FUS (afloop)	Digitale samenleving (afloop)	*Budgetoverhevelingen* Digitaal toetsen	Validsign	Financiële taken	Donders Instutuut	**Totaal 2025 bij concept Beleids-brief**
kolommen ----->	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	37
Faculteiten																			
FFTR	13.427							-84							-7		-30	-15	13.291
FdL	36.875							-197				-300			-24			-37	36.317
FdR	26.498							-281							-24			-19	26.174
FSW	59.535							-688							-48			-63	58.736
FdM	38.025							-422							-39			-29	37.535
FNWI	85.795							-281							-46			-185	85.283
FMW	93.149														-51			-152	92.946
Universitaire instituten																			
RDA	3.895			600															4.495
DCCN	6.291					-69													6.222
DI	0																	500	500
Centraal																			
RS	93.957	-341			120				-150						239	-5	30		93.850
BB	5.144		414													5			5.563
AUA	30.042						-287			28	-46		-527	-200					29.010
Vastgoed	1.000																		1.000
Totaal	**493.633**	**-341**	**414**	**600**	**120**	**-69**	**-287**	**-1.953**	**-150**	**28**	**-46**	**-300**	**-527**	**-200**	**0**	**0**	**0**	**0**	**490.922**

* De 414k wordt uitsluitend voor 2025 toegewezen. Vanaf 2026 is het weer teruggedraaid.

MIDDELENTOEWIJZING 2025 (blad 3)

	Totaal 2025 bij concept Beleids-brief	*Mutaties na beleidsbrief*						Totaal 2025 bij Begroting
(bedragen in € x 1.000)		correctie Beurzen facultaire overhead) terug naar centraal	Sociale veiligheid (budget-overheveling)	correctie educatieve masters	Leven lang ontwikkelen	Digitaal toetsen (budget-overheveling)	correctie wisselstroom	
kolommen ----->	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**
Faculteiten								
FFTR	13.291				90			13.381
FdL	36.317							36.317
FdR	26.174							26.174
FSW	58.736	92						58.828
FdM	37.535							37.535
FNWI	85.283			16				85.299
FMW	92.946							92.946
Universitaire instituten								
RDA	4.495							4.495
DCCN	6.222							6.222
DI	500							500
Centraal								
RS	93.850		-100		465	143	-46	94.312
BB	5.563							5.563
AUA	29.010		100				46	29.156
Vastgoed	1.000					-143		857
Totaal	**490.922**	**92**	**0**	**16**	**555**	**0**	**0**	**491.585**

Bijlage 2: MIP en GEM-tarieven

Het campusplan staat ten tijde van het opstellen van de begroting on-hold. In Vastgoed zijn voor 2025 onderstaande investeringen begroot.

MIP Campusplan 2024

in M€

Investeringsproject	2025
1. Lopende projecten	**20,4**
Aanpassingen Huygensgebouw (HVP FNWI)	
Instandhouding Erasmus	2,0
Duurzaamheid: Energiemaatregelen (EBP)	7,5
FA: Functionele aanpassingen / programma's	2,4
MJOP: Vervangingsonderhoud	6,0
Programma Radboud Duurzaam Werken	2,5
2. Projecten in voorbereiding	**16,8**
Huisvesting FdL /FFTR	18,5
Sloopkosten Spinoza	2,7
Erasmusgebouw Laag en (Hoog)	1,0
Herontwikkeling CZC	0,0
Renovatie Linneaus + inrichting plein	0,2
Aanpassingen Huygens / FNWI	1,2
Campushart (inrichting Erasmus/ingang UB)	0,4
Sport / Cultuur	1,3
Mobiliteit / Logistiek / Fietsstallingen	2,0
Aanpassingen datacentrum / ILS	0,0
Groene Campus / Gebiedsvisie	2,0
14 Tesla	7,5
Renovatie MIII (tbv FNWI)	
Renovatie Huygens / nader te bepalen	
Nader te bepalen aanname aanpassingen	-20,0
Totaal Investeringen MIP	**37,2**
Indexering einde werk projecten	*0,9*
Sloopkosten (excl. asbest)	**0,8**
Indexering einde werk sloop	*0,0*
Totaal MIP pp einde werk	**39,0**

GEM-tarieven

(per functioneel netto vierkante meter)	**Tarief 2025**	**Tarief 2024**
Categorie I	**207,0**	**201,8**
Categorie II	**360,9**	**352,2**
Categorie III	**533,3**	**521,1**

In de tarieven 2025 is uitgegaan van een verhoging met ca. 2,5%.