Radboud Universiteit

JAARPLAN EN BEGROTING 2026

Radboud Universiteit

Voorgenomen besluit college van bestuur: 17 november 2025
Bespreking auditcommissie raad van toezicht: 27 november 2025
Bespreking UGV: 8 december 2025
Bespreking raad van toezicht: 19 december 2025
Definitieve vaststelling jaarplan en begroting door college van bestuur: 19 januari 2026

Inhoudsopgave

Inleiding **2**

1. Strategie **3**

1.1 Visie, kernwaarden, missie en strategie *3*

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

2.1. Doelstellingen *6*

2.2 Risicobeheersing *7*

3. Begroting 2026 in meerjarenperspectief **11**

3.1 Inleiding *11*

3.2 Ontwikkeling middelenkader en saldo onverdeelde middelen *11*

3.3 Begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2030 ..... *14*

3.3.1 Meerjarig exploitatieoverzicht 14

3.3.2 Ontwikkeling baten 15

3.3.3 Ontwikkeling lasten 16

3.4 Balans, kengetallen en kasstroom in meerjarig perspectief *17*

3.4.1 Balans en kengetallen 17

3.4.2 Kasstroomoverzicht 19

Lijst van afkortingen **21**

Inleiding

Met het nieuwe instellingsplan Connected for Impact richten we onze blik nadrukkelijker naar buiten, op verdergaande samenwerking en het breder delen van onze kennis. Vanuit de visie van integraliteit en onze kernwaarden – verantwoord, vernieuwend en verbindend – willen wij een kompas zijn in een tijd vol uitdagingen, zoeken we actief de samenwerking op om oplossingen te bedenken voor die uitdagingen, en leiden we studenten op voor een toekomst die nog onbekend is. Daarom zetten wij in op meer structurele verbinding over de grenzen van vakgebieden heen, ook met partners buiten de universiteit. Als hoogstaand wetenschappelijk kennisinstituut in een snel veranderende samenleving maken we derhalve bewuste keuzes, in open dialoog met elkaar en met onze omgeving, en op basis van grondige analyse.

Bij dit alles staat de Radboud Universiteit voor de uitdaging om een duurzaam gezonde financiële positie te bewerkstelligen. Dit heeft uiteraard te maken met de forse kortingen op de universitaire middelen vanwege de landelijk dalende studentenaantallen, maar ook met de hoge inflatie en de bezuinigingen die van overheidswege zijn opgelegd. In 2025 hebben zowel de faculteiten als Radboud Services en overige eenheden al sterk gefocust op kostenbeheersing. De impact hiervan is terug te zien in de meerjarige begrotingscijfers. Voor 2026 wordt nog een (klein) tekort voorzien, maar vanaf 2027 wordt naar verwachting weer meerjarig een positief financieel resultaat behaald waardoor de vermogenspositie verbetert en de financiële positie solide blijft. Het implementeren van de besparingsmaatregelen in de bedrijfsvoering, het onderwijs en het onderzoek, als ook het behouden van de focus op de fte-aantallen, zijn essentieel voor de verdere kostenverlagingen in de komende jaren; dat alles vraagt de komende jaren nog veel van onze organisatie en medewerkers.

Ondanks het perspectief van dalende studentenaantallen zetten we daarnaast, op basis van de nieuwe strategie en de daarin geformuleerde ambities, in op groei van de studenteninstroom en groei van inkomen uit samenwerkingsverbanden met bedrijven en maatschappelijke instellingen buiten onze universiteit.

In hoofdstuk 1 van deze begroting zetten we de nieuwe visie, kernwaarden, missie en strategie beknopt uiteen. In hoofdstuk 2 beschrijven we de daaruit volgende speerpunten voor 2026, waartoe in de Beleidsbrief 2026 al een aanzet werd gedaan. De faculteiten en eenheden in de organisatie gebruiken de speerpunten om de eigen meerjarenplannen en de begroting richting te geven. In de begrotingsgesprekken die hebben plaatsgevonden is het college van bestuur hierover al in gesprek gegaan met elk van de faculteiten en eenheden. Daarbij is door het college van bestuur het belang van concreetheid in richting en plannen benadrukt en zijn met de eenheden afspraken gemaakt om daarover aanvullende informatie en gegevens te verstrekken.

Bij de uitwerking van de meerjarenplannen en de begroting is een toenemend belang van risicomanagement voorzien, met extra aandacht voor het actualiseren en harmoniseren van het risicomanagementbeleid alsook het verder uitwerken van de strategische risico's.

In hoofdstuk 3 (Begroting), worden in meerjarig perspectief, de financiën geschetst van de Radboud Universiteit.

1. Strategie

1.1 Visie, kernwaarden, missie en strategie

Onze visie

Wij willen van betekenis zijn voor individuen en voor de samenleving als geheel. Als wetenschappelijke gemeenschap zien wij het als onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan kennis, inzicht en vooruitgang. Daarbij laten wij ons leiden door wetenschappelijke nieuwsgierigheid én maatschappelijke uitdagingen. Onze medewerkers en studenten voelen zich betrokken bij elkaar, bij de samenleving en bij de wereld. Wij hechten waarde aan aandacht voor elkaar en aan betrokkenheid bij sociale en culturele emancipatie. Deze houding sluit aan bij onze oorsprong in de katholieke emancipatiebeweging van het begin van de twintigste eeuw.

Wij zijn overtuigd dat de grote uitdagingen van onze tijd – zoals klimaatverandering, digitalisering en sociale ongelijkheid – vragen om een integrale benadering waarin wij oog hebben voor de samenhang tussen mens en natuur, theorie en praktijk, lokaal en mondiaal. De combinatie van exacte, sociale en geesteswetenschappen stelt ons in staat die samenhang en het geheel te begrijpen en oplossingen te ontwikkelen over de volle breedte van ons onderwijs en onderzoek. Vanuit dit integrale gedachtegoed stimuleren we de verbindingen tussen onze krachtige disciplines en andere kennisinstellingen in binnen- en buitenland, overheden en maatschappelijke partners, en inwoners in onze regio. Zo ontstaat excellente wetenschap met impact en betekenis in de samenleving.

Wij trekken nieuwsgierige studenten aan die zich willen verdiepen in hun vakgebied én die verder durven kijken. Wij moedigen hen aan om de breedte te zoeken, om nieuwe perspectieven te ontdekken die ertoe uitnodigen om kritisch te denken en samen te werken met mensen die vraagstukken anders benaderen. Dat verrijkt hun academische vorming en bereidt hen voor op een wereld waarin complexe problemen zelden met één manier van denken zijn op te lossen.

Kernwaarden

We laten ons leiden door de volgende kernwaarden:

Verantwoord – wij handelen vanuit betrokkenheid met de mens en de wereld. Wij zijn ervan overtuigd dat je niet alleen leeft voor jezelf, maar ook verantwoordelijkheid draagt voor anderen. Als wetenschappelijke gemeenschap willen wij met nieuwe kennis, oplossingen en de ontwikkeling van mensen bijdragen aan een betere samenleving. Vanuit dit ethisch kompas stimuleren wij onderzoek met duurzame impact en leiden wij studenten op tot betrokken, onderzoekende mensen die met vertrouwen blijven zoeken naar oplossingen. Daarbij is niet alleen van belang wát wij doen, maar ook hóe wij dat doen, want onze houding en keuzes vormen een voorbeeld voor anderen.

Vernieuwend – wij kijken verder en verleggen grenzen met kennis. Wij zijn toekomstgericht en ambitieus. Wij stellen bestaande denkkaders ter discussie en zoeken naar grensverleggende wetenschappelijke oplossingen voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Met verbeeldingskracht en wetenschappelijke diepgang ontwikkelen wij nieuwe inzichten en toepassingen die de samenleving vooruithelpen. We stimuleren een cultuur van experimenteren en leren, waarin studenten en wetenschappers de ruimte krijgen om te vernieuwen, te ondernemen en kennis te vertalen naar tastbare maatschappelijke vooruitgang.

Verbindend – wij slaan bruggen en werken samen. Wij zien onze universiteit als een ecosysteem van relaties, verbonden met andere netwerken in de wetenschap, het onderwijs, het bedrijfsleven, onze regio en de wereld. Wij verbinden mensen en ideeën en zijn toegankelijk voor iedereen. In lijn met onze emancipatoire wortels zien wij kennisontwikkeling als iets dat iedereen ten goede moet komen. Wij keren ons tegen

polarisatie en hechten aan breedte, omdat duurzame oplossingen alleen ontstaan wanneer we oog hebben voor alle belangen. Daarom brengen wij een internationale gemeenschap bijeen van mensen met verschillende achtergronden, overtuigingen en disciplines om van elkaar te leren. Door elkaar verantwoordelijkheid te geven en te gunnen, groeit het wederzijds vertrouwen dat nodig is om samen te werken aan oplossingen voor de uitdagingen van deze tijd.

Onze missie

Met onze kernwaarden maken wij duidelijk waar wij voor staan, waarop wij aanspreekbaar zijn en hoe wij invulling geven aan onze missie:

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

Wij willen dat alle mensen, ongeacht hun startpunt, mogelijkheden krijgen om hun talenten ten volle te ontplooien en deze in dienst te stellen van het grotere geheel.

Onze nieuwe strategie voor 2026-2031 en onze ambities

Als samenleving bevinden we ons op een kruispunt in een wereld die ingrijpend verandert. Geopolitieke spanningen, klimaatverandering, digitalisering en maatschappelijke polarisatie stellen ons voor fundamentele vragen. Tegelijkertijd bieden deze ontwikkelingen kansen om onze rol als kennisinstelling te versterken. Met onze nieuwe strategie *Connected for Impact* richten we onze blik nadrukkelijker naar buiten, op verdergaande samenwerking en het breder delen van onze kennis. We bouwen voort op onze bewezen hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en versterken onze positie als universiteit die actief bijdraagt aan oplossingen voor de grote uitdagingen van deze tijd.

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Demografische krimp, technologische versnelling, ecologische grenzen en veranderende gezondheidsvraagstukken vragen om wendbaarheid en veerkracht. Immers, deze trends dagen ons uit om onze maatschappelijke betekenis te vergroten. Door samenwerking met partners, het benutten van Europese fondsen en het versterken van onze expertise op sleuteltechnologieën zoals AI blijven we relevant en toekomstbestendig. Daarbij biedt onze compacte campus een krachtige basis voor verbinding, ontmoeting en innovatie.

Onze strategische ambities

Om deze kansen te benutten en de uitdagingen het hoofd te bieden hebben we vijf strategische ambities geformuleerd voor onze koers voor 2026–2031:

1. *We zijn een brede universiteit* en trekken studenten aan met hoogwaardige en (inter)disciplinaire opleidingen persoonlijke en vernieuwende onderwijsvormen.

2. We staan internationaal en nationaal uitstekend bekend en *profileren ons op een aantal themagebieden* waarin we excelleren, strategisch samenwerkend met andere kennisinstellingen.

3. We fungeren als *katalysator voor het regionale ecosysteem* waarin wij kansen en uitdagingen proactief aanpakken door middel van onderwijs (bijvoorbeeld LLO), onderzoek en innovatie; we streven naar lokale impact met internationale relevantie.

4. Wij zijn een *verbindende gemeenschap*, op een *open, inspirerende, & veilige plek* waar iedereen alles uit zichzelf kan halen.

5. Onze organisatie is *wendbaar en weerbaar* en opereert als één team, met een gezamenlijke verantwoordelijkheid en een professionele cultuur.

Van strategie naar resultaat

De ambities zijn vertaald naar een aantal concrete en meetbare doelstellingen met onderliggende initiatieven. We hebben teams gemobiliseerd en middelen toegewezen, rekening houdend met de beschikbare capaciteit en de samenhang met lopende initiatieven.

Een succesvolle implementatie vraagt dat medewerkers en studenten zich eigenaar voelen van de ambities. Dat lukt alleen in een open en veilige cultuur. We investeren in leiderschap dat verbindend en besluitvaardig is. We stimuleren een werkwijze waarin teams verantwoordelijkheid nemen, zoeken naar oplossingen en elkaar aanspreken. Zo bouwen we het vertrouwen op dat nodig is om samen vooruit te komen.

Het college van bestuur bespreekt regelmatig de voortgang van de implementatie, aan de hand van dashboards met de belangrijkste resultaatindicatoren. Daarbij kijken we niet alleen terug, maar ook vooruit: welke middelen zijn nodig om doelen te bereiken, tegen welke knelpunten lopen initiatieven aan en hoe bieden we de juiste ondersteuning? Deze actieve sturing maakt onze strategie wendbaar en toekomstbestendig.

Wat betekent onze strategie concreet?

Onze strategie heeft een directe impact op groepen binnen en buiten de universiteit. Studenten krijgen meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en meer keuze in (interdisciplinair) leren. Medewerkers krijgen mogelijkheden voor meer samenwerking en groei, en we zetten in op meer doceerbaar onderwijs. Samenwerkingspartners en inwoners ervaren ons als een toegankelijke en betrouwbare kennispartner die bijdraagt aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

2. Doelstellingen en risico's

2.1. Doelstellingen

In de Beleidsbrief zijn de inhoudelijke speerpunten benoemd van de begroting voor het jaar 2026 en in meerjarig perspectief. De speerpunten in de beleidsbrief sorteren enerzijds voor op *Conncected for Impact*, het instellingsplan dat op het moment van totstandkoming van de beleidsbrief in ontwikkeling was, en anderzijds op actuele ontwikkelingen binnen en buiten de universiteit. Bij het ingaan van 2026 zal het nieuwe instellingsplan *Connected for Impact* zijn vastgesteld en zal dat door de eenheden worden gebruikt om de eigen meerjarenplannen en de begroting richting te geven.

In navolging van de beleidsbrief 2026 zijn de uit te werken speerpunten:

1. Ons onderwijs is wendbaar, speelt in op de behoeften van onze studenten en omgeving, is innovatief en optimaal georganiseerd. Daarmee geven we opvolging aan de nadere uitwerking van ambitie 1, de aanbevelingen van de taskforces onderwijs en de NVAO naar aanleiding van onze ITK. Dit is geconcretiseerd en vertaald naar een geprioriteerde onderwijsagenda passend bij de financiële realiteit.

2. De komende periode werken we de strategische themagebieden verder uit, zodat deze de volle breedte van de universiteit bestrijken en interfacultair onderwijs en onderzoek versterken. Daarnaast zorgen deze themagebieden ervoor dat in de buitenwereld beter zichtbaar wordt op welke onderzoeksthema's wij excelleren.

3. We vergroten onze impact door gerichte samenwerking in en met de brede regio. Wetenschappelijke kennis wordt hierbij strategisch ingezet op thema's waar Radboud aantoonbare meerwaarde biedt. De universiteit stimuleert de ontwikkeling van startups, spin-offs en innovatie-ecosystemen, en levert daarmee een directe bijdrage aan economische groei.

Daarop aanvullend gelden voor alle eenheden in 2026 de volgende speerpunten:

1. De Radboud Universiteit is een internationaal georiënteerde en regionaal verankerde universiteit. We zijn een aantrekkelijke universiteit voor (inter)nationale staf en studenten. We leveren, duurzaam en kwalitatief hoogstaand, in onze kerntaken onderwijs, onderzoek, impact en LLO, zowel internationaal als in onze brede regio

2. We zetten gericht in op groei van studentenaantallen, zowel nationaal als internationaal. Om dat te realiseren werken we met en sturen we op basis van een strategisch opleidingsportfolio.

3. We realiseren een veilige omgeving waarin collegialiteit, gelijkwaardigheid, openheid en aandacht voor elkaar belangrijk zijn. Er is academische vrijheid met ruimte voor debat en wetenschappelijke meningsverschillen, binnen wettelijke kaders en ons eigen beleid daarvoor.

4. We dragen actief bij aan het herstel en de versterking van het publieke vertrouwen in de wetenschap, onder meer via transparantie in onderzoek, actieve publiekscommunicatie en het bevorderen van wetenschappelijke geletterdheid.

5. We werken planmatig aan het reduceren van ongewenste werkdruk door doorlooptijden te verkorten en knelpunten in werkprocessen systematisch in kaart te brengen. We concentreren en vereenvoudigen procedures waar mogelijk, met als uitgangspunt effectiviteit en duidelijkheid.

6. We voldoen aan de vereisten uit de AI Act. We hebben zicht op de impact van AI op onderwijs en onderzoek en benutten mogelijkheden op een manier die past bij onze strategie en kernwaarden.

7. We beschouwen een leven lang ontwikkelen als een opkomende kerntaak.. We breiden ons aanbod daarin uit. Daarmee wordt niet alleen de regionale arbeidsmarkt versterkt door het gericht opleiden van

professionals, ook versterken we de positie van Radboud Universiteit als aantrekkelijke werkgever door onze eigen medewerkers te ondersteunen bij talent- en loopbaanontwikkeling.

8. We werken aan verregaande optimalisering van de bedrijfsvoering vanuit onze visie op bedrijfsvoering en een adequate balans tussen gezamenlijkheid en verbijzondering. Het uitgangspunt daarbij is: samen, tenzij. Medewerkers worden gesteund en uitgedaagd om hun talenten zodanig te ontwikkelen dat ze deze optimalisering kunnen realiseren. Deze transformatie draagt bij aan een toenemende wendbaarheid en slagvaardigheid van de Radboud Universiteit.

Begrotingsgesprekken

Tijdens de begrotingsgesprekken met de faculteitsbesturen en directies van de andere eenheden, die zijn gevoerd in november 2025, zijn bovengenoemde speerpunten besproken in relatie tot de strategische ambities en de financiële situatie. De faculteiten en eenheden is gevraagd om de speerpunten en de ambities, zoals die zijn uitgewerkt in hun jaarplannen voor acties en activiteiten in 2026, nog concreter en waar mogelijk meetbaar te maken en de herziene uitwerking aan het college van bestuur voor te leggen. Deze uitwerking wordt, samen met de afspraken die elke faculteit en eenheid heeft gemaakt met het college van bestuur naar aanleiding van de bespreking tijdens het begrotingsgesprek, vastgelegd in het Verslag. Dit document is vervolgens de basis om gedurende het jaar de geconcretiseerde doelen en gemaakte afspraken te monitoren en te bespreken.

2.2 Risicobeheersing

De afgelopen jaren zijn aanvullende stappen gezet in risico-gestuurd werken en risicoleiderschap. Deze aanpak vraagt om bewuste afwegingen in relatie tot strategische doelen. Om de gestelde doelen in de strategie Connected for Impact te realiseren is het nodig om op weloverwogen en beheerste wijze soms risico's te nemen, waarbij andere risico's bewust worden vermeden of gemitigeerd. Doelenmanagement of risicomanagement is een gestructureerde aanpak en een vast onderdeel van de planning-en-control cyclus.

In onderstaand overzicht zijn de risico's op financieel, operationeel, juridisch, onderwijs- en onderzoeksgebied beschreven. De beschrijving is gebaseerd op de doelstellingen, interviews die zijn gehouden met de risico-eigenaren en de door de eenheden aangeleverde input in hun jaarplannen 2026.

Risico	Doel/ ambitie	Onzekerheden	Doen/ risicostrategie
Financieel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Besparingsopdracht	De tijdigheid en haalbaarheid van de besparingsopdracht op korte en middellange termijn. Risico's: Er is een risico dat de verandercapaciteit van de organisatie onvoldoende is om de besparingen te realiseren. Kansen: De besparingsopdracht stimuleert procesuniformering, efficiëntie, prioritering en scherpere keuzes in lijn met de strategische doelstellingen.	• Alle bezuinigingsplannen op een eenduidige wijze in kaart te brengen. • Periodieke monitoring om de financiële resultaten en besparingsmaatregelen te monitoren • Aandacht voor het creëren van draagvlak in diverse gremia in de organisatie. • Scenario's doorrekenen • Monitoren van het verloop 1e geldstroom fte
Financieel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Voldoen aan Wet DBA	Niet voldoen aan de fiscale wet- en regelgeving, ten aanzien van de Wet Deregulering Boordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA).	• Vanaf 1 januari 2025 gaat alle externe inhuur van ZZP'ers via een externe broker. • Per 1 februari 2026 wordt een centrale inhuurdesk van HR ingesteld.

Risico	Doel/ ambitie	Onzekerheden	Doen/ risicostrategie
Operationeel	We zijn een verbindende gemeenschap, op een open, inspirerende & veilige plek waar iedereen alles uit zichzelf kan halen • Sociale veiligheid	De verschillende aspecten van sociale veiligheid zijn uitgewerkt in het programma prevent – care – cure Risico's: Een sociaal onveilige studie- en werkomgeving door afhankelijkheidsrelaties, hiërarchie, werkdruk en toenemende polarisatie die botst met academische vrijheid. Kansen: Aandacht voor sociale veiligheid stimuleert openheid en helpt onveilige situaties voorkomen.	• Universiteitsbreed programma Prevent, Care & Cure, dat in 2026 wordt geborgd in de lijnorganisatie. • Programma Erkennen en Waarderen gericht op talentontwikkeling en het versterken van de aantrekkelijkheid als werkgever. • Leiderschapstrainingen ter ondersteuning van ontwikkeling en verandering. • Medewerkerstevredenheidsonderzoek om voortgang en effect te monitoren.
Operationeel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Benodigde en beschikbare expertise/ duurzame inzetbaarheid van medewerkers	Zijn medewerkers nu en in de toekomst in staat en gemotiveerd om zich te ontwikkelen en een waardevolle bijdrage te leveren aan de universiteit en de arbeidsmarkt — zijn zij 'fit for the job'? Risico's: Veranderingen kunnen onzekerheid over werk en functie veroorzaken, waardoor waardevolle medewerkers de universiteit kunnen verlaten. Dit risico neemt toe bij een langdurig proces. Kansen: De nieuwe organisatie biedt mogelijkheden voor aantrekkelijke en vernieuwende functies.	• Strategische personeelsplanning binnen de divisies. • Focus op leiderschap, teamontwikkeling, loopbaanbegeleiding en verandermanagement tijdens de organisatieverandering. • Implementatie van verandervaardigheden. • Iedere kolom ontwikkelt een Target Operating Model (TOM). • Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd via bijeenkomsten en nieuwsbrieven.
Operationeel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Besturen van een organisatie in transitie	De Radboud Universiteit bevindt zich in een transitiefase waarin de continuïteit van de huidige dienstverlening moet worden gewaarborgd, terwijl de organisatie tegelijkertijd verandert en vernieuwt. Risico's: Overbelasting van medewerkers door verhoogde werkdruk kan leiden tot uitval en verzuim. De continuïteit van de dienstverlening staat onder druk door de vacaturestop, waardoor de transitie met beperkte capaciteit moet worden gerealiseerd. Kansen: Er is breed draagvlak voor verandering, wat uniformering en efficiëntieverbetering bevordert.	• Ter ondersteuning van de implementatie zijn interne Changeteams in oprichting. • In overleg met het college van bestuur is de jaarplanning van programma's en projecten inzichtelijk gemaakt, waardoor gerichter gestuurd kan worden en capaciteitsknelpunten tijdig worden gesignaleerd.
Operationeel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Digitalisering en de rol van de I-kolom	Digitalisering is een randvoorwaarde voor het realiseren van de bezuinigingsdoelstellingen. De beperkte capaciteit binnen de I-kolom vormt een knelpunt voor de uitvoering van digitaliseringsinitiatieven. Risico's: Bezuinigingen worden mogelijk niet tijdig gerealiseerd, wat de implementatie van de strategie belemmert. Het ontbreken van duidelijke keuzes leidt tot versnippering van prioriteiten. Kansen: Digitalisering ondersteunt de besparingsopdracht en draagt bij aan een efficiëntere uitvoering.	• Strategische personeelsplanning • Talentontwikkeling • Leiderschapsprogramma • Digitaliseringsprocessen

Risico	Doel/ ambitie	Onzekerheden	Doen/ risicostrategie
Operationeel	Wendbare en weerbare organisatie: een efficiënt operationeel model en een professionele cultuur • Areaalreductie vastgoed	Campusplan en bezuinigingen Het campusplan voorziet in areaalreductie als gevolg van bezuinigingen, met herhuisvesting en afstoting van gebouwen als gevolg. Risico's: Vertraging in afbouw leidt tot hogere structurele uitgaven. Verkoop en verhuur vereisen zorgvuldige toepassing van publiek/private beleidsregels. Kansen: Genereren van (huur)opbrengsten via externe partijen.	• De universiteit gaat op korte termijn externe langlopende schulden aan voor projectfinanciering, wat gepaard gaat met renterisico. • In het nieuwe campusplan en meerjareninvesteringsplan (MIP) zijn financiële haalbaarheid, solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit meegenomen.
Naleving wet- en regelgeving	We staan internationaal en nationaal uitstekend bekend en profileren ons op een aantal interdisciplinaire themagebieden waarin we excelleren, strategisch samenwerkend met andere kennisinstellingen; Waarden gedreven AI en digitalisering • De AI act	De AI Act is een Europese regelgeving die bepalend is voor de ontwikkeling, toepassing en regulering van kunstmatige intelligentie. Risico's: Complexe compliance-vereisten, juridische risico's en beperkingen in samenwerking met externe partijen die niet voldoen aan de AI Act. Kansen: Versterking van vertrouwen en reputatie, stimulans voor onderwijsvernieuwing, valorisatie en maatschappelijke impact.	• Lancering van een toolwijzer inclusief AI-register, conform vereisten uit de AI Act. • Beschikbaarheid van trainingen, opleidingen en workshops ter bevordering van AI-geletterdheid. • Organisatorische inrichting van AI is in ontwikkeling. • Beleidsvorming voor AI in onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering is in voorbereiding.
Onderwijs en onderzoek	We zijn een brede universiteit en trekken studenten aan met hoogwaardige en (inter)disciplinaire opleidingen en persoonlijke en vernieuwende onderwijsvormen • Demografische factoren • Nationale politiek	Demografische ontwikkeling en rijksbijdrage Door krimp in het aantal jongeren binnen het wervingsgebied bestaat het risico op een dalende rijksbijdrage. Risico's: Vermindering van aantrekkelijkheid van het onderwijsportfolio door extensivering en beperking van masterspecialisaties. En Laag studierendement en toenemende prestatiedruk onder studenten. Kansen: Mogelijkheid om internationale studenten te werven versterkt de instroom en draagt bij aan financiële stabiliteit.	• Ontwikkeling van nieuwe studietracks, zowel interfacultair (tussen verschillende faculteiten) als intrafacultair (binnen één faculteit). • Verhoging van studierendement en studentwelzijn via een cohortgerichte aanpak. • Opstellen van een wervingsplan voor internationale studenten. • Uitbreiding van studenthuisvesting. • Behoud en waar mogelijk uitbreiding van Engelstalig onderwijs.
Onderwijs en onderzoek	We staan internationaal en nationaal uitstekend bekend en profileren ons op een aantal interdisciplinaire themagebieden waarin we excelleren, strategisch samenwerkend met andere kennisinstellingen. • Wetenschappelijke staf	Onvoldoende middelen voor benodigde wetenschappelijke formatie. Risico's: Afname van de rijksbijdrage leidt tot mismatch tussen onderwijstaken en formatie, en tot verminderde onderzoekscapaciteit binnen themagebieden. Kansen: Focus op themagebieden met sterk geprofileerd onderwijs- en onderzoeksportfolio. Samenwerkingsverbanden: Beperkte aansluiting bij (inter)nationale netwerken kan leiden tot gemiste kansen.	• Bezuinigingsmaatregelen en hun impact op onderwijs en onderzoek worden in kaart gebracht; voortgang wordt actief bewaakt. • Er wordt een transitieplan opgesteld. • Monitoring van het projectvolume binnen onderzoek. • Formulering van themagebieden met een sterk inhoudelijk en geprofileerd onderwijs- en onderzoeksportfolio. • De universiteit participeert in diverse internationale samenwerkingsverbanden en is penvoerder van NeurotechEU. • Nationale samenwerking met andere universiteiten en Radboudumc. • Regionale betrokkenheid via o.a. Economic Board, Health Valley en Novio Tech Campus.
Onderwijs en onderzoek	We fungeren als katalysator voor de regio door kansen en uitdagingen samen met overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke organisatiesproactief	Leven lang ontwikkelen gaat vaak om contactonderwijs, maatwerktrajecten en cursussen.	• Zorg voor duidelijke visie en borging van kwaliteit en ondersteuning van personeel.

Risico	Doel/ ambitie	Onzekerheden	Doen/ risicostrategie
	aan te pakken; door middel van onderwijs (vb LLO) en onderzoek • LLO	Risico's: Financieel risico vanwege regelgeving publiek-privaat. Kansen: Maatschappelijke relevantie, innovatie en reputatie.	
Politieke context	We fungeren als katalysator voor de regio door kansen en uitdagingen samen met overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties proactief aan te pakken; door middel van onderwijs (v.b. Leven Lang Ontwikkelen) en onderzoek • Reputatie/ demonstraties	De toename van demonstraties op de campus en verharding van het debat leiden tot negatieve media-aandacht. Risico's: Publieke onrust kan het vertrouwen van studenten, medewerkers, partners en subsidieverstrekkers aantasten. Een aanhoudend negatief imago beïnvloedt studentinstroom, werkgeversimago, samenwerkingen en academische vrijheid. Kansen: Nieuwe politieke verhoudingen kunnen positief uitwerken op universitaire financiering. Toestemming om meer internationale studenten te werven compenseert demografische krimp. Versterking van vrijheid van meningsuiting, kritisch denken en maatschappelijke betrokkenheid.	• Ontwikkeling van een communicatieplan ter versterking van merkpositionering: waar we voor staan, waar we goed in zijn, en wat men van ons mag verwachten. • Naleving van interne gedragscodes en regelgeving ter beperking van financiële en reputatieschade. • Gepaste en verbindende reactie op demonstraties. • Monitoring van onderwijs en onderzoek via het kwaliteitszorgsysteem. • Borging van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit in interne afspraken en regelgeving. • Toepassing van een gedragscode voor studenten.
(Geo) politieke context	We zijn een verbindende gemeenschap, op een open, inspirerende & veilige plek waar iedereen alles uit zichzelf kan halen. • Volwassenheid informatiebeveiliging en privacy	De Radboud Universiteit streeft naar een open en veilige leer- en onderzoeksomgeving, waarbij informatiebeveiliging en privacy essentieel zijn. Risico's: De digitale weerbaarheid staat onder druk door toenemende cyberdreigingen, complexe regelgeving, afhankelijkheid van digitale systemen en afhankelijkheid van derden (leveranciers- en ketenrisico). Een digitale aanval kan leiden tot verstoring van onderwijs en onderzoek, verlies van data en intellectueel eigendom, en reputatieschade. Kansen: Aantoonbare verbetering van beveiliging en privacy versterkt het vertrouwen van studenten, medewerkers en externe partners.	Verhoging van het volwassenheidsniveau van informatiebeveiliging is noodzakelijk. De universiteit heeft zich gecommitteerd aan het behalen van SURF Normenkader niveau 3. Faculteiten en divisies zijn verantwoordelijk voor de implementatie van het strategisch informatiebeveiligingsbeleid en bijbehorende kaders ter risicobeperking. Het programma Informatiebeveiliging biedt hierbij ondersteuning.

3. Begroting 2026 in meerjarenperspectief

3.1 Inleiding

De begroting in meerjarenperspectief laat een positieve ontwikkeling zien in de resultaten, waardoor de solvabiliteit stabiliseert op 42% en daarmee boven de kritische waarde van 33% blijft. Deze meerjarenbegroting laat daarmee een ander beeld zien dan de meerjarenbegroting van voorgaande jaren. De verminderende overheidsbijdragen en de effecten van inflatie worden meer dan gecompenseerd door stringente kostenbeheersing bij professional services en de faculteiten. Eveneens heeft het nieuwe, afgeslankt campusplan een positieve impact op de begroting, liquiditeits- en solvabiliteitspositie ten opzichte van de voorgaand jaar gepresenteerde versie.

De in de beleidsbrief aangekondigde stevige bijsturingsmaatregelen zijn vertaald in deze begroting en meerjarige ramingen. De forse besparingen zijn noodzakelijk om een toekomstige solide financiële positie te waarborgen. Alle budgettaire eenheden dragen hierin bij, waarbij het college van bestuur ook nadrukkelijk de algemene universitaire uitgaven in de oplossing betrekt.

Met de bijsturingsmaatregelen wordt resultaatverbetering als doel gesteld (van een resultaat in 2024 van € 18 miljoen negatief naar resultaten van circa € 10 miljoen positief jaarlijks). Dit om de financiële positie blijvend te versterken en een veiligheidsbuffer (en beleidsruimte) gedurende het jaar zelf te hebben.

De besparingen zijn ook gerelateerd aan de campus. Door toepassing van het ruimte verdeelmodel is de doelstelling de totale lasten voor de werkomgeving van de universiteit met 25% te reduceren. In het Campusplan 2026 zijn de effecten van de areaalreductie opgenomen; zo worden gebouwen afgestoten (verkoop en sloop), maar zullen er ook incidentele verhuiskosten en tijdelijke leegstandskosten zijn.

Ook zullen de financiële effecten van investeringen uit het Campusplan 2026 duidelijk merkbaar zijn. Ondanks dat de investeringsomvang in het huidige Campusplan met circa € 100 miljoen aanzienlijk neerwaarts is bijgesteld bedraagt de totale investeringsomvang voor de periode 2026 tot en met 2035 nog circa € 413 miljoen (prijspeil 2025). Stijgende afschrijvingslasten en financieringslasten in verband met aan te trekken leningen zetten de resultaatontwikkeling in latere jaren extra onder druk.

Het ingezette besparingsprogramma kent een lange looptijd (tot en met 2030) en vraagt een lange adem van de organisatie. Concrete invulling van het besparingsprogramma moet op een aantal onderdelen nog plaatsvinden. Voor de komende jaren is (gezien de smalle bandbreedte waarop het resultaat zich bevindt) volharding in *cost control* en het strikt monitoren van de besparingsrealisatie en resultaatontwikkeling van belang om tijdige bijsturing mogelijk te maken.

3.2 Ontwikkeling middelenkader en saldo onverdeelde middelen

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het middelenkader (bestaande uit Rijksbijdrage en collegegelden) en de toewijzingen en reserveringen weergegeven. Tevens is het saldo onverdeelde middelen (inclusief financieel resultaat en dekking van de tekorten van eenheden) aan de tabel toegevoegd.

(x € 1.000 euro)	Realisatie 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Rijksbijdrage	431.740	443.006	451.444	442.460	438.188	432.117	429.890
Balansposten beurzen			10.029	9.616	7.057	2.144	
Collegegelden	55.397	60.858	62.079	62.514	61.480	60.462	59.462
Totale 1e GS middelen	**487.137**	**503.864**	**523.552**	**514.590**	**506.725**	**494.723**	**489.352**
Inzet middelen							
Toewijzing middelenkader	484.488	492.947	**498.629**	**489.193**	**481.468**	**469.876**	**466.618**
Reserveringen	4.902	8.623	23.639	13.226	11.571	7.762	5.318
Toegestane tekorten			7.039	2.809	1.724	1.613	1.293
Totale inzet 1e GS middelen	**489.390**	**501.570**	**529.307**	**505.228**	**494.763**	**479.251**	**473.229**
Resultaat eerste geldstroommiddelen	**-2.253**	**2.294**	**-5.755**	**9.362**	**11.962**	**15.472**	**16.123**
Financieel resultaat	5.183	2.559	1.701	910	-557	-1.259	-1.921
Accommoderen resultaat Vastgoed			3.310	3.051	289	-1.133	-4.080
Resteert overige resultaten eenheden	-22.942	-18.384	-2.059	62	43	68	-34
Saldo onverdeelde middelen	**-20.012**	**-13.531**	**-2.803**	**13.385**	**11.737**	**13.148**	**10.088**

Tabel 1 – ontwikkeling resultaat eerste geldstroom en onverdeelde middelen

Saldo onverdeelde middelen

Na een aantal jaren met negatieve resultaten verwacht de universiteit vanaf 2027 weer positieve saldi onverdeelde middelen. Deze ontwikkeling leidt tot een versterking van het eigen vermogen en een verbeterde financiële positie. De universiteit streeft hierbij naar een jaarlijks positief saldo van circa € 10 miljoen.

Deze buffer biedt het college van bestuur de mogelijkheid om onverwachte tegenvallers op te vangen en in te spelen op actuele ontwikkelingen. Tevens is een solide financiële positie noodzakelijk voor investeringen in het kader van het Campusplan 2026.

Rijksbijdrage

De rijksbijdrage 2026 (ca. € 451 miljoen) is gebaseerd op de eerste rijksbijdragebrief 2026 vanuit OCW. De toename in rijksbijdrage tussen begroting 2025 en begroting 2026 is resultante van de ontvangen loon -en prijscompensatie 2025 en de gevolgen van de overheidsbezuinigingen. Hierin zijn de tijdelijke positieve effecten van de amendementen op de onderwijsbegroting van OCW verwerkt. Door deze amendementen, toegekend onder de noemer Werkdruk & Talent (W&T), hebben we de bezuinigingstaakstelling kunnen verlagen.

In de jaren 2027-2030 is er een forse afname in de Rijksbijdrage zichtbaar. Deze afname ontstaat bovenal door een daling in de studentenaantallen, waarmee ook de bekostiging vanuit OCW afneemt. Daarnaast loopt een deel van de extra W&T middelen af in 2029 (€ 1,9 miljoen). In 2032 loopt er nog eens € 6,3 miljoen af van deze middelen, waarna er structureel € 3,3 miljoen overblijft.

Collegegelden

De collegegelden nemen in 2026 ten opzichte van de prognose 2025 licht toe met € 0,7 miljoen vanwege het per saldo effect van een afname van het aantal studenten en stijging in de indexering van het collegegeldtarief. Voor de ramingsperiode tot en met 2030 is uitgegaan van een jaarlijkse daling van de studentenaantallen met 1,65%, conform de 1 oktobercijfers 2025. Dit percentage is gebaseerd op de landelijk verwachte daling van 2%, gecorrigeerd voor 0,35% groei in aantal internationale studenten.

Ook op de lange termijn wordt een verdere daling in studentenaantal verwacht; landelijke ramingen gaan uit van een niveau van ruim 19.000 studenten in 2038 voor de universiteit (ter illustratie: 1 oktober 2025: 23.383 studenten).

Toewijzingen College van Bestuur

De middelentoewijzing aan de eenheden neemt in 2026 ten opzichte van de begroting 2025 met ca. € 5,6 miljoen toe. Dit betreft het saldo van voornamelijk de te ontvangen loon -en prijscompensatie 2025 en de overige effecten (waaronder de generieke kortingen en de korting langstudeerders conform de beleidsbrief 2026).

In meerjarig opzicht lopen de noodzakelijke besparingen verder op van € 5,7 miljoen in 2026 tot € 36,8 miljoen in 2030.[1] Deze besparingen komen bovenop de taakstelling om tot sluitende begrotingen te komen.

In de toewijzingen zijn ook de sectorplannen opgenomen. Voor (nieuwe) sectorplannen heeft OCW vanaf 2023 € 200 miljoen beschikbaar gesteld (en € 60 miljoen in 2022). Het aandeel van de Radboud Universiteit bedroeg in 2022 ruim € 4 miljoen en bedraagt vanaf 2023 ruim € 14 miljoen. Geïndexeerd naar prijspeil 2026 komt het aandeel van de Radboud Universiteit uit op ca. € 16,5 miljoen.
Dit wordt geheel doorgegeven aan de faculteiten. Meerjarig is dit (inclusief mutatie balanspositie) in begroting/ramingen opgenomen.

(x 1.000 euro)	Realisatie	Realisatie	Begroting	Prognose	Begroting
	2023	2024	2025	2025	2026
Toewijzing cvb *)	€ 9.526	€ 15.393	€ 16.572	€ 16.572	€ 17.945
Totaal Baten	€ 9.526	€ 15.393	€ 16.572	€ 16.572	€ 17.945
Pesonele lasten	€ 7.868	€ 12.746	€ 13.545	€ 13.545	€ 14.668
Overige lasten	€ 1.657	€ 2.647	€ 3.026	€ 3.026	€ 3.277
Totaal lasten	€ 9.526	€ 15.393	€ 16.572	€ 16.572	€ 17.945
Exploitatieresultaat	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

*) inclusief mutatie balanspost

Tabel 2 – Middelen en inzet sectorplannen

De docentenacademie staat voor een forse financiële opgave die zonder sluiting van opleidingen niet realiseerbaar is. Het college van bestuur en de decanen vinden sluiting van opleidingen onwenselijk; ook de kleinere opleidingen hebben een duidelijke maatschappelijke meerwaarde en dragen bij aan kwalitatief goed onderwijs in de regio. Om sluiting van de kleinere opleidingen te voorkomen is besloten een eerder toegekend 'overbruggingskrediet' van € 600.000 niet af te bouwen, maar structureel toe te kennen aan de docentenacademie.

Reserveringen

De reserveringen nemen in 2026 met € 15 miljoen toe ten opzichte van de begroting 2025. De grootste mutaties betreffen een toename van € 10 miljoen reservering reorganisatie en € 3 miljoen in de reservering voor beurzen (op basis van declaraties door de faculteiten). Daarnaast zijn er centrale reserveringen opgenomen voor IT-meerkosten en (vanaf 2028) voor de afschrijvingslasten vanwege de inrichting van het nieuwe datacenter.

Toegestane tekorten

De in de beleidsbrief 2026 opgenomen generieke doelstelling was voor alle eenheden om te komen tot een sluitende begroting vanaf 2027. Voor een aantal eenheden geldt dat deze doelstelling niet gehaald zou kunnen worden zonder reorganisatie met gedwongen afvloeiing. Het college van bestuur heeft aangegeven het onderwijs en onderzoek zoveel als mogelijk te willen ontzien in de besparingen en gedwongen afvloeiingen, in het bijzonder binnen de wetenschappelijke staf, zoveel als mogelijk wil voorkomen. Dat betekent dat het college van bestuur in een aantal gevallen tekorten ook na 2026 tijdelijk accepteert om eenheden in de gelegenheid te stellen de financiële taakstelling op langere termijn alsnog te realiseren. Vanuit dat perspectief zijn maatwerk afspraken gemaakt met de faculteit Filosofie, Theologie en Religiewetenschapen, de faculteit Managementwetenschappen, de faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica en de faculteit Rechtsgeleerdheid. In onderstaande tabel zijn deze maatwerkafspraken opgenomen:

Bedragen x €1000,-	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen	-1.009	-592	-297	-178
Faculteit der Managementwetenschappen	-1.500	0	0	0
Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica	-300	-1.132	-951	-750
Faculteit der Rechtsgeleerdheid	0	0	-365	-365
	-2.809	-1.724	-1.613	-1.293

Tabel 3 – Toegestane tekorten

[1] zie beleidsbrief 2026 pagina 18 tabel 3

Accommoderen resultaat Vastgoed

Door de realisatie van het Campusplan 2026 zullen de huisvestingslasten in de latere ramingsjaren verder stijgen. Ook zal vanaf 2028 het financieel resultaat negatief worden door de aan te trekken externe financiering. Een aanzienlijk deel van deze stijging in afschrijvingen en rentelasten past niet zomaar binnen een reguliere stijging van de GEM-tarieven (ter illustratie situatie 2030: De afschrijvingslasten gebouwen (€ 27,0 miljoen) en rentelasten (€ 2,7 miljoen) samen groot (€ 29,7 miljoen) overstijgen de interne GEM baten bij 3,6% jaarlijkse stijging (€ 22,8 miljoen) met bijna € 7 miljoen). In bovenstaande opstelling is ervan uitgegaan dat het surplus gedekt wordt uit centrale middelen.

Investeren in de nieuwe strategie

De 5 ambities van de nieuwe strategie krijgen uitwerking in concrete werkplannen voor werkstromen en strategische initiatieven. In de uitwerking wordt aandacht besteed aan KPI's, de bemensing, een overkoepelende roadmap inclusief prioritering (wat we wel en niet gaan doen inclusief een tijdplanning) en business cases. Voor de uitvoering van de werkplannen zullen de komende jaren middelen vrijgemaakt worden binnen het budget Algemene Universitaire Activiteiten.

3.3 Begroting 2026 en meerjarenraming 2027-2030

3.3.1 Meerjarig exploitatieoverzicht

(x € 1.000 euro)	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Rijksbijdragen (excl. werkplaatsfunctie)	444.814	443.006	457.282	462.942	453.329	446.477	434.261	429.890
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	4.679	2.160	3.356	2.438	2.384	2.384	2.384	2.384
College-, cursus-, les- en examengelden	55.397	60.858	61.300	62.079	62.514	61.480	60.462	59.462
Baten werk i.o.v. derden	268.743	287.425	286.814	289.072	309.734	285.514	281.608	279.847
Overige baten derden	48.485	45.595	52.049	54.578	50.820	47.065	46.636	46.851
Totaal Baten	**822.117**	**839.044**	**860.801**	**871.109**	**878.780**	**842.919**	**825.351**	**818.433**
Personele lasten	620.964	637.293	645.635	658.789	638.541	622.832	603.477	595.053
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	11.844	2.430	8.774	12.367	2.367	2.367	2.367	2.367
Indirecte lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	38.739	35.801	35.186	36.671	36.413	38.301	40.929	44.495
Huisvestingslasten	42.753	36.761	36.062	37.716	38.027	37.103	35.735	35.666
Overige lasten	131.388	142.710	151.031	130.385	151.212	130.265	128.682	129.088
Dotatie/vrijval overige voorzieningen	-27	0	-403	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	**845.662**	**854.995**	**876.285**	**875.928**	**866.560**	**830.868**	**811.190**	**806.669**
Saldo baten en lasten	**-23.545**	**-15.951**	**-15.484**	**-4.819**	**12.220**	**12.051**	**14.161**	**11.764**
Financiële baten	5.661	2.564	3.570	1.706	1.086	804	803	806
Financiële lasten	477	5	5	5	175	1.362	2.061	2.723
Totaal Financieel Resultaat	**5.183**	**2.559**	**3.565**	**1.701**	**911**	**-558**	**-1.258**	**-1.917**
Exploitatieresultaat	**-18.361**	**-13.392**	**-11.919**	**-3.118**	**13.131**	**11.493**	**12.903**	**9.847**

Tabel 4 - meerjarig exploitatieoverzicht

Het meerjarig exploitatieresultaat ontwikkelt zich positief. **Voorwaarde** hierbij is dat de meerjarige daling in middelenkader opgevangen wordt door realisatie van de in de beleidsbrief opgenomen doelstellingen tot kostenbesparing.

In 2026 en 2027 wordt de exploitatie incidenteel beïnvloed door verwachte verkoopopbrengsten van gebouwen. In 2026 gaat het om een verwachte opbrengst van € 6,2 miljoen en in 2027 om € 3,7 miljoen. Daarnaast is er in 2026 een reservering getroffen van € 10 miljoen, o.a. voor onvoorziene transitiekosten zoals een reorganisatie. Het genormaliseerde resultaat (resultaat exclusief deze eenmalige posten) is meerjarig als volgt:

(x € 1.000 euro)	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Exploitatieresultaat	**-18.359**	**-13.392**	**-11.919**	**-3.118**	**13.131**	**11.493**	**12.903**	**9.846**
Genormaliseerd exploitatieresultaat	**-18.359**	**-13.392**	**-11.919**	**682**	**9.431**	**11.493**	**12.903**	**9.846**

Tabel 5 - genormaliseerd resultaat

Prognose exploitatie 2025

De prognose 2025 is gebaseerd op de 8 maandsrapportage waarin de eenheden een raming hebben gemaakt van ontwikkeling van de baten, lasten en het exploitatieresultaat voor het gehele kalenderjaar. Ondanks dat in de maandelijkse financiële monitor het aantal fte's sneller afnam dan in de begroting 2025 was voorzien was dat niet terug te zien in de prognose van de personele lasten voor het gehele jaar. In de financiële monitor na 10 maanden blijken de fte aantallen de dalende trendlijn volgen.
Daarnaast is sprake van enkele incidentele meevallers die resultaat positief beïnvloeden. De verwachting is dan ook dat over 2025 een aanmerkelijk beter exploitatieresultaat wordt gerealiseerd dan in de prognose van de 8 maandsrapportage en in tabel 5 hierboven opgenomen.

3.3.2 *Ontwikkeling baten*

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

Overige overheidsbijdragen en subsidies

De post overige overheidsbijdragen en -subsidies betreft de matchingssubsidie Horizon Europe. Voor 2026 (en meerjarig) is € 2,4 miljoen subsidie begroot. Dit is gebaseerd op een matchingssubsidie percentage van 8%, waarmee voorzichtig is begroot.

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 2026 ad € 1,6 miljoen (ten opzichte van de begroting 2025) doet zich met name voor bij FdL (€ 1,8 miljoen) , FSW (€ 2,2 miljoen) en FMW (€ 6,3 miljoen). Daarentegen is er een afname bij FNWI (€ 6,2 miljoen)

De daling in eerste geldstroom middelen leidt tot een afname van de beschikbare ruimte voor matching op projecten. Daarnaast is er ook sprake van een kritische houding vanuit faculteiten welke subsidieprojecten nog als rendabel gezien worden.

De incidenteel hogere baten in 2027 worden veroorzaakt door de aanschaf van de 14T MRI scanner (van € 20,8 miljoen), gefinancierd uit NWO-investeringssubsidie. Hiertegenover staan eenmalig hogere overige lasten.

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 2026 ten opzichte van de begroting 2025 toe met € 9 miljoen. Voor € 6,2 miljoen betreft dit verwachte verkoopopbrengsten van af te stoten gebouwen. In 2027 is nog een keer € 3,7 miljoen opgenomen aan verwachte verkoopopbrengsten van panden.

3.3.3 Ontwikkeling lasten

Personele lasten

De ontwikkeling van de personele lasten is als volgt:

(x € 1.000 euro)	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
Personele lasten	620.964	637.293	645.635	658.789	638.541	622.832	603.477	595.053
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	11.844	2.430	8.774	12.367	2.367	2.367	2.367	2.367
Totaal Lasten	**632.808**	**639.723**	**654.409**	**671.156**	**640.908**	**625.199**	**605.844**	**597.420**
Mutaties		**6.915**	**21.601**	**38.348**	**8.100**	**-7.609**	**-26.964**	**-35.388**

Tabel 6 – Ontwikkeling personele lasten

De begrote personele lasten 2026 zijn opgenomen op basis van loonpeil 2025. De stijging in de personele lasten 2026 ten opzichte van de begroting 2025 bedraagt circa € 21,5 miljoen. Deze stijging komt doordat in de nieuwe CAO de lonen per 1 juli toenemen met 2% + € 100 bruto per maand. De gemiddelde structurele loonsverhoging bedraagt daarmee 4,2%. Het gemiddeld aantal fte in 2026 vertoont een daling ten opzichte van 2025, wat de stijging in de personeelskosten beperkt dempt.

Onderstaande tabel geeft de meerjarige ontwikkeling van aantal fte's naar geldstroom weer:

FTE (gemiddeld)	Realisatie 2024	Begroting 2025	Prognose 2025	Begroting 2026	Raming 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030
1e geldstroom	4.229	4.199	4.111	3.973	3.791	3.670	3.523	3.439
2e geldstroom	754	751	750	754	758	742	720	705
3e geldstroom	1.338	1.358	1.323	1.347	1.329	1.302	1.280	1.265
Totaal	**6.321**	**6.308**	**6.184**	**6.075**	**5.879**	**5.713**	**5.523**	**5.408**

Tabel 7 – Fte-ontwikkeling

De meerjarige daling in eerste geldstroom fte's is het gevolg van de bezuinigingstaakstellingen. Voor de tweede en derde geldstroom is er sprake van een relatief stabiel beeld.

Afschrijvingen

De afschrijvingen nemen in 2026 licht toe, waarbij ze de geplande investeringen in gebouwen en apparatuur/inventaris volgen.

De afschrijvingen nemen over de planperiode (met name vanaf 2028) sterk toe, wat met name veroorzaakt wordt door de realisatie van de in het Campusplan 2026 opgenomen investeringen in gebouwen. Grotere projecten betreffen het groot onderhoud Linnaeus, instandhouding Huygens, het datacentrum, 14 Tesla en de renovatie van het Erasmusgebouw. Tevens is vanaf 2028 rekening gehouden met hogere afschrijvingslasten op uitgaven voor de inrichting van het nieuwe datacenter. In 2024 zijn de afschrijvingslasten incidenteel hoog door een eenmalige last ad € 3,5 miljoen in verband met het stopzetten van het project renovatie Spinozagebouw.

Huisvestingslasten

Ondanks de areaalafbouw stijgen de huisvestingslasten tot 2027. De areaalafbouw roept in eerste instantie incidentele kosten van (tijdelijke) leegstand op. Daarnaast stijgen de huisvestingslasten onder meer door hogere gebruikerslasten (waaronder schoonmaak (CAO-stijging) en energie (inflatie)). De GEM-tarieven worden daartoe in 2026 met 3,2% verhoogd. Vanaf 2028 is een daling geraamd, met name door een verwachte daling in het variabele deel van de huisvestingslasten.

Overige lasten

De overige lasten nemen in 2026 af doordat door eenheden kritisch gekeken wordt naar kosten en waar mogelijk taakstellingen worden doorgevoerd. Dit gebeurt voornamelijk bij inventaris, apparatuur en leermiddelen, uitbestede diensten aan derden en verbruik van grond en hulpstoffen (o.a. bij horeca).

De incidentele stijging in 2027 van de overige lasten betreft de aanschaf van de 14T MRI scanner die in dat jaar ineens ten laste van resultaat wordt gebracht. Hier tegenover staan hogere baten werk i.o.v. derden uit hoofde van de NWO investeringssubsidie.

Financiële baten en lasten

Het saldo financiële baten en lasten neemt in 2026 af. Door het inzetten van de vooruit ontvangen middelen voor beurzen en doorlopende investeringen in gebouwen en terreinen neemt de liquiditeit af evenals de rentebaten. Meerjarig neemt de liquiditeit verder af en vanaf eind 2027 gaat de universiteit geld lenen om de investeringen uit het Campusplan 2026 te financieren. Vanaf 2028 stijgen de rentelasten dusdanig dat het tot dan toe positieve financiële resultaat omslaan in een negatief resultaat.

3.4 Balans, kengetallen en kasstroom in meerjarig perspectief

3.4.1 Balans en kengetallen

Onderstaand is de ontwikkeling in de universitaire balans voor de periode 2024 – 2030 weergegeven inclusief de kengetallen en de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs.

	realisatie 2024	prognose 2025	begroting 2026	raming 2027	raming 2028	raming 2029	raming 2030
Activa							
Vaste activa							
Materiele vaste activa	362.963	358.909	374.962	404.970	436.956	462.755	486.544
Financiele vaste activa	2	-	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	**362.965**	**358.909**	**374.962**	**404.970**	**436.956**	**462.755**	**486.544**
Vlottende activa							
Voorraden	260	262	262	262	262	262	262
Vorderingen	37.057	37.057	37.057	37.057	37.057	37.057	37.057
Liquide middelen	114.597	96.487	70.184	41.662	41.728	41.573	42.062
Totaal vlottende activa	**151.914**	**133.806**	**107.503**	**78.981**	**79.047**	**78.892**	**79.381**
Totaal activa	**514.879**	**492.715**	**482.465**	**483.952**	**516.003**	**541.648**	**565.925**
Passiva							
Eigen vermogen	185.902	173.983	170.865	183.996	195.489	208.393	218.240
Voorzieningen	24.752	24.543	27.773	22.212	22.262	21.180	20.244
Langlopende schulden	6.780	6.446	6.112	9.645	37.211	53.177	68.543
Kortlopende schulden	297.445	287.743	277.715	268.099	261.042	258.898	258.898
Totaal passiva	**514.879**	**492.715**	**482.465**	**483.952**	**516.003**	**541.648**	**565.925**

Tabel 8 – Balans

Toelichting bij de balans

Materiële vaste activa

In 2026 zijn investeringen van ca. € 48 miljoen voorzien, waarvan ca. € 37 miljoen in gebouwen en ca. € 11 miljoen in apparatuur en inventaris. Dit betreft voornamelijk investeringen in 14Tesla, Renovatie Erasmusgebouw, Datacentrum, Instandhouding Huygens en uitgaven in het kader van duurzaamheid/energieplan en reguliere onderhouds/instandhoudingsuitgaven.

Voorraden en vorderingen

Dit betreft hoofdzakelijk vorderingen op debiteuren en overlopende activa.

Liquide middelen

Eind 2025 zal de liquiditeitspositie naar verwachting op ca. € 96 miljoen uitkomen, een afname ten opzichte van eind 2024 met circa € 18 miljoen. Dit wordt met name verklaard doordat de positieve cashflow uit operationele activiteiten ad € 9 miljoen naar verwachting lager uitvalt dan de kasstroom uit investeringsuitgaven ad € 27 miljoen.

In 2026 nemen de liquide middelen verder af met ca. € 26 miljoen tot ca. € 70 miljoen. In 2026 overtreffen de investeringsuitgaven (ca. € 48 miljoen) de operationele cashflow (ca. € 22 miljoen).

Eigen vermogen

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

Voorzieningen

Over de periode 2024–2026 nemen de voorzieningen per saldo met € 3 miljoen toe. Deze toename betreft een voorziening incidentele lasten waaronder reorganisatie en een afname van hoofdzakelijk de voorziening voor asbestsanering en gerelateerde sloopuitgaven.

(x 1.000 euro)	Saldi ultimo 2024	Saldi ultimo 2025	Saldi ultimo 2026	Saldi ultimo 2027	Saldi ultimo 2028	Saldi ultimo 2029	Saldi ultimo 2030
Personele voorzieningen							
WNU	4.781	4.781	4.781	4.781	4.781	4.781	4.781
Langdurig zieken	6.117	6.117	6.117	6.117	6.117	6.117	6.117
Transitievergoeding	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908	1.908
Reorganisatie/herstructurering	166	112	5.112	112	112	112	112
Sabbatical leaves	1.013	1.013	1.013	1.013	1.013	1.013	1.013
Seniorenregeling	973	943	993	1.043	1.093	1.143	1.193
Jubilea	4.375	4.375	4.375	4.375	4.375	4.375	4.375
Totaal personele voorzieningen	***19.333***	***19.249***	***24.299***	***19.349***	***19.399***	***19.449***	***19.499***
Overige voorzieningen							
Asbest en gerelateerde sloop	5.244	5.294	3.474	2.863	2.863	1.731	745
Overige voorzieningen	175	-	-	-	-	-	-
Totaal overige voorzieningen	***5.419***	***5.294***	***3.474***	***2.863***	***2.863***	***1.731***	***745***
Totaal voorzieningen	***24.752***	***24.543***	***27.773***	***22.212***	***22.262***	***21.180***	***20.244***

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). De balanspost inzake starters/stimuleringsbeurzen loopt in de komende jaren geleidelijk af.

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.

	realisatie 2024	prognose 2025	begroting 2026	raming 2027	raming 2028	raming 2029	raming 2030	interne signalerings waarde RU
Liquiditeit (current ratio) *	0,51	0,47	0,39	0,29	0,30	0,30	0,31	geen interne eis
Liquiditeitsbuffer (in mln)	115	96	70	42	42	42	42	> 40 mln
Solvabiliteit **	0,41	0,40	0,41	0,43	0,42	0,42	0,42	> 0,33
Rentabiliteit ***	-0,02	-0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,01	> 0,00

* vlottende activa/kortlopende schulden
** (eigen vermogen+voorzieningen)/totaal passiva
*** exploitatiresultaat/totale baten

Tabel 10 – 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 € 30 miljoen voor de publieke activiteiten (incl. € 10 miljoen liquiditeit uit private activiteiten resulteert dit in een minimale liquiditeitspositie van € 40 miljoen). Tevens beschikt de universiteit over een rekening courant faciliteit van € 42 miljoen.

De *solvabiliteit* stabiliseert in de planperiode en bedraagt ultimo 2030 0,42. Dit voldoet aan zowel de signaleringswaarde van OCW (0,30) als de intern gestelde norm (0,33).

Ten aanzien van de *rentabiliteit* geldt dat de universiteit in 2025 niet voldoet aan de norm. De Radboud Universiteit accepteert slechts tijdelijke tekorten op het resultaat; vanaf 2026 worden positieve resultaten begroot c.q. geraamd. De universiteit monitort de resultaatontwikkeling nauwlettend.

3.4.2 Kasstroomoverzicht

Onderstaande tabel toont het kasstroomoverzicht over 2024, prognose 2025, begroot 2026 en ramingen voor de jaren 2027-2030.

Kasstroomoverzicht	**realisatie 2024**	**prognose 2025**	**begroting 2026**	**raming 2027**	**raming 2028**	**raming 2029**	**raming 2030**
Saldo baten en lasten	**23.545-**	**15.484-**	**4.821-**	**12.221**	**12.050**	**14.162**	**11.767**
Resultaat deelneming	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Totaal saldo baten en lasten	**23.545-**	**15.484-**	**4.821-**	**12.221**	**12.050**	**14.162**	**11.767**
Aanpassing voor:							
Afschrijvingen (excl. medische faculteit)	**34.314**	**30.686**	**32.171**	**31.913**	**33.801**	**36.429**	**39.995**
Buiten gebruik gestelde activa	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie voorzieningen	1.143	209-	3.230	5.561-	50	1.082-	936-
Mutatie voorziening contante waarde	211	-	-	-	-	-	-
Mutatie financiele vaste activa	5	2	-	-	-	-	-
Totaal aanpassing voor aansluiting met het bedrijfsre	35.673	30.479	35.401	26.352	33.851	35.347	39.059
Verandering in vlottende middelen:							
Mutatie voorraden	23	2-	-	-	-	-	-
Mutatie vorderingen	7.430	-	-	-	-	-	-
Mutatie kortlopende schulden	15.309-	9.702-	10.028-	9.616-	7.057-	2.144-	-
Mutatie onderhanden projecten	9.459	-	-	-	-	-	-
Totaal veranderingen in vlottende middelen	1.603	9.704-	10.028-	9.616-	7.057-	2.144-	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	13.731	5.291	20.552	28.957	38.844	47.365	50.826
Betaalde/ontvangen interest	4.972	3.565	1.703	910	557-	1.258-	1.920-
Kasstroom uit operationele activiteiten	**18.703**	**8.856**	**22.255**	**29.867**	**38.287**	**46.107**	**48.906**
Investeringen materiele vaste activa	28.144-	26.633-	48.224-	61.921-	65.787-	62.227-	63.783-
Vooruitbetaalde activa	1.629-	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen materiele vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**29.773-**	**26.633-**	**48.224-**	**61.921-**	**65.787-**	**62.227-**	**63.783-**
Mutatie langlopende schulden	334-	334-	334-	3.533	27.566	15.966	15.366
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**334-**	**334-**	**334-**	**3.533**	**27.566**	**15.966**	**15.366**
Mutatie liquide middelen	**11.404-**	**18.110-**	**26.302-**	**28.522-**	**66**	**155-**	**489**
Beginstand liquide middelen	126.001	114.597	96.487	70.184	41.662	41.728	41.573
Mutatie liquide middelen	11.404-	18.110-	26.302-	28.522-	66	155-	489
Eindstand liquide middelen	**114.597**	**96.487**	**70.184**	**41.662**	**41.728**	**41.573**	**42.062**

Tabel 11 – Kasstroomoverzicht

De *kasstroom uit operationele activiteiten* ontwikkelt zich in de ramingsperiode positief door de positieve ramingsresultaten (gecorrigeerd voor de afschrijvingen). Negatief effect heeft de afname van de kortlopende schulden, veroorzaakt door de afbouw van de vooruit ontvangen starters/stimuleringsbeurzen. Deze worden in de periode 2026 tot 2029 als volgt ingezet:

(x €1.000)	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Jaar	2026	2027	2028	2029	2030
Stand begin jaar	€ 28.845	€ 18.816	€ 9.200	€ 2.143	-
Besteding in jaar	€ 10.029	€ 9.616	€ 7.057	€ 2.143	€ -
Stand einde jaar	€ 18.816	€ 9.200	€ 2.143	-	-

Tabel 12 – Ontwikkeling balanspost Starters- en Stimuleringsbeurzen

De *kasstroom uit investeringsactiviteiten* is vooral vanaf 2027 hoog door de uitgaven in het kader van het Campusplan 2026.

De *kasstroom uit financieringsactiviteiten* is vanaf 2027 positief. Vanaf dat moment wordt externe financiering aangetrokken om de liquiditeit boven de afgesproken minimum liquiditeitspositie van € 40 miljoen te houden.

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