

EUR

Meerjarenplan

2026–2030

Managementsamenvatting

In de Erasmus Perspectives 2026-2030 schetsten we de “*perfect storm*”. We zitten hier als EUR middenin. Ontwikkelingen die veelal buiten onze invloedssfeer liggen, raken ons direct als *Engaged University* want hiermee staat onze financiële zekerheid onder druk. Om vast te kunnen houden aan onze koers ‘*toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio*’, is het essentieel door te gaan met ingezette veranderingen. Maar dat is niet genoeg om onszelf aan het stuur te houden en grip te krijgen op wat op ons afkomt.

Het goede nieuws is, dat we met elkaar al belangrijke stappen hebben gezet die ons in staat stellen om noodzakelijke maatregelen effectief uit te voeren. Zo werken we binnen de universiteit als ‘*One Connected EUR*’ aan een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving. Samenwerking en verbinding helpen ons bij ons streven naar meer diversificatie in inkomensstromen. Dit is noodzakelijk voor het uitvoeren van onze kernactiviteiten nu we niet meer om de onzekerheden over de 1^e geldstroom heen kunnen. Onze private entiteiten hebben een wezenlijke taak om hieraan een positieve bijdrage te leveren, ook in financiële zin. Eerlijkheidshalve is wel zo, dat we ons tempo moeten versnellen. Als we de dingen blijven doen zoals we tot nu toe hebben gedaan, gaan we het niet halen en zijn op termijn mogelijk meer rigoureuze stappen nodig. Dat moeten we voorkomen.

Het verhogen van onze wendbaarheid is vereist en dat kan alleen als iedereen daaraan bijdraagt.

Met de start van het collegejaar 2025/2026 is de nieuwe strategie van de EUR gelanceerd. Voortbouwend op de voorgaande strategie blijft onze maatschappelijke impact centraal staan. Wij willen toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio zijn; de EUR is een *Engaged University*.

Binnen de universiteit zelf werken we als ‘*One Connected EUR*’ aan een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving. Een mensgerichte cultuur van samenwerking, openheid en leiderschap die medewerkers en studenten in staat stelt om te groeien, zich verbonden te voelen en met plezier bij te dragen aan onze kernactiviteiten.

In 2030 hebben wij onze positie van een toonaangevende universiteit met excellent wetenschappelijk onderwijs verder verstevigd. Ons onderwijs is onderzoeks- en impactgedreven.

We zetten in op verbinding met maatschappelijke thema's als de energietransitie, toegankelijke gezondheidszorg en inclusieve welvaart. Ook investeren we in het onderwijsportfolio, bijvoorbeeld Leven Lang Ontwikkelen, en kwaliteit van het onderwijs (Slimmer Academisch Jaar, *Student Wellbeing*). Samenwerking binnen de universiteit, inclusief verbonden partijen en met externe partners is nodig om de uitdagingen die binnen en buiten de EUR spelen het hoofd te kunnen bieden. In dit kader bouwt de EUR aan verder bestendigen van open innovatienetwerken, brede ecosystemen op en tussen de 5 impactdomeinen. Binnen die open innovatienetwerken spelen de Erasmus Initiatives een belangrijke rol om ook in de aankomende strategische periode als voedingsbodem voor interdisciplinair en interfacultair onderzoek en onderwijs met impact aan de EUR vorm te geven. Andere samenwerkingsvormen zijn de

Sectorplannen en het omvangrijke SSHBreed@eur-programma.

Cybercrime, geopolitiek, demografische ontwikkelingen, AI-tools, dalende inkomsten van OCW, investeringen in IT en vastgoed etc. zorgen allen op hun manier voor druk op onze kerntaken en de ondersteunende bedrijfsvoering.

De (landelijke) studentaantallen dalen de komende jaren (fors). Ook is compensatie van loon- en prijsstijgingen via de rijksbijdrage niet langer een automatisme. Het politieke klimaat lijkt ongunstig voor wetenschappelijk onderwijs en onderzoek waardoor forse bezuinigingen op universiteiten zijn doorgevoerd. Deze en andere ontwikkelingen leiden tot een daling in onze belangrijkste inkomstenbron, de eerste geldstroom. Daarnaast zien we aan de kostenkant stijgingen door investeringen in onze campus - bijvoorbeeld de renovatie van Tinbergen – en de daarvoor benodigde financieringslasten en de impact van cao en inflatie.

De EUR is in staat gebleken om deze resultaat verlagende ontwikkelingen grotendeels op te vangen. Door een sterkere focus op diversificatie van opbrengsten verwachten de faculteiten en verbonden partijen een groei in de overige inkomsten, terwijl organisatiebreed bezuinigingsmaatregelen zijn doorgevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de EUR nog steeds financieel gezond is; het eigen vermogen is solide en belangrijke financiële ratio's als liquiditeit en solvabiliteit blijven voldoen aan onze eigen en landelijke normen. Wel is het van belang dat we de ingezette maatregelen voortzetten en waar nodig aanvullende stappen nemen en effectueren, zodat we onze (financiële) continuïteit kunnen blijven waarborgen.

Eerlijkheidshalve moeten we vaststellen dat we zonder aanvullende taakstellingen er niet in slagen om meerjarig een sluitende begroting te realiseren. Vanaf 2027 voorzien we negatieve resultaten, met de kanttekening dat 2028 eenmalig een positief resultaat laat zien door verwachte verkoop van een pand. Wanneer we abstraheren van deze (onzekere) incidentele opbrengst, laat ook dat jaar een negatief resultaat zien. Om de begroting de komende jaren structureel sluitend te houden, zijn aanvullende maatregelen noodzakelijk. Zonder deze maatregelen zal ons eigen vermogen afnemen, waardoor onze financiële positie kwetsbaarder wordt. Die ontwikkeling willen we voor zijn (gezien de onzekere tijden). Door de investeringen in onze campus en onze ICT faciliteiten gaat de EUR (ook) de komende jaren veel investeren. Daarom wordt ook bewaking van de liquiditeit belangrijker. De gekozen vastgoedstrategie heeft hierin een cruciale rol. Als we onze doelen op vastgoed niet halen, dan ontstaat er een groter gat in onze begroting dan we voorzien. Slim omgaan met de m² van onze ruimten is van bepalend belang. Denk daarbij aan een goede benutting van het op te leveren Tinbergen en inspelen op de lager wordende studentenaantallen.

Ook is het van belang om al onze investeringen integraal te bezien. Door alert te zijn op versnippering in investeringen, zorgen we voor een efficiënte en vooral ook effectieve besteding van onze schaarser wordende middelen.

De reeds genomen maatregelen hebben onder andere betrekking op het verlagen van de budgetten van de diensten met 5%, de opdracht aan RE&F om de meerkosten van Tinbergen binnen de eigen begroting

op te vangen, en herstelplannen bij enkele faculteiten. Dit komt bovenop de reguliere (EUR-brede) bezuinigingen door alle faculteiten en diensten. Daarnaast is er aandacht voor de juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de cijfers. We zien dat begrotingen realistischer worden en prognoses een betere voorspelling van de uiteindelijke resultaten bieden. Dit versterkt onze noodzakelijke financiële sturing.

Het huidige politieke klimaat en de economische omstandigheden leiden niet alleen tot bezuinigen en kostenstijgingen maar raken ook onze kerntaken. Denk aan het terugdringen van Engelstalige bachelors en het verminderen van het aantal internationale studenten door de Wet Internationalisering in Balans (WIB).

We constateren dat de voorspelbaarheid van (politieke) ontwikkelingen steeds moeizamer wordt en dat we regelmatig worden verrast. Bijvoorbeeld met het stopzetten van het bestuursakkoord in 2025 waardoor 40 miljoen aan beurzen wegviel maar anderzijds weer onverwacht en in een vrij laat stadium ruim 23 miljoen aan middelen voor Werkdruk & Talentbeleid (W&T) zijn toegekend. Dat maakt dat we in een jaar (2025) waarin we flink hebben bezuinigd ineens toch positief kunnen uitkomen. Of dat zaken waar we op rekenen ineens wegvallen. De volatiliteit van onze financiën is groter dan ooit. Ook dit maakt dat we minder afhankelijk moeten worden van die eerste geldstroom en we onze kwetsbaarheid voor politiek tumult terug moeten dringen.



Leeswijzer

In dit EUR Meerjarenplan 2026-2030 komen achtereenvolgens aan bod wat de belangrijkste algemene ontwikkelingen zijn, wat de EUR doet (strategie, kerntaken, samenwerkingen, ...), welke middelen we

hiervoor meerjarig beschikbaar hebben en hoe we die inzetten. Tenslotte komen de diverse risico's en onzekerheden aan bod. In een aantal bijlagen wordt in meer detail ingegaan op deze onderwerpen.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

EUR Meerjarenplan 2026–2030.....	1
1. Wat zijn voor ons de belangrijkste ontwikkelingen?	7
2. Wat gaan we als EUR doen?	10
2.1 Strategie 2030	11
2.2 Onderwijs.....	13
2.3 Onderzoek.....	16
2.4 Een verbonden EUR: cultuur, leiderschap & organisatie	17
2.5 Strategische allianties en innovatie.....	20
3. Hoe gaat de EUR haar financiële ruimte benutten?.....	21
3.1 Belangrijkste financiële ontwikkelingen	22
3.2 Resultaat, balans en kasstroomoverzicht.....	26
3.3 Enkelvoudige balans	30
3.4 Kasstromen EUR Woudestein.....	31
3.5 Ontwikkeling ratio's EUR Woudestein	32
4. Wat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden?	33
5. Bijlagen	40
Bijlage 1 Specificatie consolidatiekring	41
Bijlage 2 Toelichting resultaten per organisatorische eenheid	44
Bijlage 4 Toelichting personele kosten.....	62
Bijlage 5 Toelichting huisvestingskosten.....	65
Bijlage 6 Toelichting IT kosten.....	68

1. Wat zijn voor ons de belangrijkste ontwikkelingen?

1. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen

De EUR staat als *Engaged University* midden in de samenleving. De dynamiek van de samenleving vertalen we in onze kernactiviteiten en onze financiën. De financiële positie van de EUR is solide, maar de meerjarenbegroting 2026-2030 laat zien dat zonder extra maatregelen deze onder druk komt te staan en daarmee ook onze continuïteit. Dat hangt onder andere samen met daling van de rijksbijdrage en met grote investeringen om ons onderwijs en onderzoek te kunnen faciliteren. Een aantal maatregelen is al genomen om de bedrijfsvoering gezond te houden. Op die manier proberen we de financiële effecten van de *perfect storm* te beperken.



Politieke en maatschappelijke ontwikkelingen blijven onzeker. Als *Engaged University* in een grote havenstad met internationale diensten en handel voelen we nationale en internationale ontwikkelingen direct. De dynamiek in onze omgeving is groot en leidt tot meervoudige financiële problematiek. Duidelijk is dat de eerste geldstroom zal afnemen door daling van het aantal Nederlandse en internationale studenten en een lager marktaandeel in het totale aantal bekostigde inschrijvingen van studenten (negatieve impact M€ 5,4). Ook is de compensatie van de loon- en prijsontwikkelingen onzekerder dan voorgaande jaren. Inmiddels is aangekondigd dat in 2026 en verder geen volledige loon-prijscompensatie zal plaatsvinden. Het effect is nog onbekend. Daarnaast is er vanuit de geopolitieke omgeving een toenemende druk op de academische vrijheid.

In de Erasmus Perspectives 2026-2030 ('Kaderbrief', verder: EP) schetsten we deze "*perfect storm*" al. In dit meerjarenplan worden de effecten hiervan zichtbaar.

Gelukkig zijn er ook positieve ontwikkelingen. De EUR ontvangt in de rijksbijdrage middelen voor het tegengaan van werkdruk en ontwikkelen van talentbeleid (W&T), M€ 23 jaarlijks (in 2029 en 2030 is dit M€ 20,8). En de vooruitziende blik van de EUR met betrekking tot de financiële ontwikkelingen heeft geleid tot ingrepen in de bedrijfsvoering, waardoor bijvoorbeeld bij de faculteiten RSM en ESL herstelplannen zijn doorgevoerd, we onze strategie met minder middelen toch vormgeven en de ondersteuning met minder middelen plaatsvindt. Ook is kritisch gekeken naar de allocatie van middelen aan de diensten en de strategie. En hogere kosten van ons vastgoed samenhangend met de renovatie van Tinbergen gaan we opvangen zonder hiervoor extra middelen vrij te maken. Hierdoor heeft de EUR zich al voor een belangrijk deel voorbereid op druk op de financiën. Niettemin is blijvende aandacht voor bedrijfsvoering belangrijk. De inflatie in Nederland daalt¹ weliswaar maar we lopen het risico dat we loon- en prijsstijgingen deels zelf moet opvangen.

¹ De inflatie op basis van nationale consumentenprijsindex (cpi) is gedaald van 10% in 2022 naar 3,3% in 2024. Voor 2025 en

2026 worden 3,2% en 2,3% verwacht. (Bron: CPB, Macro Economische Verkenning 2026)

Het niet volledig gecompenseerd krijgen van de loonstijgingen komt *grosso modo* voor de Woudestein faculteiten en de diensten bij 1% verschil neer op M€ 3 die uit eigen middelen moet worden gedekt, oftewel een extra te bezuinigen bedrag.

De geconsolideerde begroting laat zien dat de resultaten voor 2026 en 2027 beter zijn dan in de voorgaande begroting. Maar de nieuwe begroting is niet zonder uitdagingen, aangezien vanaf 2027 sprake is van tekorten. Onder andere de huisvesting is een cruciaal onderdeel van de financiële resultaten door de grote investeringen. Dat vraagt flexibiliteit van alle gebruikers van de campus: studenten, faculteiten, diensten/staf, huurders en bezoekers om optimaal van de beschikbare ruimte gebruik te maken.

Om financieel gezond te blijven is het van belang dat de EUR flexibel kan opereren. Als *One connected EUR* is de samenwerking tussen faculteiten en diensten, met onze verbonden partijen (en andere samenwerkingspartners) essentieel: betere benutting van onze middelen, zowel financieel als qua kennis en capaciteit. Ook een kleinere afhankelijkheid van de eerste geldstroom is een belangrijk element in het streven financieel gezond te blijven. Met andere woorden: meer diversificatie in onze inkomstenbronnen is van belang want hierdoor worden we minder kwetsbaar voor de schommelingen in bekostiging door de overheid.

De EUR heeft een sterke financiële positie: een gezond eigen vermogen en een goede

liquiditeit en solvabiliteit. Niettemin is de meerjarenbegroting vanaf 2027 Woudestein negatief als we geen taakstellingen opnemen, met een positieve uitzondering voor 2028 door de beoogde verkoop van een pand. Voor 2028 betekent dit, dat als de verkoop niet plaatsvindt er een taakstelling van toepassing is van ongeveer M€ 10. Deze cijfers illustreren het belang van tijdig de financiën op orde krijgen, om te voorkomen dat de gezonde financiële huishouding uit balans raakt.

De EUR heeft te maken met de nodige onzekerheden en risico's. De risico's komen in dit meerjarenplan uitgebreider aan bod. Een intern risico is de eerdergenoemde renovatie van Tinbergen: een project met een hoog kostenniveau en lange looptijd en de noodzaak tot aantrekken van externe financiering. Daardoor heeft de ontwikkeling van de rente een hogere impact dan voorheen². Een externe onzekerheid ligt in het politieke klimaat: de uitslag van de verkiezingen is bekend, maar hoe de uiteindelijke coalitie eruit zal zien, wanneer de coalitievorming is afgerond is en wat het beleid voor onderwijs en onderzoek zal zijn, is nog onbekend.

Vanwege de omvang van onze investeringen de komende jaren is de scope van dit meerjarenplan wederom vijf jaar. Dit jaar liggen hieronder ook begrotingen van vanuit de organisatieonderdelen met een tijdsperiode van vijf jaar. In hoofdstuk 3 en in de bijlagen wordt in meer detail op de financiële kant van het meerjarenplan worden ingegaan.

² De Europese Centrale Bank (ECB) heeft sinds juni 2024 in een aantal stappen de rente verlaagd tot 2%. (Bron: De

Nederlandsche Bank). Daarom De trend van renteverhoging vanaf 2022 is het laatste jaar dus omgekeerd.

2. Wat gaan we als EUR doen?

2. Wat gaan we als EUR doen?

Bij de start van het collegejaar 2025/2026 is onze nieuwe strategie gelanceerd. De EUR wil toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio zijn. Positieve maatschappelijke impact blijft centraal staan, we zijn een *Engaged University*. Ons engagement blijkt uit het verbinden van onderwijs aan thema's als duurzaamheid, toegankelijke gezondheidszorg en inclusieve welvaart. Er wordt verder gebouwd aan het onderwijsportfolio, onder ander via Leven Lang Ontwikkelen. Ook is er aandacht voor het Slimmer Academisch Jaar en *Student Wellbeing*. Sectorplannen blijven een belangrijke motor voor de stimulering van onderzoek, maar ook de nieuwe W&T middelen zijn essentieel om blijvend effect van onderzoek te genereren. Om onze doelen te kunnen realiseren zijn een mensgerichte en wendbare organisatie van groot belang. Daarin speelt ook leiderschap een belangrijke rol.

2.1 Strategie 2030

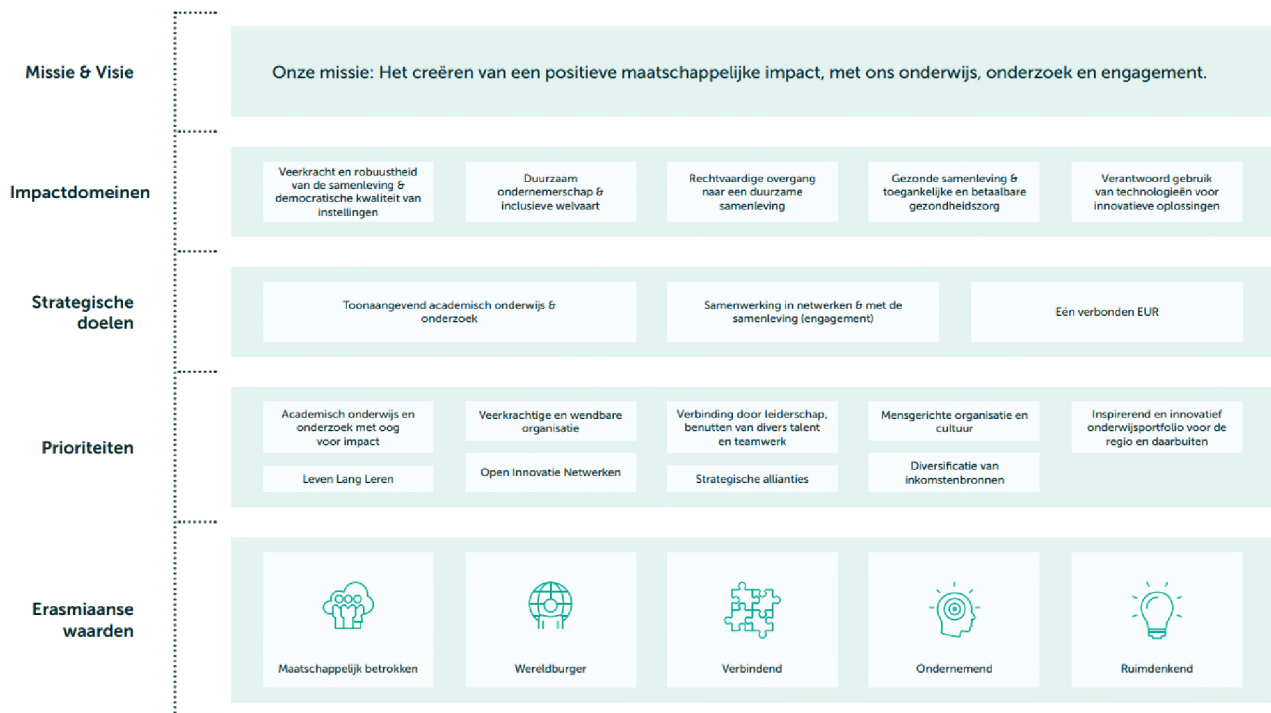
De EUR heeft met de lancering van Strategie 2030 een duidelijke koers bepaald: wij willen *toonaangevend in de wereld en toegewijd aan de regio* zijn. Onze missie blijft het *creëren van positieve maatschappelijke impact* door middel van onderwijs, onderzoek en engagement. In een wereld die gekenmerkt wordt door complexe maatschappelijke uitdagingen – van klimaatverandering en digitalisering tot gezondheidszorg, democratische veerkracht en inclusieve welvaart – positioneert EUR zich nadrukkelijk als kennispartner die oplossingen ontwikkelt in dialoog met de samenleving. Wij zijn een '*Engaged University*'.

Onze strategische focus

Om een positieve maatschappelijke impact te kunnen creëren, is focus belangrijk. Wij onderscheiden vijf impactdomeinen, waar complexe uitdagingen samenkomen én waar wij het verschil kunnen maken.

Onze strategische doelen geven aan waarop wij ons de komende jaren richten. De actiegerichte prioriteiten geven hier concrete invulling aan. De doelen en prioriteiten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden waardoor ze elkaar versterken en ondersteunen. Samen met de impactdomeinen zijn ze het kompas voor de faculteiten en diensten om de strategie verder vorm te geven.

Onze strategie in een oogopslag



Van strategie naar uitvoering

De uitvoering van Strategie 2030 gebeurt door alle faculteiten en diensten gezamenlijk. We bouwen voort op bestaande initiatieven, versterken waar nodig en stoppen met wat niet meer bijdraagt. Flexibiliteit en samenwerking zijn hierbij leidend. 2026 vormt een transitiejaar, waarbij wordt gewerkt aan een EUR-breed implementatieplan, met bijbehorende afspraken, voor het realiseren van onze doelen en prioriteiten. In dit transitiejaar zorgen faculteiten en diensten voor aansluiting, zowel inhoudelijk als in de tijd, op de EUR-brede strategie.

De kracht van EUR ligt in de diversiteit en complementariteit van de verschillende faculteiten en diensten. Vanuit hun eigen missie dragen zij gezamenlijk bij aan de verwezenlijking van de strategische doelen. Zo zetten we breed in op vernieuwend en interdisciplinair onderwijs, waarin studenten worden voorbereid op hun rol als kritische, creatieve en betrokken wereldburgers. Innovaties zoals de toepassing van

kunstmatige intelligentie worden daarbij omarmd, mits ze de kwaliteit en integriteit van het onderwijs versterken.

In ons onderzoek staat kwaliteit en relevantie voorop. EUR combineert fundamenteel onderzoek met een sterke gerichtheid op maatschappelijke impact. Onderzoeksthema's zoals duurzame gezondheidszorg, economische veerkracht, inclusieve gemeenschappen, en rechtvaardige transities krijgen daarbij bijzondere aandacht. Door interdisciplinair te werken en externe samenwerkingen te versterken, vergroten we onze bijdrage aan de maatschappelijke transities van deze tijd.

Engagement vormt een integraal onderdeel van de strategie. EUR wil niet alleen kennis creëren, maar deze ook actief delen en toepassen in samenwerking met overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. We bouwen aan duurzame netwerken en partnerschappen, zowel lokaal

als internationaal, waarmee we gezamenlijk werken aan oplossingen en impact realiseren.

Binnen de universiteit zelf werken we als *'One Connected EUR'* aan een veilige, inclusieve en inspirerende werkomgeving. Een mensgerichte cultuur van samenwerking, openheid en leiderschap stelt medewerkers en studenten in staat om te groeien, zich verbonden te voelen en met plezier bij te dragen aan onze kernactiviteiten. Tegelijkertijd maken we bewuste keuzes om de middelen doelgericht in te zetten waar ze de meeste impact hebben, en werken we toe naar het harmoniseren van onze bedrijfsvoering en dienstverlening.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De ambities van Strategie 2030 realiseren we samen. Door onze krachten te bundelen en vanuit onze eigen expertises samen te werken, geven we richting aan de toekomst van onze universiteit. De doelen die we hebben opgesteld, worden vertaald binnen de faculteiten en diensten. De prioriteiten bieden de nodige handvatten om concrete acties te formuleren. Zo zorgen we ervoor dat iedereen kan bijdragen op een manier die past bij zijn of haar rol, taken en mogelijkheden. Daarbij maken we bewuste keuzes, ook gezien de financiële uitdagingen waar de universiteit voor staat. De komende jaren richten we ons op wat echt nodig is om onze strategische doelen te realiseren: investeren in onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit, versterken van maatschappelijke partnerschappen, en bouwen aan een verbonden, inclusieve en toekomstbestendige organisatie.

Doelstellingen vertaald naar kpi's

Vanaf 2026 gaan we kpi's ontwikkelen, gekoppeld aan onze strategische doelstellingen. Daarmee breiden we onze bestuurlijke managementinformatie uit; deze

is tot nu toe grotendeels financieel van aard. Hiermee geven we onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van onze strategische doelstellingen verder vorm. We zetten hierbij het stuur op passende kpi's op zowel bestuurlijk niveau alsmede op het facultair niveau en binnen de diensten.

2.2 Onderwijs

Toonaangevend en divers academisch onderwijs met oog voor impact

De komende jaren zal EUR verder bouwen aan excellent wetenschappelijk en onderzoeksgedreven onderwijs dat ten grondslag ligt aan ons (strategisch) onderwijsbeleid.

In lijn met onze herijkte onderwijsvisie en nieuwe strategie zal EUR zich sterk (blijven) maken voor onderwijs waarin studenten actief samenwerken met mensen binnen en buiten de universiteit aan uitdagingen uit de maatschappij. Hiermee leggen we binnen ons toonaangevend academisch en onderzoeksgedreven onderwijs sterke focus op **engagement en maatschappelijke impact**. We zetten nog nadrukkelijker in op de vraagstukken in onze stad en het verbinden van het onderwijs aan belangrijke thema's zoals energietransitie, toegankelijke gezondheidszorg en inclusieve welvaart. Op deze wijze krijgt ook duurzaamheid een structurele plek in alle opleidingen.

In 2026 en verder zullen we bouwen aan een **toekomstbestendig, wendbaar en toegankelijk onderwijsportfolio** waarin iedere student, ongeacht achtergrond, zich welkom voelt en zich persoonlijk, professioneel en academisch kan ontwikkelen. We investeren in **Access & Equity** voor alle doelgroepen zodat ons onderwijs toegankelijk is ook voor die studenten die niet vanzelfsprekend de weg naar de universiteit vinden.

De komende jaren blijven we investeren in **verbetering en innovatie van ons onderwijs** en zorgen we voor verbinding van bestaande initiatieven en borging dan wel opschaling van innovatie.

Ons onderwijsportfolio biedt **flexibele en toegankelijke leerpaden** zodat diversiteit in ontwikkelmogelijkheden vergroot wordt. Hierbij horen aanzienlijke investeringen in **Leven Lang Ontwikkelen**. Door te investeren in inclusieve leeromgeving en toegankelijke infrastructuur verkleinen we barrières en versterken we de verbinding tussen universiteit en samenleving.

Voorts zullen we blijvend werken aan de condities voor een **krachtige en toekomstbestendige leeromgeving**. Een

belangrijke stap hierin is het **Slimmer Academisch Jaar** traject dat tot slimmere jaarroosters en curricula vanaf 2025-2026 gaat leiden. Tevens participeert EUR t/m 2026 in een landelijk OCW-traject 'Een Slimmer Collegejaar' (met EUR-pilots en als penvoerder). Docentkwaliteit en Erkennen en Waarderen zijn belangrijke voorwaarden voor een krachtige leeromgeving. We zullen o.a. **digitale technieken en AI** integreren voor toekomstgericht onderwijs en inzetten om onze docenten optimaal te ondersteunen met de juiste tools, training en ondersteuning. **Studentenwelzijn** zal o.a. middels het Programma Student Wellbeing ook een belangrijke plek hebben in het onderwijs en is ook randvoorwaardelijk voor een inclusieve, krachtige leeromgeving.



Ook voor ons onderwijs zullen we investeren in **langdurige samenwerkingsverbanden** binnen en buiten de universiteit waarbij we institutionele en vakinhoudelijke grenzen overstijgen en **nieuwe (inter/trans) disciplinaire kennis en inzichten** ontwikkelen. Hiermee bevorderen we wederzijdse kennisuitwisseling en dragen we als toegewijde universiteit actief bij aan maatschappelijke impact. Tevens geven we

onze studenten de skills die nodig zijn om inter- en transdisciplinair samen te werken.

In april 2026 bezoekt een NVAO-panel de EUR in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). De opvolging van de aanbevelingen van het panel is opgenomen in meerjaren BAO-bestedingsagenda.³

De internationale context

Het onderwijs bij de EUR vindt plaats in een internationale context en is niet enkel

³ Zie hiervoor hoofdstuk 3 van het meerjaren bestedingsplan voor BAO.

lokaal/regionaal georiënteerd. Het (her)nieuw(d)e EUR-profiel en de ontwikkeling van Strategie 2030 geven het al aan: "Toonaangevend in de wereld, toegewijd aan de regio". Internationalisering staat ten dienste van een mondiale oriëntatie en internationale verbondenheid, met gelijktijdig een sterke binding met de lokale en regionale context.

De EUR benadert internationalisering vanuit verschillende invalshoeken om recht te doen aan deze ambitie. Dit vraagt om een doorlopend en toekomstbestendig strategisch beleid t.a.v. internationalisering. De *Erasmian Values* vormen belangrijke waarden voor gelijkwaardigheid en wederkerigheid in internationale samenwerking, kennisdeling, mobiliteit en partnerschappen.

Het opleiden van betrokken wereldburgers die instromen in een globaliserende arbeidsmarkt vraagt om de ontwikkeling van internationale en interculturele competenties die verankerd zijn in de studieprogramma's voor alle studenten. Dit komt tot uiting in zowel de *Erasmian* als de *international classroom*. Daarnaast worden inkomende en uitgaande mobiliteit voor studenten, docenten, onderzoekers en (ondersteunende) staf gestimuleerd en gefaciliteerd. Diverse hybride vormen van mobiliteit, zoals virtuele uitwisselingen en digitaal samenwerken (e.g. COIL) worden verder geëxploreerd op toepasbaarheid en daar waar kan ingezet. Strategische allianties zoals UNIC zijn hierbij van groot belang.

Bestuursakkoord Onderwijs

In de beleidsbrief ho en wetenschap en daarbij horend Bestuursakkoord ('22) van kabinet Rutte IV is afgesproken dat per 1 januari 2025 de studievoorschotmiddelen (voorheen Kwaliteitsafspraken/HOKA) gecontinueerd zullen worden en structureel via de lumpsumbekostiging aan de instellingen zullen worden toegekend. Vanaf dit jaar ontvangt de EUR M€ 22,6 vanuit Bestuursakkoordmiddelen

(BAO). Instellingen dienen de BAO-middelen structureel in te zetten voor de (bevordering van de) **kwaliteit van hun onderwijs**. Het overgrote deel van de middelen wordt rechtstreeks toegekend aan de faculteiten die deze vrij kunnen inzetten zolang de inzet in lijn is met de onderwijsvisie, strategie en bijdraagt aan de onderwijskwaliteit. Hiervoor zijn/worden meerjarenplannen opgesteld.

Een kleiner aandeel van de middelen wordt ingezet voor gemeenschappelijke/interfacultaire doeleinden waaronder (co-) financiering van CLI en operationalisering/uitvoering van strategische onderwijsthema's. Hiertoe is een meerjaren BAO-agenda ontwikkeld met als kernthema's Impact & Engagement, LLO en AI in/voor het onderwijs. Daarnaast wordt een deel van de middelen ingezet op de bevordering van taalvaardigheden en *stay-rate* van internationale studenten.

Kwaliteitszorg voor wendbaarheid

Om onze onderwijsambities te realiseren, juist ook onder druk van de genoemde externe ontwikkelingen, investeren we in een cultuur van samenwerking en de inrichting van efficiënte processen die die samenwerking faciliteren en ons helpen om op onze eigen doelen te sturen. De focus in onze interne kwaliteitszorg ligt op het stimuleren van continue ontwikkeling en adaptief vermogen. Via professionalisering, doorontwikkeling van interne kwaliteitszorginstrumenten en uitbreiding van EUR-brede facilitering ondersteunen we decentraal eigenaarschap, versterken we instellingsbrede samenhang en verbinden en betrekken we interne en externe stakeholders bij het goede gesprek over de (bevordering van de) kwaliteit van ons onderwijs. Investeren in de positionering, ondersteuning en zichtbaarheid van medezeggenschap en het stimuleren van studentenbetrokkenheid zijn daarbij van cruciaal belang. De voorbereiding, uitvoering

en opvolging van het panelbezoek in het kader van de Instellingstoets Kwaliteitszorg stelt in 2026 en verder eisen aan de kwaliteitszorginzet in de organisatie, maar ook daarbuiten vraagt de doorontwikkeling van de interne kwaliteitszorg voortdurende aandacht en facilitering voor maximale wendbaarheid.

2.3 Onderzoek

Afronden starters- en stimuleringsbeurzen (SSB)

De afgelopen periode stond in het teken van het goed afronden van de toekenningen van de SSB. Door het abrupte stopzetten ervan valt een belangrijke stimulans voor onderzoek in algemene zin weg. Met name jonge onderzoekers worden door het stopzetten getroffen. Een enkele faculteit heeft aangegeven dat verplichtingen waren aangegaan die door de stopzetting niet meer bekostigd zouden kunnen worden. Deze 'schrijnende gevallen' zijn door de adviescommissie SSB beoordeeld en de commissie heeft het CvB geadviseerd om nog vier startersbeurzen toe te kennen. Voor een groot deel van de middelen SSB geldt dat er al wel een bestedingsdoel is (bijvoorbeeld een PhD kandidaat) maar dat het geld nog niet is besteed omdat de PhD kandidaat nog niet is aangesteld.

Stimulering onderzoek

De sectorplannen en bijbehorende middelen blijven behouden en vormen een belangrijk onderdeel van de financiering van onderzoek. Daarnaast is er een restbedrag stimuleringsmiddelen en zijn er via verschillende routes aanvullende middelen toegekend aan de universiteiten (W&T). Het gaat om twee amendementen op de OCW begroting van Eerdmans en Bontenbal (met Bikker en Stoffer). Hierin wordt onder meer M€ 40 gevraagd voor startersbeurzen, de langstudeerregeling teruggedraaid en 25M

Euro toegevoegd aan het Fonds Onderzoek en Wetenschap.

In z'n totaliteit ontvangt EUR voor W&T circa M€ 23 (tot en met 2028), dit daalt naar circa M€ 21 (2029 t/m 2030). Uiteindelijk blijft er na 2030 structureel M€ 16,7 over.

Om deze middelen zo in te zetten dat er blijvend effect wordt verkregen wordt een plan opgesteld dat de volgende uitgangspunten heeft:

- Structurele stimulering van onderzoek (primaire proces, ondersteuning en infrastructuur)
- Focus op jonge onderzoekers (PhD's, Postdocs en startende UD's)
- Stimulering van onderzoek dat past binnen de vijf EUR strategische impactdomeinen.
- Binnen het EUR kader doen faculteiten voorstellen voor inzet.

Onderzoeksvisie

De vice decanen onderzoek hebben een heldere onderzoeksvisie met strategische prioriteiten opgesteld en gepubliceerd (<https://www.eur.nl/en/research/research-vision>). In een tweede fase wordt de visie verder uitgewerkt en worden de strategische prioriteiten in concrete doelen en acties gevat.

Erasmus Initiatives als vliegwiel voor de Open Innovatie Netwerken

In de komende strategische periode zal het verder uitbouwen en bestendigen van open innovatie netwerken, brede ecosystemen met de samenleving op en rond de 5 impactthema's, een belangrijk speerpunt zijn. In nauwe samenwerking met onze partners in LDE en Convergentie spelen de Erasmus Initiatives, als interdisciplinaire onderzoeksprogramma's met impact, hierbinnen een belangrijke rol. Focus zal liggen op het bijeenbrengen van reeds bestaande initiatieven op onderwijs en onderzoek, en het doorontwikkelen van benodigde

voorzieningen die structurele samenwerking en open innovatie mogelijk maken.

Sectorplannen

Een andere vorm waarin de inspanningen van de EUR op het vlak van interdisciplinair onderwijs en onderzoek tot uitdrukking komen, zijn de sectorplannen. De EUR participeert in twee sectorplannen: het Medische 'Versnellen op Gezondheid' (Erasmus MC en ESHPM, regie bij NFU) en het Sociaal- en Geesteswetenschappelijke 'Samen Vooruit' (ESSB, ESHCC+ESPhil regie bij SSH-Raad). Daarnaast is de EUR de grootste nationale speler in het domeindoorsnijdende thema van het SSH-sectorplan, waarvoor de inspanningen verenigd zijn onder de titel 'SSHBreed@eur'. In de zomer van 2025 werd duidelijk dat het sectorplan Rechtsgeleerdheid (aanvankelijk gefinancierd uit het Domeinbeeld SSH uit 2019) structureel zal worden gefinancierd door OCW. Voor ESL betekent dit dat zij in de thema's van het sectorplan Rechtsgeleerdheid blijft investeren. Ook de Domeinbeeld-middelen voor infrastructurele behoeftes in de SSH worden structureel, en zullen in afstemming met LBDI, CLARIAH en het door ESSB gehuisveste ODISSEI, worden bestemd.

Het omvangrijke SSHBreed@eur-programma draait inhoudelijk om de stabiliteit en duurzaamheid van onze samenleving die in grote mate afhankelijk zijn van de manier waarop haar leden hun dagelijks brood verdienen. Welke type van werk doen ze? Heeft iedereen toegang tot de arbeidsmarkt? Zijn er kansen voor ondernemerschap en wordt innovatie voldoende gefaciliteerd? Wat is de basis voor welvaart en hoe is de welvaart verdeeld? De vijf subthema's gaan dieper in op: de digitale samenleving, digitalisering en platformisering van werkprocessen en producten, digitale beslissingsondersteuning, nieuwe manieren van werken en de nieuwe werknemer, en data- en cyberrisico's op het

werk. In de afgelopen jaren is actief gebouwd aan een interne EUR-community op het thema van SSHBreed@eur en is er gewerkt aan de samenwerking met de andere universiteiten op dit thema (OU, UT en TUE).

De focus ligt de komende tijd op de mid-term evaluatie van de sectorplannen waarvoor de afgelopen periode reeds gewerkt is aan het opstellen van de zelfstudies. De evaluaties zijn gepland tussen november 2025 en mei 2026. Een aandachtspunt is het goed inzichtelijk maken van de verschillende output (verschillende activiteiten, projecten, publicaties en samenwerkingen), met name de zichtbaarheid van de output die valt binnen het SSHbreed sectorplan behoeft extra aandacht.

2.4 Een verbonden EUR: cultuur, leiderschap & organisatie

Om de missie en doelstellingen van de EUR te behalen, werken we aan een verbonden EUR, met 3 prioriteiten:

- een mensgerichte organisatie en cultuur;
- verbinding door leiderschap en teamwerk, het inzetten van talent en
- het zijn van een wendbare en veerkrachtige organisatie.

Mensen die goed in hun vel zitten, zijn het belangrijkste fundament om als organisatie maatschappelijke impact te maken en daarmee onze missie te effectueren. De gebeurtenissen in de wereld om ons heen, maar ook in Nederland en op de campus, zorgen voor onzekerheid en vormen daarmee een risico voor het welzijn van onze mensen. De prioriteiten in de strategie zijn belangrijke richtingswijzers en aandachtsgebieden voor het realiseren van onze missie binnen een periode van maatschappelijke transitie. Hierbij hebben we niet alleen oog voor de onzekerheden die dit met zich meebrengt, maar adviseren we ook proactief over hoe de organisatie zich hiertoe kan verhouden.

De uitgangspunten van een mensgerichte organisatie vormen de invalshoek om de visie

op de mensgerichte organisatie verder vorm te geven. Dit sluit ook aan bij de universiteit als Engaged University, in de maatschappij. Externe & interne verbinding zijn hiervoor cruciaal en beide worden met een mensgerichte organisatie gecreëerd.

Centraal staat dat we een waarde-gedreven organisatie zijn, hierbij vormen de Erasmiaanse waarden van maatschappelijk betrokken, wereldburger, verbindend, ondernemend en ruimdenkend de kern. Het hebben van betekenis (*common good purpose*) voor de maatschappij (en in je werk) vormt voor medewerkers en de organisatie de reden van bestaan, en is onze missie. Een positieve menselijke ervaring is een randvoorwaarde om bij te dragen aan die missie, en dat doen in een teamstructuur waar eigenaarschap genomen kan worden, talenten worden ingezet, en we door te werken met participatieve processen wordt de betrokkenheid en verbinding intern, en extern met onze community vergroot.

Er wordt al op veel manieren gewerkt aan het realiseren van de missie. Via bestaande lopende activiteiten en de nieuwe of te verbeteren projecten of initiatieven gaan we hier de komende jaren met elkaar in samenhang vorm aan geven. Cultuur kent diverse dimensies, waaronder symbolen, verhalen, rituelen & processen, machtsstructuren, manieren van monitoring en de organisatiestructuur. Deze moeten elkaar versterken om een mensgerichte, veerkrachtige en verbonden organisatie te zijn en verder te worden.

In de afgelopen strategische periode is hier al veel op gebeurd, waar het Leiderschapsontwikkelingsprogramma een belangrijk voorbeeld van is. Het *Erasmian Leadership* profile is opgesteld. Dit dient als basis voor de leiderschapsleerlijnen voor alle leidinggevendenden (formeel en informeel). En er

is een leidinggevende community ontstaan waarin intervisie, training en uitwisseling plaatsvindt. Dit alles heeft o.m. in de E&E scan (medewerkersonderzoek) van 2025 t.o.v. 2024 een stijging laten zien op alle 4 dimensies van het leiderschapsprofiel. De score steeg gemiddeld van een 6,6 naar een 6,8. Ook de komende jaren zal het leiderschapsprogramma dus nog verder ontwikkeld moeten worden om te werken naar onze streefscore van 7,5.

Strategische personeelsplanning is een van de instrumenten die ook moet leiden tot duidelijkheid en groei in diverse loopbaanpaden. Afstemming op de strategische doelen van de EUR en de organisatieonderdelen hierin, helpt om diversiteit aan talent verder in te zetten. Daarnaast speelt het verder implementeren van Erkennen & Waarderen een grote rol. Het inzetten van de diversiteit van talent, kunnen ontwikkelen op diverse gebieden, transparantie over (bevorderings)criteria en normering, en het verdelen van de taken binnen de kaders van de universiteit is hiermee een belangrijke taak voor het management van de universiteit. Dit draagt ook bij aan het vergroten van psychologische veiligheid en de verlaging van werkstress.

Leiderschap, met name in de wetenschappelijke teams moet meer tijd en aandacht krijgen. Duidelijkheid over de rol van leiderschap in functie- en focusprofielen moet vergroot worden. Verplichte deelname aan trainingen, structurele inbedding van leiderschapsontwikkeling staat voor de komende jaren als verdere ontwikkeling gepland. Nieuwe structuren en verdeling van taken, samenwerkingen over teams en faculteiten heen kunnen ook bijdragen aan een verbetering in de werkdruk die wordt ervaren binnen teams, maar ook door leidinggevendenden zelf. Het plan van aanpak dat is opgesteld n.a.v. het rapport van de arbeidsinspectie, wordt in

alle organisatieonderdelen opgevolgd met kwartaal gesprekken en passende interventies.

De betrokkenheid bij de EUR is gelijk gebleven in 2025 t.o.v. 2024, namelijk 7,2. Het streven is een 7,5. Hier wordt komende jaren verder op ingezet d.m.v. de drie strategische prioriteiten.

Het welzijn van onze medewerkers staat centraal in de mensgerichte organisatie. Diverse aspecten dragen hieraan bij, ook bovengenoemde. Daarnaast vormen sociale en psychologische veiligheid binnen de organisatie een basisvoorwaarde voor de EUR in haar missie 'het creëren van positieve maatschappelijke impact' te realiseren. Het is een essentieel kenmerk van een omgeving die vrije uitwisseling van ideeën mogelijk maakt en waarin medewerkers en studenten kunnen floreren.



Uit de E&E scan blijkt dat er nog steeds sprake is van ongewenst gedrag binnen EUR. Wel is er een verbetering (86% ervaart geen ongewenst gedrag vs. 81% in 2024). Er is een kleine verbetering in de psychologische veiligheid (6,4 t.o.v. 6,3). In 2025 is er, naast vele andere activiteiten en de constante doorontwikkeling van de hulp- en meldstructuur binnen EUR, een verplichte training Active Bystander aangeboden aan alle medewerkers in de organisatie. De trend in de scores van de E&E scan zijn belangrijk om verder te volgen.

Een inclusieve veilige cultuur is een essentieel onderdeel van een mensgerichte organisatie. IDEA en HR werken hierin samen, o.a. aan een Gender Equality Plan, de Pay Gap analyse, Advancing Inclusive Academia en

netwerkondersteuning, zoals QuEUR. De doelstelling m.b.t. het percentage vrouwelijke hoogleraren wordt aangepast naar 40% in 2030. Elke faculteit krijgt hierin een eigen passend target. Naast hoogleraren, zijn ook o.a. de universitair docenten en hoofddocenten relevante functies om te monitoren qua percentages. De uitvoering van de Wet Banenafpraak binnen EUR, met centrale bekostiging, wordt geëvalueerd en aangepast. De doelstelling voor de EUR is nog niet behaald (68%), een paar diensten en faculteiten scoren boven hun eigen targets (EDIS, M&C, RE&F, UB, ESL en ESPhil), en de rest ver eronder.

Voor wat betreft de cao-afspraken met betrekking tot het percentage tijdelijke contracten voldoet de EUR, 12,5% valt onder 'tijdelijk' terwijl dit 13,5% mag zijn. Sommige faculteiten zitten erboven en houden een grotere flexibele schil van met name docenten aan vanwege wisselende studenten aantallen (ESHCC bv). Anderen hebben een stabiel bestand en daarmee een groot percentage vaste contracten.

Het verzuim bij de EUR is voor de hele organisatie 4,25% (1 januari t/m 1 juni 2025), in vergelijking met de benchmark in de sector onderwijs (6%) en landelijk (5,2%) zit de EUR hieronder. Er is waarschijnlijk wel sprake van verborgen verzuim bij het wetenschappelijk personeel binnen de faculteiten. Zij scoren een stuk lager dan de diensten voor wat betreft het verzuim. Daarbij valt op dat de leeftijdscategorie van 25-44 jaar opvallend vaker verzuimt dan de overige categorieën. Vrouwen maken 28% uit van de 35% die in deze categorie verzuimt. HR-HSW heeft een uitgebreide verzuimanalyse opgesteld welke wordt opgepakt met de HRBP's en de organisatieonderdelen waar dat nodig is. In 2026 wordt het verzuimbeleid verder ontwikkeld en duidelijke richtlijnen opgesteld. Ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers bij verzuim zal hierin

opgenomen worden als een cruciaal onderdeel. Binnen de EUR bestaan er nog steeds forse verlofstuwmeren. De reservering van verlof drukt enerzijds op de balans en anderzijds is opname van verlof van groot belang voor herstel mogelijkheden. Jaarlijkse afspraken maken tussen leidinggevende en medewerker is van groot belang in dit verband. De sturing op opname en registratie van verlof door leidinggevend is cruciaal, met de ruimte om ook daadwerkelijk verlof te kunnen opnemen.

2.5 Strategische allianties en innovatie

Dit hoofdstuk beschrijft onder meer dat EUR als Engaged University blijft investeren in samenwerking met verschillende nationale en internationale partners. Hiervoor zijn diverse budgetten verdeeld binnen de EUR. De volgende tabel geeft nader inzicht in de budgetten specifiek voor samenwerkingsverbanden en innovatie.

Tabel - allocatie aan strategische allianties en innovatie

Bedragen in k€		Faculteiten	Diensten	Direct Purposes fund	Strategie	Totaal
Masterplan	Innovatie- en vernieuwingsbudget EUR		5.000			5.000
Roadmap Digitalisering	Digitalisering informatievoorziening EUR		3.000			3.000
Bestuursakkoordmiddelen Onderwijs (kwaliteit van onderwijs en bevordering hiervan)	Kwaliteit van onderwijs en bevordering hiervan	15.458	7.730	157		23.345
Subtotaal innovatie		15.458	15.730	157	-	31.345
Convergentie	Samenwerking EMC/TU Delft/EUR om grenzen tussen instituten en disciplines te overbruggen om nieuwe perspectieven en oplossingen te creëren. Vijf thema's: - Resilient delta - Health en technologie - AI, Data & digitalisation - Pandemic & Disaster preparedness Center - Healthy start				6.600	6.600
CLI en IDEA	Community for Learning and Innovation: Verbinden en het mogelijk maken van onderwijsinnovatie Inclusion, Diversity, Equity & Access Center: voor een inclusieve, diverse, rechtvaardige en toegankelijke universiteit en een academische omgeving.		1.731			1.731
LDE (incl. minor en traineeprogramma)	Multidisciplinaire samenwerking Leiden Universiteit, TU Delft en Erasmus voor grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. Samenwerkingsgebieden: onderwijs, onderzoek, impact. .			2.165		2.165
Medical Delta	Transdisciplinair samenwerkingsverband van meer dan 1.000 deelnemers van EUR, EMC, TU Delft, LUMC, Universiteit Leiden en vier Zuid-Hollandse hogescholen. Samenwerking met bedrijven, overheden en zorginstellingen aan innovatieve oplossingen voor een duurzame gezondheidszorg.		400			400
Cultuur & Campus	Samenwerking Codarts Rotterdam, EUR, Hogeschool Rotterdam en de gemeente Rotterdam. Bevordering hoger onderwijs, cultuur en toerisme op Rotterdam-Zuid.			75		75
UNIC	Alliantie 10 Europese universiteiten in postindustriële steden: uitvoeren geëngageerd onderzoek, creatie praktijkgemeenschappen en bereiken positieve maatschappelijke impact.				292	292
Kenniswerkplaatsen (inclusief Govlab)	Netwerk gemeente Rotterdam en Rotterdamse kennis- en onderwijsinstellingen (primair tot wetenschappelijk). Betreft kennisontwikkelingen en kennisuitwisseling op onderwijsbeleid en de praktijk van het onderwijs in Rotterdam.	210				210
Subtotaal samenwerkingen		210	2.131	2.240	6.892	11.473
Totaal innovatie en samenwerkingen		15.668	17.861	2.397	6.892	42.818

3. Hoe gaat de EUR haar financiële ruimte benutten?

3. Hoe gaat de EUR haar financiële ruimte benutten?

De EUR is een financieel gezonde organisatie door een sterk eigen vermogen en voldoende liquide middelen. In 2026 en 2028 heeft de EUR (exclusief resultaat FGG/Erasmus MC) een sluitende begroting. In 2028 is dit toe te schrijven aan een eenmalige ingecalculerde boekwinst door verkoop van een onderwijspand. De andere begrotingsjaren laten tekorten zien, waardoor een taakstelling nodig is om die jaren sluitend te krijgen. Zonder die taakstellingen schrijft de EUR rode cijfers en zal de financiële positie onder druk komen te staan. Die druk komt door een dalende rijksbijdrage (onze belangrijkste inkomstenbron) en investeringen om het onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk te kunnen faciliteren. Al in de begroting 2024-2027 werd duidelijk dat maatregelen genomen moesten worden om de financiën op orde te houden, er zijn dus al de nodige stappen genomen. Als we de eerste begrotingsjaren (2026 en 2027) vergelijken met de voorgaande begroting, dan is zichtbaar dat de verwachte tekorten al significant zijn afgenomen. Bovendien zijn er in de rijksbijdrage extra middelen beschikbaar gekomen voor Werkdruk & Talentbeleid. Die middelen geven ruimte om de ervaren werkdruk te verlagen én medewerkers aan te trekken en te behouden.

Dit hoofdstuk geeft de financiële ontwikkelingen van EUR Woudestein weer. Dat is exclusief FGG/Erasmus MC⁴.

3.1 Belangrijkste financiële ontwikkelingen

Begrotingsresultaten Woudestein inclusief nog uit te werken maatregelen

Resultaten (k€)	Realisatie 2024	Prognose 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
Woudestein faculteiten + ISS	€ -2.911	€ -6.786	€ -8.366	€ -8.542	€ -10.218	€ -10.464	€ -10.827
Diensten/staf	€ 2.093	€ 1.678	€ 2.198	€ -3.908	€ 5.177	€ -10.803	€ -11.701
EUR-brede items	€ -2.283	€ 28.363	€ 6.929	€ 8.069	€ 1.926	€ 6.671	€ 11.613
EUR-sec	€ -3.101	€ 23.256	€ 762	€ -4.381	€ -3.115	€ -14.596	€ -10.914
Verbonden partijen	€ -494	€ -873	€ -761	€ 1.628	€ 3.114	€ 4.490	€ 6.701
Woudestein geconsolideerd	€ -3.594	€ 22.383	€ 0	€ -2.753	€ -0	€ -10.106	€ -4.213
Nog uit te werken maatregelen	€ -	€ -	€ -	€ 2.753	€ -	€ 10.106	€ 4.213
Woudestein inclusief nog uit te werken maatregelen	€ -3.594	€ 22.383	€ 0	€ -	€ -0	€ -	€ -

In het MJP 2025-2029 werd al voorzien dat taakstellingen benodigd zijn om de financiële huishouding op orde te houden. Er is dan ook al een aantal maatregelen getroffen om de financiën te verbeteren:

- Taakstelling diensten, UB en ABD van 5% van hun allocatie in de EP;
- Onder andere de faculteiten RSM en ESL hebben herstelplannen opgesteld;

- RE&F heeft de opdracht gekregen om de verhoging van investeringen in Tinbergen binnen hun begroting op te vangen.

Ondanks deze maatregelen zien we dat naar de toekomst toe additionele taakstellingen nodig zijn om ook meerjarig een sluitende begroting te realiseren.

⁴ Zie voor een uiteenzetting van de consolidatiekring bijlage 1

Eerste geldstroom in 2026 fors hoger dan EP, maar dalende trend blijft

Overall gezien is het negatieve resultaat vooral gerelateerd aan lagere inkomsten, welke na een lichte stijging in 2026 ten opzichte van 2025 elk jaar dalen. In 2030 is de daling ten opzichte van 2026 opgelopen met M€ 28. De daling zit geheel in de eerste geldstroom. De tweede en derde geldstroom zijn stabiel, met uitzondering van 2028 waarin de geplande verkoop van vastgoed zorgt voor een forse (eenmalige) verhoging van overige inkomsten.

De toename in 2026 is M€ 16 (van M€ 687 naar M€ 703) in de eerste geldstroom (exclusief mutaties vanaf de balans),

Positief is, dat de daling in inkomsten lager is dan waar we eerder rekening mee hielden. Na het uitbrengen van de EP is een aantal ontwikkelingen geweest die tezamen een positieve impact hebben op de hoogte van de

eerste geldstroom in 2025 en daarmee ook op de voorliggende meerjarenbegroting. De ontwikkelingen met een flinke financiële impact zijn:

- Compensatie voor loon-/prijsstijgingen hoger.
- Hogere W&T middelen
- Hogere afname studentgebonden financiering door:
 - Taakstelling WiB
 - Lager marktaandeel
- Lagere rentebaten

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de samenstelling van de eerste geldstroom en de veranderingen na het uitbrengen van de EP. Daarna volgt een paragraaf met de belangrijkste ontwikkelingen van het resultaat per organisatieonderdeel.

Omvang 1e geldstroom (k€)						
	2026 in EP 26-30	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
Rijksbijdrage						
OCW allocatiemodel	444.919	461.436	452.755	447.747	441.538	441.307
ISS	11.499	9.934	9.934	9.934	9.934	10.189
IHS	3.188	2.754	2.754	2.754	2.754	2.824
Subsidie Matching Horizon	800	873	840	831	800	800
Subtotaal Rijksbijdrage	460.406	474.996	466.282	461.266	455.026	455.120
Werkplaatsmiddelen						
	120.479	122.460	122.575	122.676	122.506	122.506
Overige inkomsten						
Collegegelden	98.184	98.884	101.621	100.729	99.923	99.106
Inkomsten joint degrees	3.900	3.900	3.700	3.700	3.700	3.700
Rente/belastingeffect	3.940	2.940	2.940	2.940	2.940	2.940
Subtotaal overige inkomsten	106.024	105.724	108.261	107.369	106.563	105.746
Totaal 1e geldstroom excl. balans NNR	686.909	703.180	697.118	691.311	684.095	683.372
Balans correcties NNR		15.760	15.360	10.343	6.506	4.827
Totaal 1e geldstroom incl. balans NNR		718.940	712.478	701.654	690.601	688.200

Loon- en prijscompensatie 2025 valt hoger uit; onzekerheid over 2026

We gingen uit van een lagere compensatie dan we uiteindelijk in 2025 van OCW ontvingen (M€ 3,7). Dit ondanks dat alleen de

loonindexatie werd gecompenseerd (3,7%) en de prijsindexatie niet.

Voor 2026 is de compensatie op loon- en prijsontwikkeling geraamd op 1,5%. Dat leek

een voorzichtige raming. Uit een analyse van UNL op basis van de Miljoenennota 2026 blijkt inmiddels dat er een reëel risico op een lagere compensatie is of dat we helemaal niet gecompenseerd krijgen. In dat geval moeten stijgende loonkosten (deels) uit andere middelen worden gedekt. Definitieve duidelijkheid hierover wordt verwacht bij de Voorjaarsnota 2026.

Middelen Werkdruk & Talentbeleid

Vanaf 2025 ontvangen we W&T middelen. Deze middelen zijn gericht op de verbetering van de positie, ondersteuning en onderzoekstijd van jonge onderzoekers. De middelen zijn breder inzetbaar dan de eerder toegekende startersbeurzen en richten zich op promovendi, postdocs en startende universitair docenten (UD's).

Na het uitbrengen van de EP werd duidelijk dat deze middelen vanaf 2025 aanzienlijk hoger uitvallen, mede ter compensatie van de lage vaste voet van de EUR als jonge universiteit: een stijging van M€ 9,6 naar circa M€ 23. Een deel van de middelen is structureel. Het totaalbedrag loopt vanaf 2029 terug naar rond de M€ 21 en vanaf 2031 verder naar ongeveer M€ 17. Er vinden nog gesprekken plaats over de gerichte en effectieve inzet van deze middelen binnen de EUR. De middelen zijn normatief, wat betekent dat de baten in het jaar van toekenning verantwoord moeten worden in de exploitatie en dat de verantwoordingsplicht beperkt is.

Studentenaantallen dalen minder sterk

In de EP werd uitgegaan van een verdere daling van het aantal bekostigbare studenten, zowel landelijk als bij de EUR (NL & EER), met als gevolg een afname van de rijksbijdrage. Op basis daarvan verwachtten we een daling van de studentgebonden financiering. De meest recente cijfers laten echter zien dat het aantal studenten minder hard daalt. De totale

studentgebonden financiering landelijk daalt daarmee ook minder hard dan eerder voorzien. Onze studentenaantallen dalen ook minder hard dan verwacht.

Eerste jaren lagere rijksbijdrage, collegegeldbaten juist hoger

Ondanks dat de daling van studentenaantallen minder hoog is, daalt de rijksbijdrage voor de EUR de eerste jaren toch meer. Dit komt omdat ons marktaandeel daarin licht afneemt. Met andere woorden: de totale taart is minder gekrompen, maar onze punt van deze taart is kleiner geworden. Ten opzichte van de EP leidt het gecombineerde financiële effect van deze twee ontwikkelingen in de eerste jaren tot een negatieve bijstelling van de rijksbijdrage; in 2026 bedraagt deze M€3. Vanaf 2029 slaat dit om in een positief effect, oplopend tot een stijging van M€ 4,6 in 2030.

Daarnaast leidt het minder sterk dalende studentenaantal tot een lichte positieve bijstelling van de collegegeldraming met M€ 0,7 voor 2026. De aantallen N-EER-studenten vallen zelfs hoger uit dan eerder verwacht; voor dit collegejaar is een groei van circa 2,4% ten opzichte van vorig jaar zichtbaar, terwijl een lichte daling werd voorzien.

Volgens de meest recente referentieraming zal de daling van deze groep studenten zich pas vanaf collegejaar 2027–2028 voordoen. Eerder gingen wij uit van een daling vanaf 2025–2026, ervan uitgaand dat de WiB een afschrikkend effect zou hebben op internationale studenten.

Rente/belastingeffect

De wijze van financiering van de vastgoed investeringen, waaronder de renovatie van Tinbergen en door RE&F aangekondigde 'vloedgolf' aan onderhoudswerkzaamheden, is nog niet precies bekend. Momenteel loopt een adviestraject over de benodigde omvang

en timing van het aangaan van leningen. Dat maakt dat de rentebaten naar beneden zijn bijgesteld met M€ 1,0. Uitgangspunt is de ondergrens voor de liquiditeit (c.q. minimale kaspositie) conform het treasury statuut om aan doorlopende operationele verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Concreet betekent dit, dat de beschikbare liquide middelen niet onder een bedrag van M€ 69 mogen uitkomen. Hierop is de lening waarop we in deze begroting hebben gerekend gebaseerd.

Korting op geoormerkte bedragen ISS/IHS

In de rijksbijdrage zijn twee geoormerkte bedragen opgenomen die rechtstreeks worden toegekend aan ISS/IHS. Vanaf 2026 worden deze bedragen samen met circa M€ 2 verlaagd. In 2030 wordt de korting deels teruggedraaid tot circa M€ 1,7 structureel. De grootste impact valt bij ISS (M€ 1,5 minder). ISS laat in 2026 en 2027 hierdoor een verlies zien. ISS zet in op vergroten tweede en derde geldstroom alsmede op het verhogen van de studentaantallen door onder andere nieuwe programma's en tracks. Vanaf 2028 laat ISS begroting een klein positief resultaat zien (M€ 0,1).

Taakstelling WiB zorgt voor lagere rijksbijdrage, zelfregie nog niet verwerkt

De taakstelling van de WiB is verwerkt in de rijksbijdrage en loopt op van M€ 0,3 in 2026 tot M€ 4,0 in 2030. Daarnaast loopt ten aanzien van WiB nog een voorstel rondom zelfregie. De financiële effecten hiervan op de rijksbijdrage en collegegeldbaten (circa M€ 12-15), zijn nog niet verwerkt vanwege vertraging in het wetgevingstraject na de kabinetsval in juni. Daarnaast werkt een daling van bekostigde inschrijvingen en graden met vertraging door, waardoor de effecten van zelfregie waarschijnlijk pas na 2030 zichtbaar worden.



Inzet van niet-normatieve rijksbijdrage (NNR) uit voorgaande jaren

Een ontwikkeling die eveneens bijdraagt aan de toename van de rijksbijdrage: is de besteding van de starters- en stimuleringsbeurzen. Dit zijn 'niet-normatieve rijksbijdrage' (NNR) en worden daarom op de balans gezet. In de komende jaren wordt een deel van de op de balans gereserveerde NNR uit voorgaande jaren ingezet. Voor 2026 verwachten de faculteiten €15,8 miljoen te besteden. In de praktijk blijkt echter dat geplande uitgaven vaak niet volledig worden gerealiseerd, waardoor de balanspositie minder snel afneemt dan waar mee gerekend wordt in de begroting. Het niet (tijdig) besteden van de middelen kan vragen oproepen of we deze middelen überhaupt wel nodig hadden.

Tot slot is de opdracht om de afhankelijkheid van de eerste geldstroom te verminderen door diversificatie van inkomsten. In paragraaf 3.2 wordt in meer detail gekeken naar de begrote resultaten per organisatieonderdeel en naar de (geconsolideerde) exploitatierekening. In bijlage 2 wordt in meer detail ingegaan op de begrotingen van de diverse organisatieonderdelen en verbonden partijen. Bijlage 3 laat zien bij faculteiten en diensten de afhankelijkheid van de eerste geldstroom licht is gedaald ten opzichte van de vorige begroting.

Nieuw bedrijfsvoeringssysteem (VB26)

In oktober 2025 werd duidelijk dat de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem wordt uitgesteld. De projectorganisatie werkt twee scenario's uit voor een nieuwe livegang. De financiële implicaties van dit besluit zijn nog onbekend en derhalve ook nog niet verwerkt in de

begroting 2026 en verder. Een deel zal vanuit budgetten gerelateerd aan IT gedekt moeten worden (transformatiebudget EDIS, PPB budget) maar een deel zal wellicht leiden tot extra lasten en daarmee verslechtering van het resultaat 2026 en de jaren daarop (i.v.m. verhoogde afschrijvingslasten).

3.2 Resultaat, balans en kasstroomoverzicht

3.2.1 Totaal resultaat per organisatieonderdeel

Woudestein faculteiten

De faculteiten laten structurele en oplopende tekorten zien die deels wegvallen tegen positieve saldi bij EUR brede items met betrekking tot W&T en BAO middelen. Deze middelen zijn nog niet gealloceerd maar 'centraal gereserveerd' onder de noemer EUR-brede items. Alleen ESPhil en ISS verwachten voor een deel van de begrotingsperiode positieve resultaten en ESHPM verwacht in 2029 en 2030 begrotingsevenwicht te bereiken. Opvallend is dat de faculteiten een stijgende lijn verwachten in het overige inkomen; in voorgaande begrotingen was hierin juist een dalende lijn te zien naarmate het begrotingsjaar verder in de toekomst ligt. Dat de faculteiten desondanks hun resultaten zien verslechteren is toe te schrijven aan dalingen in de eerste geldstroom en uit interne verrekeningen en toename van de kosten.

Diensten/staf

Het beeld bij de diensten wijkt niet af van dat bij de faculteiten; de meeste diensten verwachten voor elk begrotingsjaar een tekort. Uitzonderingen zijn ERS (positieve resultaten in 2026/2027), EDIS (positief resultaat in 2026), Finance (positief in 2029) en RE&F (positief in 2026 en 2028). Vanaf 2027 wordt Tinbergen in gebruik genomen en bij RE&F nemen de afschrijvingskosten toe vanaf dat moment toe. We verwachten in 2028 een pand te verkopen. Dat resulteert in een positief begrotingsresultaat

EUR-brede items

Omdat de W&T gelden gereserveerd zijn onder EUR-brede items, is hier een positief begrotingsresultaat te zien. In 2026 worden de middelen verdeeld en EUR-brede items komt dan lager uit. Andere onderwerpen die het EUR brede begrotingsresultaat beïnvloeden zijn onder meer aanpassingen in de baten pro rata BTW en rente baten, evenals opvragen van budgetten die nog niet zijn verdeeld en waarbij een inschatting is gedaan over de daadwerkelijk opvraag. Bovendien zijn er aanspraken op bestemmingsreserves gedaan staan; dat heeft een resultaat verlagend effect. In de bijlage wordt hier nader op ingegaan.

Verbonden partijen

De verbonden partijen hebben een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de strategische doelen en kerntaken van de EUR, alsmede aan de financiële zekerheid van de EUR. Hun werkveld varieert van commercieel onderwijs tot advieswerk en van stimuleren van ondernemerschap door studenten én personeel tot het beschikbaar stellen van sportfaciliteiten. De komende begrotingsperiode verwachten de verbonden partijen in toenemende mate ook een financiële bijdrage te leveren aan de geconsolideerde begroting van de EUR, oplopend tot bijna M€ 7 in 2030.

Dit gezamenlijke begrotingsresultaat is een forse verbetering en zit vooral bij RSM BV. In 2026 verwacht de BV nog een tekort van M€ 0,6 maar in 2030 moet dit zijn omgekeerd naar een winst van ruim M€ 5,0. RSM BV verwacht een sterke omzetstijging, onder andere bij de e-masters en *custom programs*. Bij de EUR Holding ligt de komende tijd de nadruk op groei van derde geldstroomactiviteiten en verdere professionalisering van Leven Lang Ontwikkelen. EUR Holding verwacht daarmee een resultaatverbetering, van M€ 0,2 winst in 2026 tot M€ 1,6 in 2030 te halen. De komende tijd. De resultaten van de andere verbonden partijen zijn stabiel en geringer van omvang dan die van de EUR Holding en RSM BV.

FGG/Erasmus MC

FGG/Erasmus MC heeft begroot (concept⁵) een nulresultaat voor 2026 en een positief resultaat van M€ 9 in de jaren erna. FGG/Erasmus MC heeft deze positieve resultaten nodig voor de financiering van de investeringen voor de nieuwe *research tower*, samen met cruciale investeringen in onderzoek, onderwijs en valorisatie. Om deze resultaten te kunnen bewerkstelligen heeft FGG/Erasmus MC een (forse) taakstelling in haar begroting verwerkt. Ook deze zijn oplopend, en wel van M€ 8,3 in 2027 naar M€ 10,4 in 2030. Binnen de faculteit wordt gewerkt aan het concreet invullen van deze taakstelling door diverse efficiency programma.

⁵ De tijdslijnen van de begroting van FGG/Erasmus MC wijken af van de tijdslijnen van de EUR. Om deze reden

heeft de begroting van FGG/Erasmus MC zoals deze nu is opgenomen een conceptstatus

3.2.2 Enkelvoudige resultatenrekening

Staat van baten en lasten (enkelvoudig)

in M€	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
BATEN								
Rijksbijdragen	455,4	470,4	490,3	490,8	481,6	471,6	461,5	459,9
College-, cursus-, les- en examengelden	87,5	96,0	94,9	98,9	101,6	100,7	99,9	99,1
Baten werk in opdracht van derden	40,9	39,2	45,9	46,0	43,6	44,2	44,3	44,6
Overige baten	32,1	24,6	22,4	20,9	21,1	35,4	22,6	22,9
Opbrengsten interne verrekeningen		11,5	12,5	11,8	11,7	11,5	11,4	11,5
Totaal baten	615,9	641,7	666,0	668,3	659,6	663,4	639,8	638,0
LASTEN								
Personeelslasten	350,7	348,7	349,7	351,2	345,5	339,9	336,1	333,3
Afschrijvingen	21,3	19,4	18,2	17,6	21,0	24,0	24,2	24,3
Huisvestingslasten	28,9	29,2	28,6	29,6	27,9	30,2	30,4	29,1
Overige lasten	224,6	239,1	235,5	256,4	254,1	256,9	248,9	247,5
Kosten interne verrekeningen		13,1	15,1	12,1	12,3	12,4	11,9	12,0
Totaal lasten	625,5	649,6	647,0	667,0	660,7	663,4	651,4	646,1
Saldo baten en lasten	-9,6	-7,9	19,1	1,3	-1,1	0,0	-11,6	-8,1
Financiële baten (rente/resultaat deelnemingen)	6,1	3,5	4,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Financiële lasten (rente/belastingen)	-0,2	-0,3	-0,3	-2,2	-5,0	-4,8	-4,7	-4,5
Saldo financiële baten en lasten	5,8	3,2	4,2	-0,6	-3,3	-3,1	-3,0	-2,8
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering excl. target	-3,8	-4,7	23,3	0,8	-4,4	-3,1	-14,6	-10,9
Resultaat aandeel van derden	0,7	-	-0,9	-0,8	1,6	3,1	4,5	6,7
Nettoresultaat	-3,1	-4,7	22,4	0,0	-2,8	-0,0	-10,1	-4,2
Target	-			-0,0	2,8	0,0	10,1	4,2
Nettoresultaat na target	-3,1	-4,7	22,4	-	-	-	-	-

NB: De verrekeningen in bovenstaand overzicht betreffen alleen de verrekeningen tussen de EUR en haar verbonden partijen. In de jaarrekening worden deze kosten en baten verder uitgesplitst en toegerekend naar de aard van de kosten en baten.

Belangrijke ontwikkelingen:

- De begrote resultaten zijn aanzienlijk beter dan in het (vorige) meerjarenplan 2025-2029. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt door bezuinigingen die in deze begroting zijn verwerkt. Een deel hiervan moet nog gerealiseerd worden, zoals de invulling van de taakstelling bij de diensten en de uitvoering van verbeterplannen door verschillende faculteiten. Het begrote resultaat van 2028 is eenmalig positief door verkoopopbrengst van vastgoed;
- De afname van de rijksbijdragen is vooral te relateren aan de negatieve bijstelling van de referentieraming als gevolg van daling studenten. Daarentegen wordt vanaf 2025 een bijdrage ontvangen voor W&T (circa M€ 23 t/m 2028 en daarna

circa M€ 21). Het effect van het wegvallen van de beurzen is niet onmiddellijk volledig zichtbaar in de rijksbijdragen. Deze baten zijn niet-normatief en kunnen daarom over meerdere jaren worden ingezet. Bovendien hebben we ook beurzen uit eerdere jaren die de komende jaren nog kunnen worden benut, wat resulteert in opbrengsten in de jaren waarin we ook de kosten maken;

- De toename bij 'Baten werk in opdracht van derden' komt doordat er meer taakstellende targets zijn opgenomen door faculteiten bij de tweede/derde Geldstroom projecten en daarmee is de begroting meer in lijn met de prognose augustus 2025.
- Toename van de overige baten in 2028 hangen met name samen met de

eerdergenoemde boekwinst op (de nog te realiseren) vastgoed-verkoop;

- We verwachten in 2026 salarisverhogingen als gevolg van ons beloningsbeleid (periodieke verhogingen) en cao. Dit zorgt in 2026 voor een toename van personeelskosten van ons personeel ten opzichte van de begroting 2025 (voor 2027 en verder wordt prijspeil 2026 aangehouden). De afname van de personele lasten vanaf 2027 hangt grotendeels samen met de daling van het aantal fte. Dat aantal daalt namelijk al vanaf 2026.

FTE ontwikkeling EUR Sec

P2025	B2026	B2027	B2028	B2029	B2030
3.229	3.131	3.005	2.934	2.861	2.800

Een belangrijke bezuinigingsmaatregel is het terugdringen van inhuur. In de begroting lijkt dit te worden gerealiseerd doordat de kosten van inhuur lager worden dan in 2025. De kosten blijven vanaf 2026 echter stabiel, in tegenstelling tot de personeelskosten van ons eigen personeel. Daarnaast zien we de kosten van inhuur van diensten (onderdeel van overige kosten) juist stijgen. Het kan zijn

dat hierop een deel van de inhuurkosten begroot is. Het is daarom vooralsnog lastig te bepalen of daadwerkelijk op inhuur zal worden bespaard.

- Met de ingebruikname van gebouw Tinbergen en de implementatie van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem nemen de afschrijvings- en huisvestingskosten vanaf 2027 toe;
- De sloop van diverse gebouwen in 2026, 2028 en 2029 zorgen voor aanvullende stijging van de huisvestingslasten (sloopkosten);
- Door de bekostiging van de renovatie van Tinbergen nemen onze middelen af en gaan we leningen aan. Dit zorgt voor een verlaging van het saldo van financiële baten en lasten (daling lagere rentebaten in combinatie met hogere rentekosten);
- Het resultaat aandeel van derden betreft de begrote resultaten van de verbonden partijen;
- Uitgebreidere toelichting op opbrengsten, personele-, huisvestings- en IT kosten is opgenomen in de bijlagen 3 t/m 6.

3.3 Enkelvoudige balans

Balans (enkelvoudig)

in M€	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
VASTE ACTIVA								
Immateriële vaste activa	1,7	9,1	8,9	6,8	5,5	4,7	3,9	3,0
Materiële vaste activa	264,1	288,3	292,1	339,7	371,0	376,2	363,2	339,8
Financiële vaste activa	62,0	62,3	61,9	61,1	62,8	65,9	70,4	77,1
Totaal vaste activa	327,8	359,7	362,9	407,6	439,3	446,8	437,4	419,9
VLOTTENDE ACTIVA								
Voorraden	0,0	-	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	45,0	33,6	42,6	41,8	40,6	49,5	41,9	42,2
Liquide middelen	128,3	88,0	113,4	71,7	94,9	69,7	76,6	87,3
Totaal vlottende activa	173,3	121,6	156,0	113,6	135,5	119,2	118,5	129,5
Totaal activa	501,1	481,4	518,9	521,2	574,7	566,0	555,9	549,4
Eigen vermogen	208,0	201,5	230,4	230,4	230,4	230,4	230,4	230,4
Voorzieningen	34,1	34,1	34,5	31,5	32,5	34,3	37,3	40,3
LANGLOPENDE SCHULDEN								
Totaal langlopende schulden	9,1	8,4	9,1	18,7	85,8	82,8	79,6	76,4
KORTLOPENDE SCHULDEN								
Crediteuren en overige schulden	94,9	95,8	95,0	103,0	101,5	103,4	100,5	99,6
Vooruitontvangen collegegelden	50,1	52,7	58,2	62,2	64,5	65,5	65,0	64,4
Vakantiegeld- en dagen	32,5	32,0	33,6	33,0	33,0	33,0	33,0	33,0
Balanspositie starters- en stimuleringsbeurzen	72,3	56,9	58,1	42,4	27,0	16,7	10,2	5,3
Totaal kortlopende schulden	249,9	237,4	244,9	240,6	226,0	218,6	208,6	202,3
Totaal passiva	501,1	481,4	518,9	521,2	574,7	566,0	555,9	549,4

- Door investeringen in een nieuw bedrijfsvoeringssysteem voor Finance en HR ter vervanging van het SAP-systeem stijgen de immateriële vaste activa. Hierbij de kanttekening dat in de begroting nog is uitgegaan van invoering van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem met ingang van 2026. In de tussentijd is duidelijk geworden dat deze datum naar een later moment gaat verschuiven;
- De investeringen in huisvesting (CiO, Tinbergen) zorgen voor een stijging van materiële vaste activa. Door afschrijving daarna dalen de materiële vaste activa. De verwachte verkoop in 2028 resulteert in een flinke daling van deze activa in 2029. De daling in 2030 is gerelateerd aan de afschrijvingen en is groter dan de jaren ervoor doordat er in dat jaar geen investeringen van RE&F zijn opgenomen;
- De investeringen in vastgoed bekostigen we voor een groot deel met onze liquide middelen. Dat is zichtbaar in 2026 en daarop volgende jaren;
- Voor het deel van de investering in vastgoed dat we niet uit liquide middelen kunnen bekostigen houden we rekening met een schatkistfinanciering van totaal M€ 80. M€ 10 in 2026 en M€ 70 in 2027. Dit verklaart de toename in de langlopende schulden. Momenteel loopt een adviestraject over de benodigde omvang en timing van het aangaan van leningen.
- Het eigen vermogen wordt beïnvloed door het exploitatieresultaat. Omdat we ook voor de komende jaren uitgaan van een sluitende begroting, blijft het eigen vermogen naar verwachting ongewijzigd.
- De langlopende schulden betreffen financiële leaseverplichtingen (huurovereenkomst met gemeente Rotterdam) en dalen door aflossing. De

nieuw aan te trekken lening is opgenomen vanaf 2026.

- Binnen de kortlopende schulden vindt een verschuiving plaats tussen crediteuren en overige kortlopende schulden. De mutatie 2025 ten opzichte van 2024 betreft enerzijds het aflopen van

de balanspositie van de (door OCW wegbezuinigde) starters- en stimuleringsbeurzen en anderzijds het geleidelijk oplopen van kortlopende schulden door de verwachte stijging in de vooruit ontvangen collegegelden.

3.4 Kasstromen EUR Woudestein

Kasstroomoverzicht (M€)	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
Kasstroom uit operationele activiteiten	56,5	13,7	39,4	11,8	7,1	6,3	20,4	13,9
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-22,4	-53,5	-54,2	-63,1	-51,0	-28,4	-10,4	-0,0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-0,3	-0,4	-0,0	9,6	67,1	-3,0	-3,1	-3,2
Mutatie liquide middelen	33,8	-40,2	-14,9	-41,7	23,2	-25,2	6,9	10,7

Wat het meeste opvalt zijn de investeringen en daarmee de oplopende negatieve kasstroom uit investeringsactiviteiten.

In het verloop van de liquide middelen is voor de bepaling van de financieringsbehoefte rekening gehouden met een minimaal aan te houden kaspositie om aan doorlopende verplichtingen te kunnen voldoen, conform het treasury statuut van de EUR.

De volgende aannames zijn gehanteerd bij het bepalen van de financieringsbehoefte:

- er is geen rekening gehouden met de positieve bankstand van de verbonden partijen. Deze bankstand is wel opgenomen in bovenstaande geconsolideerde balans.
- het treasury statuut van de EUR hanteert een ondergrens voor de liquiditeit (c.q. minimale kaspositie) om aan doorlopende

operationele verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Op basis van de meerjarenbegroting van EUR sec (totale lasten) zouden de beschikbare liquide middelen niet onder een bedrag van M€ 69 mogen uitkomen. We beraden ons nog over het vraagstuk of we de RC faciliteit van circa M€35 ook aanmerken als liquiditeit aangezien deze beschikbaar is zonder voorwaarden.

In de begroting is het aantrekken van een lening verwerkt, wat zichtbaar is in bij de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Over de omvang en timing van het aangaan van leningen voor de financiering van de investeringen de komende jaren loopt nog wel een adviestraject. De opbrengsten verkoop van vastgoed is verwerkt in het begrotingsresultaat van 2028

3.5 Ontwikkeling ratio's EUR Woudestein

Ratio's (enkelvoudig)

	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
SOLVABILITEIT								
Ratio	0,48	0,49	0,51	0,50	0,46	0,47	0,48	0,49
Norm (minimum)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
LIQUIDITEIT								
Current ratio	0,69	0,51	0,64	0,47	0,60	0,55	0,57	0,64
Norm (minimum)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
RENTABILITEIT								
Ratio	-0,01	-0,01	0,03	-	-	-	-	-
Norm (maximum)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Wat valt op (voorgaande manifesteert zich ook duidelijk in de ratio's):

- De solvabiliteit ligt ruim boven de norm;
- Het opnemen van leningen per 2026 en 2027 voor de (geplande) investeringen zorgt ervoor dat de liquiditeitsratio's

rondom of boven de norm liggen. Er loopt nog een adviestraject over de aanvullende financiering.

- Rentabiliteit beweegt mee met de resultaten.

4. Wat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden?

4. Wat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden?

De EUR staat, zoals in voorgaande hoofdstukken beschreven, midden in de samenleving. De omgeving geeft ons kansen maar stelt ons ook bloot aan risico's van diverse aard. Op sommige risico's kan weinig of geen invloed worden uitgeoefend, maar er zijn ook de nodige mitigerende maatregelen om de kans op het risico en/of de impact ervan te verlagen. De risico's komen echter niet alleen uit de omgeving; de EUR maakt ook zelf keuzes die risico's met zich meebrengen. Uiteraard wordt in die gevallen ook gekeken naar beheersmaatregelen. De belangrijkste risico's voor de EUR komen hieronder aan bod. Het gaat dan onder andere over klimaat en energie, geopolitiek, AI, investeringen en ontwikkeling van onze inkomstenbronnen, inclusief compensatie van loon- en prijsstijgingen.

Wij zijn een universiteit in een grote havenstad, in een internationale diensten- en handelsnatie. Het is dus geen verrassing dat nationale en internationale ontwikkelingen meteen zichtbaar en voelbaar zijn op de EUR. Onzekerheden, uitdagingen en kansen die voortkomen uit nationaal en internationaal beleid door de Nederlandse overheid en de Europese Unie, alsook andere geopolitieke ontwikkelingen moeten we daarom ook vanuit een risico perspectief bekijken.

Zowel wereldwijd als in Europa en Nederland moeten scherpe keuzes gemaakt worden om schaarse middelen te verdelen. Terwijl hybride dreigingen die steeds dichterbij komen en verschrikkelijke conflicten (terecht) veel belangstelling krijgen, wordt het lastiger om voldoende aandacht en middelen veilig te stellen voor het universitair onderwijs in Nederland. Dit terwijl goed onderwijs en onderzoek bij uitstek kunnen bijdragen aan oplossingen voor de uitdagingen waar de wereld voor staat. Met de nieuwe Strategie 2030 in de hand kunnen wij deze boodschap gaan uitdragen, om het risico om gepasseerd te worden bij de verdeling van die schaarse middelen te verkleinen.

Spanningen die voortkomen uit geopolitieke ontwikkelingen hebben natuurlijk niet alleen een financiële impact op de EUR. Een

universiteit die midden in de maatschappij staat, haalt deze ook binnen de muren. Een universiteit is ook bij uitstek een plek voor de jongere generaties om hun meningen te laten horen, het debat te voeren en van elkaars invalshoeken te leren. Zoals bij de opening van het universitair jaar is aangegeven mag het dan schuren. Als universiteit hebben wij niet altijd in de hand hoe, waar en wanneer het zal schuren en dit brengt soms risico's met zich mee. Door open, inclusief en *fair* beleid en handelen kan discussie plaatsvinden, op een manier die respectvol en veilig is. Met de voelhoorns altijd uit en gesterkt door een robuuste integrale veiligheidsstructuur zullen we in de komende periode alle vormen van discussie en meningsuiting in goede banen proberen te leiden. In dit hoofdstuk zijn risico's opgenomen die onze organisatie financieel raken op korte of langere termijn. De opsomming is niet in volgorde van belangrijkheid en ook hebben we niet de pretentie volledig te zijn. Naast de meer collectieve risico's zijn er ook nog de nodige risico's te onderkennen binnen de faculteiten en diensten.

Veranderend klimaat, mogelijk instabiele energievoorziening, en de eerdergenoemde hybride dreigingen kunnen de continuïteit van ons werk beïnvloeden. Met de enorme

impact van de coronacrisis nog vers in ons geheugen, weten we dat nationale en grensoverschrijdende gebeurtenissen ook risico's voor de EUR kunnen bevatten. Samen met hulpdiensten, lokale en landelijke instellingen, en een gedegen eigen *Business Continuity Management* kunnen we ons beter voorbereiden op mogelijke verstorende gebeurtenissen en zo de impact verkleinen op onderzoek en onderwijs.

Ransomware, DDoS dreigingen en *Insider Threats* blijven een aantal van de grootste dreigingen op het gebied van cybercrime. *Phishing* en CEO-fraude worden vaak succesvol ingezet om data te stelen en financieel gewin te verkrijgen. Er is verhoogde interesse voor *supply chain attacks*, waarbij bijvoorbeeld leveranciers van software het doelwit zijn. Het immer veranderende geopolitieke klimaat en de positie die een universiteit hierin inneemt, maken dat ook digitale vormen van activisme en aanvallen door statelijke actoren steeds vaker voorkomen. Nieuwe technologieën als AI maken het, vanwege de grote hoeveelheid beschikbare kennis, voor cybercriminelen steeds eenvoudiger om instellingen als de EUR aan te vallen.

Het CERT in samenwerking met de Information Security Officers van de EUR werken hard om up-to-date te blijven met de meest recente dreigingen. Hierbij hoort het continu verbeteren van onze incident response processen en op peil houden van de kennis over ons eigen, maar ook het nationale en internationale dreigingslandschap. Nauwe samenwerkingen met instanties als SURF zorgen dat wij ons in gezamenlijkheid kunnen wapenen tegen huidige en opkomende cyberdreigingen en daaruit voortkomende risico's zoveel als nodig te verkleinen. Vanuit het geopolitieke is er ook toenemende druk op de academische vrijheid in landen die van oudsher goede partners zijn voor onderwijs en onderzoek. Een (informeel of formeel) verbod op het gebruik van termen zoals gender of positieve discriminatie brengt bijvoorbeeld het risico op zelfcensuur ook naar Nederland. Verwante ontwikkelingen in de Verenigde Staten zorgen er daarnaast voor dat onze reizende wetenschappers risico's lopen vanwege hun onderzoek of genderidentiteit. Maar ook de mensen die meewerken aan onze onderzoeken zullen vragen stellen over de bescherming van hun gegevens en opgetekende meningen. Verder inzetten op ondersteuning, (data-)soevereiniteit en informatieveiligheid zal hier helpen de risico's verkleinen.



Bovenstaande is slechts een greep uit de vele onzekerheden en daarmee verbonden risico's die verband houden met geopolitieke ontwikkelingen. Is AI de komende jaren niet te stoppen in het onderwijs of gaat AI vooral zorgen voor een vloed aan mis- en desinformatie? Zien onze studenten en onderzoekers al voldoende de risico's van desinformatie in het algemeen? Hoe gaan kennisveiligheid vraagstukken zich ontwikkelen en welke bedreigingen en risico's hebben we daar nog niet gezien? Hoe zal het voortschrijdend inzicht over samenwerkingen zich de komende jaren ontwikkelen en hebben we alle daarmee samenhangende risico's in kaart gebracht? Door het verder ontwikkelen van corporate riskmanagement in de EUR zullen wij deze vraagstukken steeds beter kunnen onderzoeken, de risico's in kaart brengen en behandelen, en kansen pakken.

Personeel, welzijn en een veranderende organisatie

De arbeidsrechtelijke positie van personeel is versterkt in de cao; meer vaste contracten moeten aan medewerkers worden gegeven. Dit kan invloed hebben op de afweging over het kunnen aantrekken en behouden van talent. De grotere zekerheid voor personeel kan zo bijten met de gewenste flexibiliteit in een situatie van druk op de financiën van de EUR. Een verwachting van licht stijgende maar nog steeds lage werkloosheid in 2026 en 2027 zorgt blijvend voor krapte op de arbeidsmarkt en dit is daardoor in combinatie met het voorgaande een beperkende en risico brengende factor.⁶

Ook wordt de werkdruk als hoog ervaren. Krapte op de arbeidsmarkt en de druk op de financiën hebben mogelijk een versterkende werking op de ervaren werkdruk. Het risico hierbij is dat er een vicieuze cirkel ontstaat van

groeijende werkdruk, met als gevolg toename van ziekteverzuim en doorstroom van personeel, weer leidend tot meer werkdruk. Dit risico wordt EUR breed onderkend. Bovendien kent onze universiteit veel 'sleutelpersonen' die diepe institutionele kennis en/ of specifieke zeldzame vaardigheden bezitten. Het risico op uitval of vertrek heeft een hoge kans en impact score. Gedegen strategische personeelsplanning en kennismanagement is hierdoor van groot belang. Naast gerichte individuele maatregelen door de faculteiten en diensten, gaan we voor het zo effectief mogelijk inzetten van de W&T middelen.

Hier nauw mee samenhangend is de noodzaak om als universiteit te blijven meebewegen met de tijd. Organisatorische aanpassingen om financiële klappen op te vangen, veranderende studentenpopulaties en bijbehorende aanpassingen in het aanbod van faculteiten, maar ook fysieke veranderingen op de campus met verhuizingen en modernisering van gebouwen; dit alles vraagt om een flexibele instelling van ons allemaal. Maar verandering is niet altijd vanzelfsprekend voor iedereen en er bestaat een risico van tegenstand; 'het is allemaal te veel en te snel'. Inzetten op communicatie en goed vormgegeven verandermanagement is belangrijk om de EUR-bewoners enthousiast te krijgen voor vernieuwing. Hierbij is het belangrijk dat centrale diensten altijd voeling houden met de wensen en realiteit van de faculteiten en hun studenten. Het risico om dit contact te verliezen is gezien en er zal vanuit de diensten ingezet worden op verbinding.

De veiligheid in onze omgeving

Onze fysieke en sociale omgeving verdient ook doorlopend aandacht. Een algemeen

⁶ Voorjaarsraming 2025 De Nederlandsche Bank, werkloosheid in procenten van de beroepsbevolking: 3,9% (2025), 4,2% (2026) en 4,4% (2027).

gevoel van veiligheid is een noodzakelijke voorwaarde voor een prettige en productieve werk- en studeeromgeving. Dit geldt voor de campus, maar ook als onze medewerkers of studenten voor de EUR op reis zijn.

De open houding richting de maatschappij brengt risico's met zich mee; een groot en vrij toegankelijk terrein, en (in de avond) geopende gebouwen kunnen onveiligheid of gevoelens hiervan veroorzaken. Maar een veilige omgeving wordt ook beïnvloed door de manier waarop wij met elkaar omgaan, hoe we naar elkaar luisteren en elkaar in waarde laten. Daarnaast moeten wij altijd scherp zijn op compliance met wetten en regelgeving voor een veilige (openbare en cyber) ruimte. Brandveiligheid, bedrijfshulpverlening, maar ook arbo- en privacyregelgeving: op al deze onderwerpen lopen wij risico als we er niet voldoende sturing, geld, tijd en middelen aan besteden.

Risico's omtrent de fysieke en sociale veiligheid kennen vaak vele aspecten en nuances, daarom worden zij het beste in integraliteit behandeld. Hierbij geldt dat preventie altijd de voorkeur heeft, maar we willen klaar zijn om de impact zo klein mogelijk te houden, mocht er toch iets gebeuren. Wij zetten de komende periode dan ook verder in op thema overstijgende risicobeheersing, passende beveiliging, en incident- en crisismanagement.

Financiële resultaten EUR staan onder druk

De financiële positie van de EUR staat onder druk, zowel aan de opbrengsten- als kostenkant. De rijksbijdrage laat een dalende trend zijn en compensatie van loon- en prijsstijgingen in de rijksbijdrage is geen zekerheid meer. Daarnaast gaan we de komende jaren fors investeren in vastgoed en IT om de campus en onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk te faciliteren.

Deze ontwikkelingen hebben de afgelopen jaren al geleid tot een aantal maatregelen, zoals:

- In de huidige meerjarenbegroting zijn taakstellingen opgenomen om minimaal een nulresultaat te behalen;
- Een aantal faculteiten heeft herstelplannen opgesteld en ingevoerd om hun financiën op orde te krijgen;
- (Her)prioritering van de dienstverlening;
- De meerkosten van de renovatie van het Tinbergen-gebouw moeten binnen de bestaande begroting worden opvangen;
- Er wordt gewerkt aan maximaal en efficiënt gebruik van de ruimte op de campus (zowel onderwijs, onderzoek als kantoren);
- Er wordt gestreefd naar minder afhankelijkheid van de eerste geldstroom, c.q. een groter aandeel van de tweede en derde geldstroom;
- In de begrotingen zijn taakstellende targets voor extra inkomsten opgenomen in het vertrouwen dat we in staat zijn deze targets te realiseren.

BTW op pensioenpremie

Het gerechtshof in Arnhem-Leeuwarden heeft recent bepaald dat pensioenfondsen bij werkgevers btw moeten gaan heffen over de pensioenpremie. Omdat de EUR geen BTW kan aftrekken, heeft dit in potentie een kostenverhogen effect. Er wordt nog in detail naar de uitspraak van het hof gekeken. Het risico beperkt zich tot het huidige stelsel en wordt dus niet gelopen na overgang naar het nieuwe pensioenstelsel.



Onderwerp	Toelichting	Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar	
Onvolledige compensatie loon- en prijsstijgingen	Waar in het verleden loon- en prijsstijgingen volledig gecompenseerd werden door OCW, worden we inmiddels geconfronteerd met onvolledige compensatie. In 2025 beperkt de compensatie zicht bijvoorbeeld tot de lonen en is de materiële prijsstijging niet gecompenseerd. Ook voor 2026 is de verwachting dat de compensatie niet volledig zal zijn. Mitigerende maatregelen: • Samen met de collega-universiteiten optrekken om een zo sterk mogelijke onderhandelingspositie te hebben in gesprekken met OCW; • Goede analyses en prognoses van de financiën om tijdig te kunnen bijsturen, inclusief analyse van de rijksbijdragebrieven; • Sturen op kosten, bijvoorbeeld inkoop bij nieuwe contracten. Elk procent niet-gecompenseerde <u>loon</u>stijging correspondeert met ongeveer M€ 3. Elke procent <u>prijs</u>stijging met ruim M€ 1.	M€ 0	M€ 12 negatief
Investeringen in en financiering van huisvesting	De renovatie van Tinbergen is in 2024 gestart en de komende jaren investeert de EUR fors in dat pand en ander vastgoed op de campus. Zeer waarschijnlijk zal hiervoor moeten worden geleend. De omvang, timing en rentepercentage van de lening(en) maar ook het daadwerkelijke tempo van de investeringen zijn onzeker. In het Direct Purposes Fund zijn hiervoor middelen gereserveerd, maar onduidelijk is of die reservering toereikend zal zijn. Daarbij komen de onzekere ontwikkelingen in studentenaantallen en kostenontwikkeling op de bouwmarkt (zowel personeel als materieel) en in geval van verkoop van panden de ontwikkeling van de vastgoedmarkt. Mitigerende maatregelen: • Tussentijdse vastgoedrapportages door RE&F; • Bewaken of de uitgangspunten van de Tinbergen business case haalbaar blijken in de praktijk; • Monitoren van de liquiditeit om te voorkomen dat onnodig (snel) leningen worden aangegaan; • Opstellen van een financieringsstrategie met advies van EY/Parthenon. In business case Tinbergen is voor periode 2026-2030 cumulatief M€ 36 aan maatregelen benoemd om kosten op te vangen.	M€ 0	M€ 1 tot M€ 17 negatief
Kwaliteit financiële informatie moet verder verbeteren	De tweemaandelijksse rapportages laten sterke fluctuaties in de maandresultaten en prognoses zien die doorwerken in de meerjarenbegrotingen. Het risico is dat op basis van de cijfers te snel of juist niet tijdig wordt bijgestuurd. Mitigerende maatregelen: • <i>Roadmap Actuals</i>: samenwerking tussen Finance, controllers van faculteiten en diensten en CPC om de kwaliteit van de administratie, analyses en prognoses verder te verbeteren; • Sinds 2024 verhoging van de rapportagefrequentie van drie naar zes keer per jaar.	PM	PM

Onderwerp	Toelichting	Bandbreedte impact op begrotingsresultaat per jaar	
Wet Internationalisering in Balans	De politieke besluitvorming over de WIB en het zelfregievoorstel van de universiteiten heeft verdere vertraging opgelopen door de val van het kabinet. Dit leidt tot mogelijke verschuiving in startdata van maatregelen en de financiële impact daarvan. De verkiezingsprogramma's bevatten zowel beperkingen als uitbreiding op de WIB ten opzichte van het huidige voorstel. Mitigerende maatregelen: • Volgen politieke ontwikkelingen en besluitvorming; • Gebruik maken van scenario's.	Structurele impact van zelfregievoorstellen komt pas na 2030 tot uiting.	
Personeel: contracten, arbeidsmarkt en welzijn	De arbeidsrechtelijke positie van personeel is versterkt in de cao; meer vaste contracten moeten aan medewerkers worden gegeven. De grotere zekerheid voor personeel kan bijten met de gewenste flexibiliteit in een situatie van druk op de financiën van de EUR. Ook moet in de afweging rekening worden gehouden met het kunnen aantrekken en behouden van talent. Hierbij is krapte op de arbeidsmarkt een beperkende factor.⁷ De werkdruk wordt als hoog ervaren. Krapte op de arbeidsmarkt en de druk op de financiën hebben mogelijk een versterkende werking op de ervaren werkdruk. Mitigerende maatregelen: • De in de rijksbijdrage opgenomen middelen voor W&T zo effectief mogelijk inzetten.	M€ 5 positief	M€ 12 negatief
Onzekerheid realisatie begrote kosten Strategie en BAO	In de begroting voor Strategie en BAO zijn kosten opgenomen die mogelijk niet of slechts deels worden gerealiseerd, met name voor vacatures en externe inhuur. Indien deze kosten niet worden gemaakt of worden ingezet voor al begrote personeelslasten elders, leidt dit tot een positief effect op het organisatiebrede resultaat. Andersom is overigens ook goed mogelijk, maar we achten die kans een stuk minder groot. Het is in de praktijk vaak niet goed zichtbaar, omdat het financiële voordeel verspreid terechtkomt bij andere onderdelen en niet bij Strategie. Mitigerende maatregelen: • Actieve monitoring op realisatie van begrote Kosten • Verbetering van toerekening en rapportage	M€ 0	M€ 2 negatief
Mogelijke verhoging personeelskosten i.v.m. uitspraak Hof inzake btw heffing.	Begin november heeft het Hof bepaald dat pensioenfondsen btw moeten gaan heffen over de pensioenpremie. De EUR kan deze btw niet aftrekken. De Pensioenfederatie en ABP gaan de uitspraak zorgvuldig bestuderen. Deze problematiek raakt het huidige pensioenstelsel, niet het nieuwe dat in 2027 volgens planning wordt ingevoerd.	M€ 0 als bv. uitzonderingsregel voor publieke sector volgt	M€ 10 negatief

⁷ Voorjaarsraming 2025 De Nederlandsche Bank, werkloosheid in procenten van de beroepsbevolking: 3,9% (2025), 4,2% (2026) en 4,4% (2027).

5. Bijlagen

Bijlage 1 Specificatie consolidatiekring

1.1 Indeling organisatorische entiteiten

Het geconsolideerde meerjarenplan van de EUR bestaat uit de volgende onderdelen:

1. EUR Woudestein, bestaande uit EUR-sec en de verbonden partijen:

- I. EUR-sec;
 - Woudestein faculteiten (inclusief ISS);
 - De diensten/staf (inclusief Algemene Bestuursdienst en de Universiteitsbibliotheek);
 - EUR-brede items;

- II. De verbonden partijen:
 - EUR Holding;
 - RSM bv;
 - Erasmus Enterprise bv;
 - Stichting Erasmus Sport Accommodaties;
 - Stichting Erasmus Sport.

2. FGG/Erasmus MC
(Alleen de exploitatierekening van de O&O-activiteiten).

1.2 Geconsolideerde financiële overzichten

De resultaten per organisatie onderdeel, de geconsolideerde resultatenrekening, balans,

kasstroomoverzicht en financiële ratio's zijn hieronder opgenomen.

Resultaten EUR geconsolideerd

Resultaten (k€)	Realisatie 2024	Prognose 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
Woudestein faculteiten + ISS	€ -2.911	€ -6.786	€ -8.366	€ -8.542	€ -10.218	€ -10.464	€ -10.827
Diensten/staf	€ 2.093	€ 1.678	€ 2.198	€ -3.908	€ 5.177	€ -10.803	€ -11.701
EUR-brede items	€ -2.283	€ 28.363	€ 6.929	€ 8.069	€ 1.926	€ 6.671	€ 11.613
EUR-sec	€ -3.101	€ 23.256	€ 762	€ -4.381	€ -3.115	€ -14.596	€ -10.914
Verbonden partijen	€ -494	€ -873	€ -761	€ 1.628	€ 3.114	€ 4.490	€ 6.701
Woudestein geconsolideerd	€ -3.594	€ 22.383	€ 0	€ -2.753	€ -0	€ -10.106	€ -4.213
Target	€ -	€ -	€ 2.753		€ 10.106	€ 4.213	
Woudestein inclusief target	€ -3.594	€ 22.383	€ 0	€ -	€ -0	€ -	€ -
FGG/EMC	€ -13.477	€ -5.019	€ -0	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000
Geconsolideerd resultaat	€ -17.071	€ 17.364	€ 0	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000	€ 9.000

Staat van baten en lasten (M€)	JR2023	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
BATEN									
Rijksbijdragen	429,8	455,4	470,4	490,3	490,8	481,6	471,6	461,5	459,9
College-, cursus-, les- en examengelden	80,9	87,5	96,0	94,9	98,9	101,6	100,7	99,9	99,1
Baten werk in opdracht van derden	236,0	244,8	243,9	251,9	258,8	262,9	269,5	274,9	280,1
Overige baten	115,8	118,1	130,9	122,1	130,9	131,7	146,4	133,9	134,0
Totaal baten	862,5	905,8	941,3	959,2	979,4	977,8	988,3	970,2	973,2
LASTEN									
Personeelslasten	609,9	652,0	670,7	671,5	679,9	676,0	672,5	670,9	669,3
Afschrijvingen	54,1	42,2	39,9	37,9	36,6	40,0	43,0	43,2	43,3
Huisvestingslasten	41,7	43,8	45,2	44,0	45,8	44,2	46,7	47,0	45,9
Overige lasten	187,2	195,7	192,4	194,7	217,9	209,4	215,1	208,4	208,2
Totaal lasten	892,9	933,7	948,3	948,1	980,3	969,6	977,3	969,5	966,7
Saldo baten en lasten	-30,4	-27,9	-7,0	11,1	-0,9	8,2	11,0	0,7	6,5
Financiële baten (rente/resultaat deelnemingen)	7,5	11,0	6,1	6,4	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Financiële lasten (rente/belastingen)	0,2	-0,3	-0,4	-0,2	-2,2	-5,1	-5,0	-4,9	-4,8
Saldo financiële baten en lasten	7,7	10,8	5,6	6,2	0,9	-2,0	-2,0	-1,8	-1,7
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering excl. target	-22,7	-17,1	-1,4	17,4	0,0	6,2	9,0	-1,1	4,8
Resultaat aandeel van derden	-3,0	-13,5	3,0	-5,9	-0,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Nettoresultaat	-19,7	-3,6	-4,4	23,3	0,0	-2,8	-0,0	-10,1	-4,2
Target			-	-	-0,0	2,8	0,0	10,1	4,2
Nettoresultaat na target	-19,7	-3,6	-4,4	23,3	-0,0	0,0	0,0	0,0	-0,0

Balans in M€	JR2023	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
VASTE ACTIVA									
Immateriële vaste activa	3,0	1,8	13,8	9,1	7,1	5,6	4,8	4,0	3,1
Materiële vaste activa	289,8	289,7	284,7	322,1	371,8	408,1	416,7	405,6	384,0
Financiële vaste activa	1,5	6,3	1,5	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3
Totaal vaste activa	294,3	297,7	300,0	337,5	385,1	420,1	427,8	415,8	393,4
VLOTTENDE ACTIVA									
Voorraden	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	39,8	63,7	39,1	66,2	56,2	56,7	58,9	58,2	58,7
Liquide middelen	148,6	164,2	160,2	127,5	92,4	106,9	89,4	91,8	107,1
Totaal vlottende activa	188,4	227,9	199,4	193,7	148,5	163,7	148,3	149,9	165,8
Totaal activa	482,7	525,6	499,4	531,2	533,7	583,7	576,1	565,8	559,3
Eigen vermogen	211,1	207,3	206,8	230,6	230,6	230,6	230,6	230,6	230,6
Voorzieningen	26,0	34,5	28,6	34,9	31,9	32,9	34,7	37,7	40,7
LANGLOPENDE SCHULDEN									
Totaal langlopende schulden	7,3	7,0	6,7	6,7	16,0	82,8	79,5	76,0	72,5
KORTLOPENDE SCHULDEN									
Crediteuren en overige schulden	97,2	101,7	119,5	101,4	112,1	107,8	111,3	108,5	108,0
Vooruitontvangen collegegelden	59,2	67,3	59,0	61,8	62,2	64,5	65,5	65,0	64,4
Vakantiegeld- en dagen	33,9	35,4	31,2	37,6	38,5	38,1	37,9	37,8	37,7
Balanspositie starters- en stimuleringsbeurzen	48,1	72,3	47,6	58,1	42,4	27,0	16,7	10,2	5,3
Totaal kortlopende schulden	238,4	276,8	257,3	259,0	255,2	237,5	231,4	221,4	215,5
Totaal passiva	482,7	525,6	499,4	531,2	533,7	583,7	576,1	565,8	559,3

Kasstroomoverzicht (M€)	JR2023	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
Kasstroom uit operationele activiteiten	31,10	40,78	54,72	21,65	22,75	4,13	19,48	20,02	22,76
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	10,4	-25,0	-63,0	-58,0	-67,2	-56,3	-33,7	-14,2	-3,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0,10	-0,28	-0,30	-0,33	9,33	66,76	-3,34	-3,43	-3,53
Mutatie liquidie middelen	41,6	15,5	-8,6	-36,7	-35,1	14,6	-17,6	2,4	15,4

	JR2023	JR2024	BP25: B2025	Prognose 2025	BP26: B2026	BP26: B2027	BP26: B2028	BP26: B2029	BP26: B2030
SOLVABILITEIT									
Ratio	0,49	0,46	0,47	0,50	0,49	0,45	0,46	0,47	0,49
Norm (minimum)	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
LIQUIDITEIT									
Current ratio	0,79	0,82	0,77	0,75	0,58	0,69	0,54	0,68	0,77
Norm (minimum)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
RENTABILITEIT									
Ratio	-0,023	-0,004	-0,005	0,024	-0,000	0,000	0,000	0,000	-0,000
Norm (maximum)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Bijlage 2 Toelichting resultaten per organisatorische eenheid

2.1 Woudestein faculteiten

Resultaten (k€)	R 2024	P 2025	2026	2027	2028	2029	2030
ESHPM	€ -347	€ -308	€ -974	€ -1.206	€ -312	€ 0	€ 0
ESE	€ 869	€ -4.013	€ -2.030	€ -3.427	€ -3.900	€ -3.950	€ -4.399
RSM	€ -5.028	€ -1.801	€ -1.853	€ -9	€ -1.548	€ -1.530	€ -1.507
ESL	€ 427	€ -1.315	€ -1.008	€ -2.156	€ -2.083	€ -1.823	€ -1.475
ESSB	€ 2.383	€ 1.000	€ -862	€ -1.128	€ -1.598	€ -2.151	€ -2.707
ESHCC	€ -445	€ -924	€ -779	€ -462	€ -1.413	€ -1.466	€ -1.430
ESPHIL	€ -839	€ -592	€ -95	€ 90	€ 536	€ 355	€ 591
ISS	€ 69	€ -954	€ -764	€ -244	€ 100	€ 100	€ 100
Faculteiten (excl.FGG)	€ -2.911	€ -8.906	€ -8.366	€ -8.542	€ -10.218	€ -10.464	€ -10.827

In de begrotingsresultaten van de faculteiten zijn nog niet de W&T-middelen verwerkt. Dat betekent dat het resultaat te negatief wordt voorgesteld. De baten die we opgenomen hebben bij EUR-brede items dienen hier feitelijk bij opgesteld te worden. Omdat er nog geen verdeling bekend is, kan dat hier nog niet. Een vergelijking met de vorige meerjarenbegroting is daarom ook niet mogelijk, maar het lijkt erop dat de begrotingsresultaten na verdeling op totaalniveau wel iets beter zullen uitpakken. Een nadere analyse op detailniveau op de resultaten is niet opgenomen gezien de eerdere opmerking over de W&T-middelen. Voor de ontwikkelingen op specifieke onderwerpen wordt daarom verwezen naar de betreffende secties hierover. Denk hierbij aan de ontwikkeling van de tweede en derde geldstroom, de FTE en de personeelskosten.

Aanvullend is het van belang om het volgende te weten: De afspraken in het kader van de zelfregie van de WIB zijn deels verwerkt. Deze afspraken raken ESSB (stopzetten International Bachelor of

Psychology) en RSM en ESE (fixus op een tweetal bachelors). ESSB geeft in haar meerjarenplan aan de financiële impact van het stoppen met de internationale bachelor Psychologie niet te hebben verwerkt. Meer concreet: de dalende studentaantallen en daling eerste geldstroom maken geen onderdeel uit van hun begroting. Ook investeringen c.q. kosten om de effecten van de WIB tegen te gaan zijn niet verwerkt.

De impact van de numerus fixus voor IBEB (International Bachelor Economics and Business economics) is niet verwerkt bij ESE, maar de impact van de numerus fixus voor IBA (International Business Administration) bij RSM wel. Daar zijn lagere N-EER collegegeld opbrengsten meegenomen in de begroting

2.2 Diensten/staf

Resultaten (k€)	R 2024	P 2025	2026	2027	2028	2029	2030
M&C	€ -347	€ -183	€ -392	€ -428	€ -491	€ -551	€ -604
HR	€ 64	€ -26	€ -0	€ -591	€ -767	€ -848	€ -940
REF	€ 2.992	€ 3.183	€ 1.930	€ -2.412	€ 7.694	€ -7.659	€ -7.691
EDIS	€ -196	€ -0	€ 6	€ -815	€ -1.092	€ -1.233	€ -1.370
FIN	€ 315	€ -213	€ -3	€ -27	€ -21	€ 42	€ -10
E&S	€ 539	€ 53	€ -0	€ -27	€ -108	€ -270	€ -396
ERS	€ 70	€ 233	€ 97	€ 5	€ -70	€ -121	€ -214
ABD	€ -268	€ 99	€ -364	€ -711	€ -923	€ -892	€ -1.012
UB	€ -151	€ -627	€ -591	€ -749	€ -882	€ -1.054	€ -1.204
Diensten	€ 3.017	€ 2.519	€ 684	€ -5.754	€ 3.339	€ -12.587	€ -13.441

Opvallendste ontwikkelingen zijn te zien bij RE&F. De structurele hogere bekostiging van vastgoed wordt goed zichtbaar na de oplevering van Tinbergen (negatieve resultaten in 2029 en 2030). De verwachte opbrengst van een nog te realiseren onderwijspand zorgen voor een incidentele hoge baat (2028). Wat ook opvalt is dat de diensten er in meer of mindere mate niet in slagen om de taakstelling van 5% om te zetten naar structurele bezuinigingsmaatregelen. Positieve uitzondering hierop is de dienst Finance.

2.3 ABD inclusief programs en strategie

Resultaat (k€)	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
ABD	-364	-711	-923	-892	-1.012
Programs	-50	-109	-162	-214	-255
BAO	2.004	2.002	2.000	1.998	1.995
Strategie	-190	0	0	0	0
Convergence	-249	0	0	0	0
Totaal staf	1.151	1.182	914	892	729

Vanwege de relatie tussen programma's en ABD worden deze onderdelen apart toegelicht. De ABD benoemt de toename van de externe eisen en de behoefte aan bestuurlijk advies richting CvB, centrale organisatie en de faculteiten en geeft aan dat hiermee hogere personeelskosten gepaard gaan. Dat heeft een grote impact op de begroting, omdat deze 95% uit personele kosten bestaan. Hiervan deel

wordt een deel ingezet binnen programma's en strategische projecten of faculteiten/diensten. Het gevolg is dat de begroting van de ABD een structurele mismatch laat zien tussen de personele lasten en de beschikbare middelen vanuit het basisbudget.

Programs

De begroting voor Programs laat een klein verlies zien, dat toe te schrijven is aan IDEA. Dit verlies heeft dezelfde oorzaken als bij de ABD.

Strategie (incl. Strategic Alliances)

De begroting voor Strategie inclusief convergence laat een negatief resultaat zien van M€ 0,4 in 2026 en de jaren erna worden budgetten naar verwachting volledig benut. De volgende aannames zitten verwerkt in de begroting voor Strategie:

- Tegenover het budget voor Erasmus Initiatives van M€ 2,5 is M€ 1,5 aan kosten opgenomen in de begroting, wat daarmee een resultaat oplevert van M€ 1. Het budget van Erasmus Initiatives is nog niet verdeeld over de faculteiten, doordat de bijbehorende bestedingsplannen nog onvoldoende concreet zijn. De aanname is dat M€ 1 wordt ingezet voor bekostiging van personele kosten die reeds in de

facultaire begrotingen zijn opgenomen. De resterende M€ 1,5 betreft kosten die nog niet bij de faculteiten zijn opgenomen in hun begroting, zoals vacatures en externe inhuur.

- Voor de uitvoering van Strategie 2030 is in 2026 M€ 1,5 gereserveerd voor bekostiging van personeel (vacatures en inhuur) en materiele kosten/ Daarnaast is M€ 3 aan additionele nieuwe kosten begroot voor andere doeleinden. In beide gevallen bestaat aanzienlijke onzekerheid of deze uitgaven daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden.

Als de begrote kosten niet volledig worden gemaakt, of (deels) worden ingezet voor reeds begrote personeelslasten, leidt dit tot een positief effect op het organisatiebrede resultaat. Dit zal in de praktijk vaak niet goed zichtbaar zijn, omdat het financiële voordeel verspreid terechtkomt bij andere onderdelen en niet bij Strategie. In 2026 wordt gewerkt aan betere toerekening en rapportage, zodat deze verschuivingen tijdig en transparant kunnen worden gevolgd.

BAO

De begroting voor BAO laat een positief resultaat zien van M€ 2. Sinds 2025 zijn de voormalige HoKa-middelen opgegaan in de Bestuursakkoordmiddelen Onderwijs (BAO), met een totaalbudget van circa M€ 23,3. Hiervan is bij de EP twee derde (conform verdeelsleutel) rechtstreeks verdeeld over de faculteiten; het resterende deel, circa M€ 7,9, is centraal blijven staan.

Voor dit centrale deel wordt een meerjarige verdeling vastgesteld. In de begroting is uitgegaan van een toekenning van M€ 3,2 aan CLI en M€ 0,5 aan het programma Wellbeing. Daarmee resteert M€ 4,2 aan nog onverdeelde middelen.

Hiertegenover is M€ 2 aan kosten opgenomen in de begroting, ervan

uitgaande dat bij een late uitdeling aan onderdelen deze middelen worden ingezet voor bekostiging van personeel dat al is begroot

Dit verklaart het begrotingsresultaat van M€ 2 bij BAO. Dit resultaatseffect verschuift in de loop van het jaar naar de onderdelen waaraan de middelen worden toegekend.

2.4 FGG/Erasmus MC

De tijdslijnen van de begroting van FGG/Erasmus MC wijken af van de tijdslijnen van de EUR. Om deze reden heeft de begroting van FGG/Erasmus MC zoals deze nu is opgenomen een conceptstatus. In deze conceptbegroting is het resultaat opgenomen dat nodig is om de meerjarige ambities te financieren, waarbij het met name, maar niet uitsluitend, gaat om de financiering van het Eread-programma (*research tower*). De begroting van het Erasmus MC wordt in november definitief vastgesteld (vergadering Raad van Bestuur). Wijzigingen ten opzichte van de ontwerpbegroting in een amendement worden toegelicht en met EUR gedeeld. Het resultaat blijft naar verwachting gelijk aan de conceptbegroting. Eventuele wijzigingen hebben naar verwachting betrekking op de specifieke details van de doelstelling.

Om deze resultaten te kunnen bewerkstelligen heeft FGG/Erasmus MC een taakstelling in haar conceptbegroting verwerkt. Deze zijn oplopend, en wel van M€ 8,3 in 2027 naar M€ 10,4 in 2030. Voor 2026 is een nulresultaat begroot. Binnen de faculteit wordt gewerkt aan het concreet invullen van deze taakstelling middels diverse efficiency programma's op gebied van research, onderwijs en ondersteuning. Daarbij wordt zowel naar de kostenkant gekeken als wel naar mogelijkheden voor extra baten.

In de cijfers van FGG/Erasmus MC zijn de niet bestede middelen van de starters- en stimuleringsbeurzen 2022-2024 opgenomen

in de begroting voor de jaren 2026-2030. FGG/Erasmus MC heeft de sectorplannen volledig opgenomen in de begroting, waarbij 10% van de middelen voor het sectorplan Medisch naar ESHPM gaat. In 2026-2029 zijn in de begroting gelden opgenomen van de niet bestede sectorplangelden uit vorige jaren.

De tweede en derde geldstroom bedragen zijn circa M€ 5,5 hoger dan de realisatie van 2024 en de prognose 2025.

FGG/Erasmus MC geeft aan dat de begroting 2025 is gebaseerd op stabiele inkomsten van derden. Als de inkomsten van derden afnemen, is het terugvalscenario een daarmee samenhangende afname van het onderzoekspersoneel. Aangezien het grootste

deel van deze financiering wordt gebruikt om onderzoekers op tijdelijke contracten aan te stellen en de duur van de contracten meestal samenvalt met de duur van de projecten waaraan ze worden toegewezen. FGG/Erasmus MC is echter ook voor een deel van het vaste personeel in toenemende mate afhankelijk van geld van derden.

De personele kosten stijgen ten opzichte van de prognose 2025. In de begroting ligt het aantal FTE op 2.600 waarbij het in de prognose 2025 op 2.618 ligt. De gemiddelde loonkosten stijgen met 3,4% naar k€105. De indexatie van de personele kosten is gebaseerd op de nieuwe CAO.



2.5 EUR-brede items

Via EUR brede items wordt de eerste geldstroom verdeeld conform allocatiemodel. Het gaat om:

- rijksbijdrage van OCW;
- collegegelden;
- baten vanuit joint degrees;
- rente- en belasting effect.

Van een aantal budgetten is de gewenste verdeling nog niet bekend. Die zijn in de begroting nog opgenomen in EUR-brede items. Dat zorgt voor een resultaat bij EUR-brede items. In werkelijkheid zal het grootste deel hiervan bij de faculteiten gaan vallen.

Na het uitbrengen van de EP zijn de bedragen geactualiseerd. De belangrijkste verschillen zijn:

- Rijksbijdrage:
 - Hogere compensatie op loonindexatie 2025. Daarmee is de rijksbijdrage voor 2026 ook hoger. Met de voorjaarsnota in 2026 wordt het daadwerkelijke bedrag voor 2026 bekend. Daarna wordt besloten hoe dit verwerkt wordt in het resultaat van de EUR.
 - Hoger bedrag W&T. In 2026 verdelen we deze over de faculteiten. We gaan ervan uit, dat het grootste deel van deze baten kan worden benut om kosten die nu in de begroting opgenomen zijn te dekken. Het overige deel (M€ 5) zal worden benut voor kosten die nog niet in de begroting zitten.
- Hogere collegegeldbaten. De studentenaantallen dalen iets minder, daarom hierop een lichte positieve bijstelling van de collegegeldraming met M€ 0,7 voor 2026.
- Neerwaartse bijstelling rentebaten. Op basis van de meeste recente liquiditeitsprognose (juli 2025) zijn de baten bijgesteld. Hierover bestaat nog veel onzekerheid.

De volgende zaken hebben ook invloed op het begrotingsresultaat:

- Toekenning van budgetaanvragen aan onderdelen, terwijl hiervoor in het

allocatiemodel geen budgetten beschikbaar zijn:

- Opname van budgetten waarvoor middelen op de balans staan (diverse bestemmingsreserve zoals BAO, HOKA, EUC en lessons learned). De impact is M€ 2,8 negatief;
- Rekening houden met budgetaanvragen, terwijl deze niet in de begroting zijn opgevraagd. Het niet opvragen van budgetten door onderdelen heeft een positief effect op het begrotingsresultaat. Ervaring leert echter, dat sommige budgetaanvragen gedurende het jaar toch plaatsvinden. Daarvan is een inschatting gemaakt en hiervoor zijn kosten opgenomen. Als de aanvragen uitblijven, dan heeft dat een positief effect op het resultaat.

Net als verleden jaar is voor de aankomende jaren een knelpuntenpot aangemaakt, bekostigd vanuit de 5% taakstelling van de diensten. Zie bijgaande tabel.

Naast bovenstaande heeft nog een aantal kleine posten impact op het resultaat van EUR-brede items die niet allen volledig in de EP zijn opgenomen. Denk hierbij bankkosten, rentebaten SESA, rente lening.

Tot slot laten HR onderwerpen die onder de EUR-brede items begroot worden een negatief begrotingsresultaat zien. Dat is gerelateerd aan de P-wet en de AVW gelden. Die overschrijden het budget dat daarvoor beschikbaar is. Het te verwachten bedrag aan wachtgeld daarentegen is juist lager dan het beschikbare budget.

Tabel knelpuntenpot

Tabel - knelpuntenpot

Org. onderdeel	Toelichting	2026	2027	2028	2029	2030
ABD	CvB-besluit vergadering 2333, agendapunt 2.11, versterking kwaliteitszorg ikv ITK (AZ)	200	200	200	200	200
	FG + privacy officer: budget voor uitvoeren van onderliggende wettelijke taken	152	152	152	152	152
	Integrale Veiligheid: budget voor uitvoering van programma om op volwassenheidsniveau 2 te komen	338	338	338	338	338
	Risk Manager	100	100	100	100	100
	Roadmap Sturen op Actuals (CPC): functie coördinator projectcontrol om zo projectcontrol te verstevigen en daarmee kwaliteit van informatie/rapportage	80	80	80	80	80
	Sustainability SO	175	175	175	175	175
EDIS	Erfgoedmonitor (zie CvB-besluit 2343, 2.2)	300	-	-	-	-
	Roadmap Digitalisering EUR: digitalisering op peil houden voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	IT audit-budget	80	80	80	80	80
ERS	0,2 fte Chief Open Science	30	30	30	30	30
ESSB	Vaste voet ESSB Performance Allocation Model corrigeren zodat deze gelijke tred houdt met in omvang vergelijkbare faculteiten	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
HR	Ruimte voor Talent: budget voor aantrekken en behouden van talentvolle medewerkers	250	250	250	250	250
RE&F	Uitbreiding budget EUC: de kosten die RE&F maakt voor EUC zijn al jaren hoger dan het budget. Dit is een aanvulling om het structurele tekort af te dekken.	420	420	420	420	420
Staff	Hogere contributies: in de begrotingscyclus is geconstateerd dat de diverse contributies/lidmaatschappen (bv UNL) duurder zijn geworden zonder dat budget meebewoog	650	650	650	650	650
	Verhoging Honours budget van k€ 190 naar k€ 467	277	277	277	277	277
UL	Indexatie collectie om de kwaliteit voor onderwijs en onderzoek op peil te kunnen houden	126	126	126	126	126
Totaal van het knelpuntenbudget al verdeeld in EP		7.428	7.128	7.128	7.128	7.128
IDEA	CvB besluit 2367, 2.1 Advancing Inclusive Academia	30	30	30	30	30
ABD	Aanstelling junior bestuurssecretaris BZ	85	85	-	-	-
Totaal goedgekeurd door CvB na uitbrengen EP		115	115	30	30	30
EDIS	VB26	785	785	420	420	420
FIN	Salarisverwerking ADP (nieuw contract)	250	250	250	250	250
ESHCC	TMB - Afkoopsom personeel	46	24	-	-	-
Totaal gereserveerd, moet nog goedgekeurd worden door CvB		1.081	1.059	670	670	670
Totaal beklemd in knelpuntenpot		8.624	8.302	7.828	7.828	7.828
Totaal budget knelpuntenpot		9.681	9.480	9.326	9.267	9.216
Nog niet beklemd knelpuntenpot		1.057	1.178	1.498	1.439	1.388

2.6 Verbonden partijen

De Erasmus Universiteit heeft een aantal verbonden partijen die bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen en kerntaken (onderwijs, onderzoek, valorisatie). Hun werkveld varieert van commercieel onderwijs tot advieswerk en van stimuleren van ondernemerschap door studenten én personeel tot het beschikbaar stellen van

sportfaciliteiten. Door de variëteit in taken zijn er verschillen in omvang en samenstelling van de individuele begrotingen van de verbonden partijen. De komende begrotingsperiode verwachten de verbonden partijen in toenemende mate ook een financiële bijdrage te leveren aan de geconsolideerde begroting van de EUR, oplopend tot bijna M€ 7 in 2030.

Prognose 2025 en MJP 2026-2030 verbonden partijen

Resultaat (k€)	Prognose 2025	Budget 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
Holding	€ 53	€ 465	€ 156	€ 731	€ 1.117	€ 1.072	€ 1.613
RSM BV	€ -501	€ 210	€ -660	€ 1.140	€ 2.187	€ 3.605	€ 5.188
Erasmus Enterprise BV	€ -60	€ 36	€ 63	€ 56	€ 68	€ 58	€ 110
SESA	€ -365	€ -295	€ -330	€ -299	€ -265	€ -245	€ -210
St. Erasmus Sport	€ -	€ -82	€ 10	€ -0	€ 7	€ 0	€ -0
Totaal	€ -873	€ 334	€ -762	€ 1.628	€ 3.114	€ 4.490	€ 6.702

EUR Holding

EUR Holding ondersteunt als groep de ontwikkeling en uitvoering van marktgerichte activiteiten die direct aansluiten op de kerntaken van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR): onderwijs, onderzoek en valorisatie. De vennootschap fungeert als brug tussen de

academische wereld en de maatschappelijke en economische praktijk, en stelt de universiteit in staat om haar kennispositie te vertalen naar impactvolle dienstverlening. De EUR is 100% aandeelhouder in EUR Holding en de EUR Holding op haar beurt 100% eigenaar van de werkmaatschappijen.

MJP 2026-2030 (k€)

EUR Holding	2026	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten	€ 48.214	€ 50.421	€ 52.602	€ 54.164	€ 55.230
Kosten	€ 48.058	€ 49.690	€ 51.485	€ 53.092	€ 53.617
Resultaat	€ 156	€ 731	€ 1.117	€ 1.072	€ 1.613
Personele kosten	€ 36.529	€ 37.865	€ 39.288	€ 40.646	€ 40.939
Aandeel personele kosten	76%	76%	76%	77%	76%
Rendement op opbrengsten	0,3%	1,4%	2,1%	2,0%	2,9%
Fte	319	323	327	327	327

De Holding laat een consistente verbetering in het begrote resultaat zien, net als in de voorgaande begroting. De opbrengsten nemen toe tot ruim M€ 55 in 2030, in combinatie met een toenemend rendement (gedefinieerd als [resultaat/opbrengsten]). Doordat FEI BV

(opleiding Fiscale Economie) in 2029 stopt en de afwikkeling de komende jaren zal plaatsvinden, zal het verlies van de BV FEI zoals nu voor 2026 is begroot hoger zijn dan vorig jaar nog werd verwacht. Ongeveer drie kwart van de kosten

van de EUR Holding bestaat uit personele kosten.

De derde geldstroom bestaat voor ongeveer 51% uit inkomsten uit het door de BV's aangeboden contractonderwijs en voor 43% uit inkomsten uit onderzoek en consultancywerkzaamheden. De door IHS te ontvangen rijksbijdrage is 6% van de omzet uit de tweede en derde geldstroom.

RSM BV

RSM bv is een 100% dochter van de EUR en heeft een inhoudelijke relatie met de faculteit Rotterdam School of Management (RSM). RSM bv voorziet in privaat gefinancierde graden, open and maatwerk programma's in het verlengde van de missie en het merk van faculteit. RSM biedt onder andere MBA-opleidingen aan. De focus van de diensten ligt op zowel regionale als internationale markten.

MJP 2026-2030 (k€)

RSM BV	2026	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten	€ 28.070	€ 33.050	€ 37.175	€ 40.363	€ 43.750
Kosten	€ 28.731	€ 31.910	€ 34.988	€ 36.758	€ 38.562
Resultaat	€ -660	€ 1.140	€ 2.187	€ 3.605	€ 5.188
Personele kosten	€ 11.527	€ 12.098	€ 12.696	€ 13.323	€ 13.982
Aandeel personele kosten	40%	38%	36%	36%	36%
Rendement	-2,4%	3,4%	5,9%	8,9%	11,9%
Fte	123	129	134	139	144

De begrote resultaten van RSM laten een sterk stijgende lijn zien. De opbrengsten nemen tussen 2026 en 2030 met ruim de helft toe. Alleen in 2026 wordt een tekort verwacht, in de jaren daarna groeien het resultaat en rendement sterk. Wordt deze begroting vergeleken met de voorgaande dan valt *grosso modo* op dat de begrote jaarresultaten een jaar in de tijd opschuiven; het begrote resultaat in 2026 uit de voorgaande begroting is in de nieuwe begroting ongeveer gelijk aan het begrote resultaat in 2027, dat van 2027 schuift door naar 2028, etc. Groei wordt o.a. verwacht door de e-masters, *custom programs* en de Master of Corporate Communication.

Erasmus Enterprise BV

Erasmus Enterprise (EE) is een 100% dochter van de EUR en is het valorisatie- en ondernemerschapsplatform van de universiteit. Samen met twee 100% dochters (ERBS, ECE) en YES!Delft biedt EE een keten van onderwijs, valorisatie, venture building en investeringen. In de periode 2020-2024 heeft EE laten zien impact te maken op studenten, academici en de groot Rotterdam regio. EE ontwikkelt en levert daarvoor onderwijsprogramma's aan EUR-studenten en externen, neemt aandelen in universitaire spin-outs, en onderhoudt relaties met EUR-studenten, EUR-alumni en maatschappelijke partners. Specifiek met betrekking tot universitaire spin-outs ondersteunt zij deze met het verstrekken van achtergestelde leningen, aandeelhouderschap of ondersteuning met de administratie en bedrijfsvoering.

MJP 2026-2030 (k€)

Erasmus Enterprise BV	2026	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten	€ 5.214	€ 5.076	€ 5.250	€ 5.388	€ 5.584
Kosten	€ 5.151	€ 5.020	€ 5.182	€ 5.330	€ 5.474
Resultaat	€ 63	€ 56	€ 68	€ 58	€ 110
Personele kosten	€ 3.876	€ 3.750	€ 3.856	€ 3.965	€ 4.077
Aandeel personele kosten	75%	75%	74%	74%	74%
Rendement	1,2%	1,1%	1,3%	1,1%	2,0%
Fte	35	36	36	38	39

De ontwikkeling van de begrote kosten en opbrengsten houdt gelijk tred; het verwachte resultaat is stabiel rond 1% van de opbrengsten. Alleen in 2030 wordt een hogere winst c.q. rendement verwacht. In de begrotingsperiode heeft Erasmus Enterprise BV als prioriteiten onder andere het versterken van ondernemerschap bij studenten en medewerkers, groei van inkomen (buiten de subsidie van de EUR), verduurzaming van huisvesting en de *community*, en verdere professionalisering van de samenwerking met faculteiten, partners en ecosystemen in de regio. Erasmus Enterprise (exclusief dochters) verwacht een kostendekkend resultaat te realiseren, mede door toename van inkomsten uit sponsoring en optimalisatie van haar portfolio. Dochter ERBS verwacht positieve resultaten, maar stopt wel met een verlieslatende *Impact Center*. ERBS is afhankelijk

van opdrachten van overheden (gemeenten, ministeries en EU). Ook dochter ECE verwacht positieve resultaten te realiseren. Haar omzet is deels afhankelijk van zowel binnenlandse projecten en internationale opdrachten (EU, non-overheid).

SESA

De stichting is opgericht om de bouw van het nieuwe sportcentrum te faciliteren. Het Sportgebouw is officieel geopend in september 2022. SESA verhuurt het pand aan de afdeling Real Estate & Facilities van de EUR dat het op haar beurt weer doorverhuurt aan stichting Erasmus Sport. De opbrengsten van de stichting bestaan dus uit verhuur aan RE&F c.q. de EUR. De kosten bestaan voornamelijk uit afschrijvingen en rentekosten op de lening voor de bouwkosten.

MJP 2026-2030 (k€)

SESA	2026	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten	€ 1.324	€ 1.324	€ 1.324	€ 1.324	€ 1.324
Kosten	€ 1.654	€ 1.624	€ 1.590	€ 1.570	€ 1.534
Resultaat	€ -330	€ -299	€ -265	€ -245	€ -210
Personele kosten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Aandeel personele kosten	0%	0%	0%	0%	0%
Rendement	-24,9%	-22,6%	-20,0%	-18,5%	-15,9%
Fte	-	-	-	-	-

Door de rentelasten (lening van de EUR aan SESA) laat de begroting een structureel negatief

resultaat zien. Doordat de afschrijvingen en de interne kostenverrekeningen met de EUR jaarlijks

wat dalen, neemt het tekort wel af op jaarbasis. SESA heeft geen personele kosten; de stichting is een administratieve entiteit die specifiek voor de bouw van het sportgebouw is opgericht.

Stichting Erasmus Sport

De stichting is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering van een aantal taken van de

EUR op het gebied van sport voor zowel studenten als medewerkers van de EUR en studenten van de Rotterdamse Hbo-instellingen. Om de faciliteiten te kunnen aanbieden huurt de stichting het sportgebouw op campus Woudestein (zie toelichting SESA).

MJP 2026-2030 (k€)

Erasmus Sport	2026	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten	€ 4.995	€ 5.135	€ 5.284	€ 5.446	€ 5.619
Kosten	€ 4.985	€ 5.135	€ 5.277	€ 5.446	€ 5.619
Resultaat	€ 10	€ -0	€ 7	€ 0	€ -0
Personele kosten	€ 1.736	€ 1.800	€ 1.849	€ 1.945	€ 2.000
Aandeel personele kosten	35%	35%	35%	36%	36%
Rendement	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Fte	21	21	21	21	21

Stichting Erasmus Sport werkt met een sluitende begroting, waarbij kosten en opbrengsten in evenwicht zijn. Hierbij werkt de stichting wel een aantal aannames, waaronder dat de BOSA-subsidie tot en met 2028 loopt, cao-stijging sport van 5% per jaar en het blijven bestaan van de uitzonderingspositie voor studentensport in kader van wetgeving publiek-private

samenwerking. Belangrijke variabelen die de komende jaren de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden zijn onder meer de studentaantallen (EUR en Hogeschool), huisvestingskosten en aanpassing van de faciliteiten, aantallen gebonden sporters bij studentensportverenigingen en wetgeving rondom schijnzelfstandigheid en de eerdergenoemde BOSA-regeling.

2.5 Reserveposities faculteiten en diensten

De EUR heeft een reservebeleid. In dit beleid zijn richtlijnen vastgelegd over gewenste onder- en bovengrenzen van de reserves van faculteiten en diensten en hoe te handelen als de grenzen worden overschreden. Door de druk op de eerste geldstroom en resultaten de afgelopen jaren is het reservebeleid tot nader orde buiten werking gesteld. Dat betekent dat de organisatieonderdelen in principe sluitende begrotingen moeten indienen en niet op de reserves mogen interen. Niet door negatieve resultaten maar ook niet door een te hoge reserve af te

bouwen, omdat een dergelijke afbouw een negatieve invloed op het resultaat heeft. Niettemin blijft het belangrijk om de ontwikkeling van de reserves van de faculteiten en diensten te monitoren.

Onderstaand wordt de ontwikkeling van de reserves inzichtelijk gemaakt. Hierbij gelden de volgende kanttekeningen:

- Feitelijk is er maar één reserve en dat is de reserve van de EUR zelf. Deze is weliswaar opgebouwd uit die van faculteiten en diensten, maar

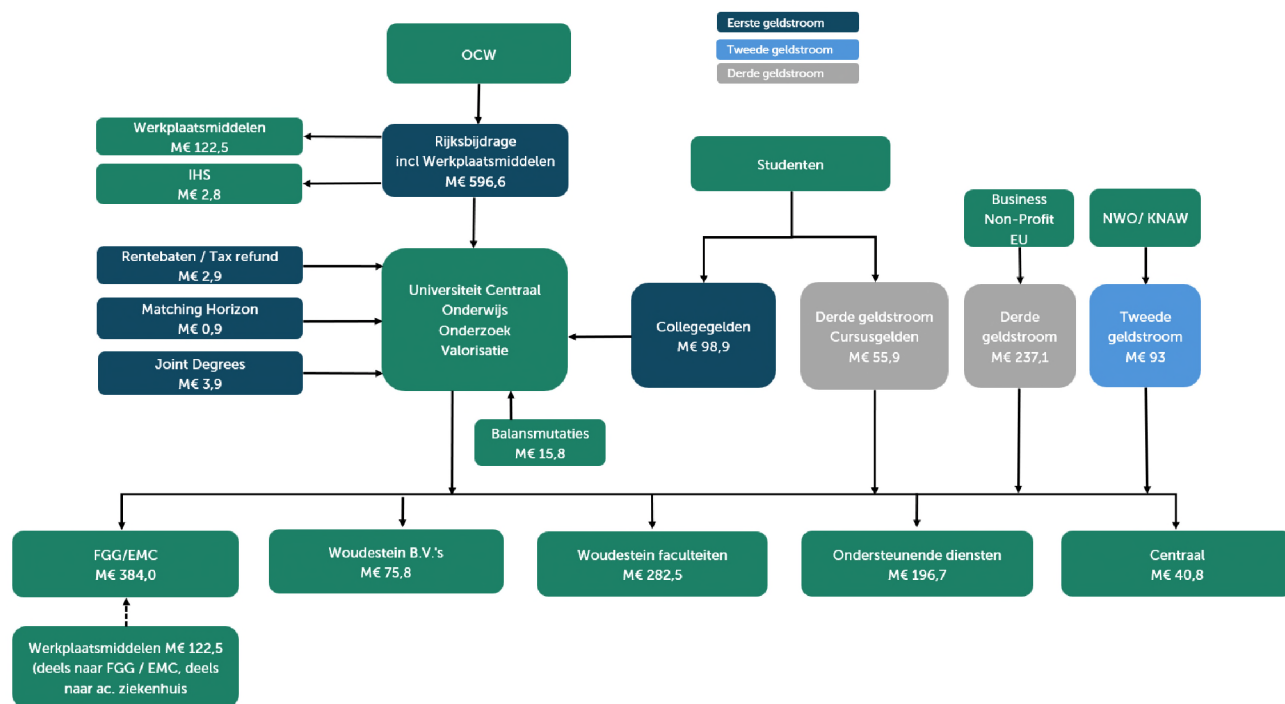
- uiteindelijk vallen alle resultaten door in de algemene reserve van de EUR;
- In de begroting 2026-2030 zijn de W&T middelen nog niet uitgedeeld aan de organisatieonderdelen. Dat betekent dat de ontwikkeling van hun resultaten en daarmee reserves volgens verwachting beter zal zijn na uitdeling en dus beter dan hieronder getoond. Dit geldt vooral voor de faculteiten;
 - Het resultaat van RE&F wordt in twee reserves verwerkt: (1) de algemene reserve van RE&F en (2) de bestemmingsreserve huisvesting. In onderstaande tabel is bij RE&F daarom het totaal van beide reserves opgenomen en niet alleen de algemene reserve van RE&F;
 - De reservestand ultimo 2024 is de beginstand. Daarna worden de prognose 2025 en de begrotingsresultaten 2026 tot en met 2030 verwerkt;
 - Het overzicht bevat niet alle reserves van de EUR, er zijn bijvoorbeeld ook bestemmingsreserves. Het is dus niet mogelijk om conclusies over de integrale reserve- en vermogenspositie van de EUR te trekken op basis van onderstaand overzicht. Hiervoor wordt verwezen naar de balans en ratio's in hoofdstuk 3 van de hoofdtekst.

Ontwikkeling reserves o.b.v. prognose en MJP

Reserves in k€	Ultimo 2024	Prognose 2025	Ultimo 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
ESHPM	€ 4.321.640	€ -407.381	€ 3.914.259	€ 2.940.073	€ 1.734.154	€ 1.422.374	€ 1.422.375	€ 1.422.375
ESE	€ 15.178.149	€ -2.260.021	€ 12.918.128	€ 10.887.716	€ 7.460.461	€ 3.560.752	€ -389.007	€ -4.787.873
RSM	€ -2.693.566	€ -1.548.439	€ -4.242.005	€ -6.095.310	€ -6.103.968	€ -7.652.411	€ -9.182.596	€ -10.690.077
ESL	€ -2.827.943	€ -1.292.273	€ -4.120.216	€ -5.127.849	€ -7.284.135	€ -9.367.023	€ -11.189.920	€ -12.665.215
ESSB	€ 10.212.294	€ 1.300.000	€ 11.512.294	€ 10.649.821	€ 9.521.526	€ 7.923.958	€ 5.772.698	€ 3.065.959
ESHCC	€ 20.846	€ -811.912	€ -791.066	€ -1.569.672	€ -2.031.632	€ -3.444.880	€ -4.910.729	€ -6.340.474
ESPhil	€ -847.802	€ -765.920	€ -1.613.722	€ -1.708.832	€ -1.618.819	€ -1.082.699	€ -727.199	€ -135.867
ISS	€ 3.227.191	€ -1.000.437	€ 2.226.754	€ 1.462.852	€ 1.218.852	€ 1.318.852	€ 1.418.852	€ 1.518.852
Woudestein faculteiten	€ 26.590.809	€ -6.786.383	€ 19.804.426	€ 11.438.799	€ 2.896.439	€ -7.321.077	€ -17.785.526	€ -28.612.320
M&C	€ 108.193	€ -238.366	€ -130.173	€ -522.352	€ -950.534	€ -1.441.657	€ -1.992.779	€ -2.596.713
HR	€ 348.835	€ -24.772	€ 324.063	€ 324.063	€ -267.069	€ -1.033.968	€ -1.882.232	€ -2.822.488
FIN	€ 600.159	€ -54.892	€ 545.267	€ 542.254	€ 515.687	€ 494.329	€ 536.316	€ 525.833
E&S	€ 1.232.952	€ -170.796	€ 1.062.156	€ 1.062.156	€ 1.035.263	€ 927.730	€ 658.144	€ 262.488
ERS	€ 1.110.264	€ 32.591	€ 1.142.855	€ 1.240.329	€ 1.245.583	€ 1.175.115	€ 1.053.785	€ 839.934
RE&F + best.res huisvesting	€ 13.932.452	€ 4.333.074	€ 18.265.526	€ 20.195.698	€ 17.784.157	€ 25.477.874	€ 17.818.391	€ 10.127.640
EDIS	€ 488.295	€ 1.614	€ 489.909	€ 495.762	€ -319.696	€ -1.411.777	€ -2.645.137	€ -4.015.480
UB	€ 639.296	€ -672.384	€ -33.088	€ -623.924	€ -1.372.629	€ -2.254.159	€ -3.307.765	€ -4.512.127
Totaal diensten excl. staf	€ 18.460.446	€ 3.206.069	€ 21.666.515	€ 22.713.986	€ 17.670.764	€ 21.933.487	€ 10.238.722	€ -2.190.913
Totaal	€ 45.051.255	€ -3.580.314	€ 41.470.941	€ 34.152.784	€ 20.567.203	€ 14.612.410	€ -7.546.804	€ -30.803.233

Bijlage 3 Toelichting op inkomen

3.1 Grafische weergave inkomen 2026

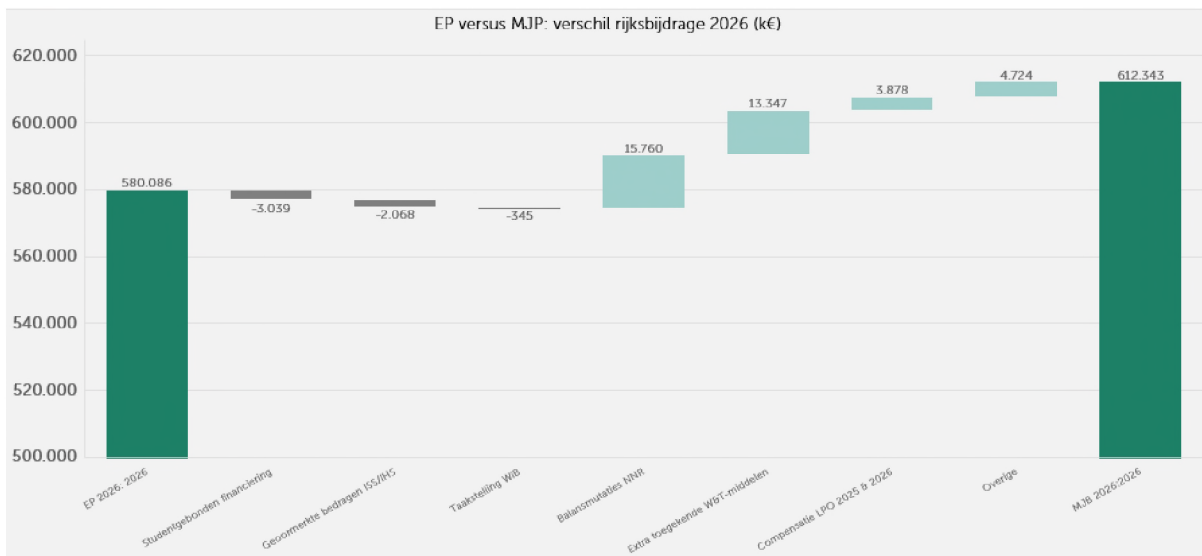


Een gedeelte van de rijksbijdrage is bedoeld voor de EUR zelf, maar wordt naar andere organisatieonderdelen doorgestort. De grootste component betreft de werkplaats-middelen voor FGG/Erasmus MC (M€ 122,5).

Van de ontvangen beurzen in voorgaande boekjaren die niet in betreffend boekjaar zijn

uitgeput, is het restant op de balans gezet in afwachting van uitputting in latere jaren. Mede door het wegvallen van de beurzen per 2025 is vanuit de ontvangen beurzen uit voorgaande jaren (2022-2024) voor 2025 M€ 15,8 begroot en dit is een aanvulling op de ontvangen rijksbijdrage 2025 voor dit boekjaar.

3.2 Rijksbijdrage



De EP geeft een verwachting van de omvang van de rijksbijdrage. In het proces van opstellen van het MJP wordt deze verwachting bijgesteld op basis van de meest recente berichtgeving vanuit OCW. Het Verschil tussen EP 2026 en het MJP 2026 is een opwaartse bijstelling van M€ 32. Deze stijging wordt als volgt verklaard:

- De studentgebonden financiering neemt met ongeveer M€ 3 af, doordat landelijk minder bekostigbare studenten (NL & EER) zijn ingeschreven en ons aandeel in de totale studentgebonden financiering is gedaald.
- In de rijksbijdrage zijn twee geoormerkte bedragen opgenomen die rechtstreeks worden toegekend

aan ISS/IHS. Vanaf 2026 worden deze bedragen gekort met ongeveer M€ 2.

- De taakstelling van de WiB is meegenomen in de rijksbijdrage. Hierdoor daalt onze rijksbijdrage in 2026 met M€ 0,3.
- In het MJP wordt rekening gehouden met nog niet bestede middelen uit voorgaande jaren, de zogenaamde niet-normatieve rijksbijdrage (NNR). Voor 2026 betekent dit bijvoorbeeld dat de faculteiten M€ 15,8 gaan inzetten. Dit bedrag wordt opgeteld bij de ontvangen rijksbijdrage.
- De W&T middelen stijging vanaf 2025 van M€ 9,6 naar circa M€ 23.
- Voor 2025 hadden we de compensatie voor loon- en prijsindexatie op 3% geschat, dat is uitgekomen op 3,7%.

3.2.1 Referentieraming 2025

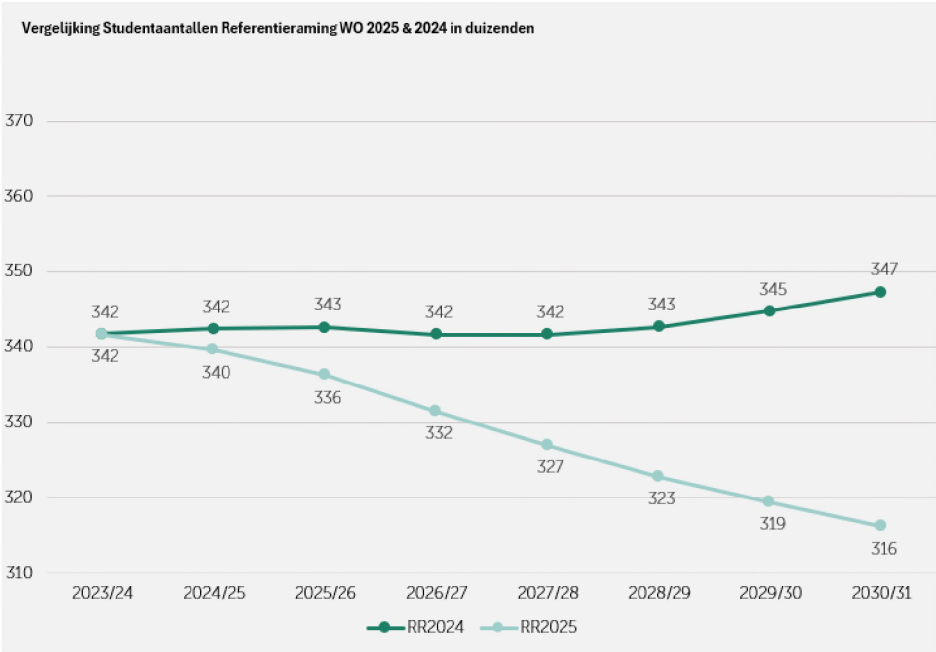
De Referentieraming 2025 laat op totaalniveau een lagere verwachting zien van het aantal studenten ten opzichte van de vorige editie. Deze negatieve bijstelling heeft ertoe geleid dat het ministerie van OCW het landelijke bedrag voor studentgebonden financiering naar beneden heeft aangepast. Hoewel deze neerwaartse correctie negatief is, valt

deze minder fors uit dan waarmee eerder rekening werd gehouden bij de opstelling van de EP.

Een belangrijk gegeven hierbij is dat het dalende aantal studenten een aanzienlijk deel van de financiële taakstelling van de WiB opvangt. De lagere instroom werkt op die manier budgettair dempend.

De opstellers van de Referentieraming 2025 geven aan dat het verschil met de vorige raming grotendeels wordt veroorzaakt door een methodewijziging in de manier van ramen. Dit heeft geleid tot een realistischer beeld van de toekomstige ontwikkeling van de studentenaantallen. Een opvallende trend in de raming is dat, na jaren van gestage groei, het aantal internationale studenten

naar verwachting stabiel blijft in de komende jaren. De daling in het totaal aantal studenten komt daarmee met name voor rekening van een verdere afname van het aantal Nederlandse studenten. Deze ontwikkeling sluit aan bij de demografische trends en komt overeen met de geobserveerde afname van studentenaantallen bij de EUR.



Tabel - raming ontwikkeling studentaantallen EUR

Collegjaar	Realisatie 24/25	B 25/26	B 26/27	B 27/28	B 28/29	B 29/30	B 30/31
Aantal studenten EUR	31.473	31.049	30.686	30.352	30.095	29.851	29.602
Waarvan EER	28.914	28.459	28.089	27.766	27.525	27.303	27.075
Waarvan N-EER	2.559	2.590	2.597	2.586	2.569	2.549	2.527

3.2.2 Collegegelden

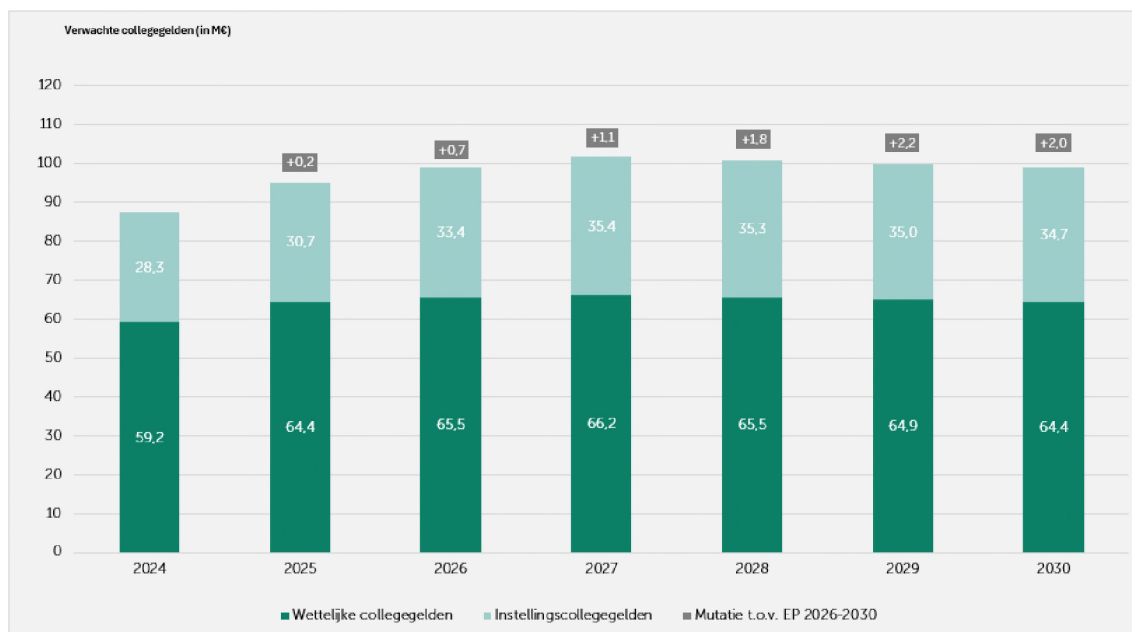
Op basis van de meest recente inzichten uit de Referentieraming 2025 is de verwachting dat de totale opbrengst uit collegegelden de komende jaren hoger zal uitvallen dan eerder geraamd in de EP. Deze bijstelling is vooral het gevolg van een minder sterke daling van het aantal studenten dan aanvankelijk werd aangenomen.

Met name het aantal niet-EER-studenten valt momenteel hoger uit dan verwacht. Voor het lopende collegejaar wordt zelfs een groei van circa 2,4% ten opzichte van vorig collegejaar waargenomen, terwijl eerder werd uitgegaan van een lichte daling. Deze ontwikkeling leidt tot hogere inkomsten uit instellingscollegegelden,

wat een positief effect heeft op het budget van de faculteiten.

Volgens de nieuwste prognoses zal een daling van de instroom van niet-EER-studenten zich pas inzetten vanaf het collegejaar 2027–2028. In eerdere

ramingen werd nog uitgegaan van een daling vanaf 2025–2026, ervan uitgaand dat de WiB een afschrikkend effect zou hebben op internationale studenten.



3.3 Tweede/derde geldstroom en overig inkomen

Naast bekostiging via de eerste geldstroom realiseren de organisatieonderdelen ook opbrengsten uit interne verrekeningen binnen de EUR (inclusief verbonden partijen) én via overig inkomen. Deze paragraaf focust op dit overige inkomen (exclusief de interne verrekeningen) van de Woudestein faculteiten (inclusief ISS) en de diensten/staf.

Het totale overig inkomen zoals uitgewerkt in deze paragraaf is de som van de derde geldstroom onderwijs, tweede en derde geldstroom onderzoek, overig contract inkomen en overig inkomen (restcategorie). De tweede geldstroom bestaat vooral uit beurzen die worden verstrekt door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), de Koninklijke Akademie van Wetenschappen (KNAW) en ZonMw. De derde geldstroom bestaat onder andere uit subsidies van

Nederlandse ministeries en de Europese Unie.

Woudestein faculteiten (+ISS)

De faculteiten Woudestein (inclusief ISS) verwachten de komende begrotingsperiode tussen M€ 50 en M€ 54 aan overige inkomsten te realiseren. Wanneer de begrote inkomsten worden vergeleken met de voorgaande begroting(en) vallen twee zaken op: (1) er is een sterke stijging te zien in de verwachte inkomsten ten opzichte van de begroting 2025-2028 voor de overlappende jaren 2026-2028 en (2) de begrote inkomsten tonen een stijgende lijn tussen 2027 en 2030. Vooral de tweede constatering duidt op een trendbreuk met voorgaande begrotingen.

In een aantal voorgaande begrotingen is namelijk beschreven dat de overige inkomsten in het algemeen een dalend lijn

laten zien naarmate de begrotingsjaren verder in de toekomst liggen. De onderstaande tabel illustreert dit voor de jaren 2026-2028 uit de vorige begroting. In de nieuwe begroting is daarentegen sprake van een stijgende lijn in

de opbrengsten naarmate de jaren verder in de toekomst liggen. Dergelijke verwachte groei in opbrengsten is bij meerdere faculteiten terug te zien (ESE, ESHPM en RSM bijvoorbeeld).

Ontwikkeling overig inkomen Woudestein faculteiten

2e/3e geldstroom, overig inkomen (k€)	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
ESHPM	€ 7.348	€ 8.813	€ 6.264	€ 7.735	€ 8.386	€ 8.668
ESE	€ 5.064	€ 5.682	€ 5.797	€ 6.000	€ 6.250	€ 6.500
RSM	€ 8.807	€ 7.060	€ 7.365	€ 7.372	€ 7.797	€ 7.718
ESL	€ 3.229	€ 3.890	€ 3.961	€ 3.589	€ 3.159	€ 3.175
ESSB	€ 13.747	€ 14.246	€ 15.809	€ 16.666	€ 16.528	€ 16.629
ESHCC	€ 3.288	€ 3.219	€ 3.368	€ 3.279	€ 3.279	€ 3.279
ESPhil	€ 995	€ 980	€ 854	€ 850	€ 800	€ 660
ISS	€ 6.227	€ 6.323	€ 6.425	€ 6.587	€ 6.767	€ 6.931
Totaal	€ 48.703	€ 50.213	€ 49.842	€ 52.078	€ 52.965	€ 53.560
Meerjarenbegroting 2025-2028		€ 42.746	€ 40.206	€ 39.614	n.v.t.	n.v.t.
Mutatie		€ 7.467	€ 9.636	€ 12.464	n.v.t.	n.v.t.

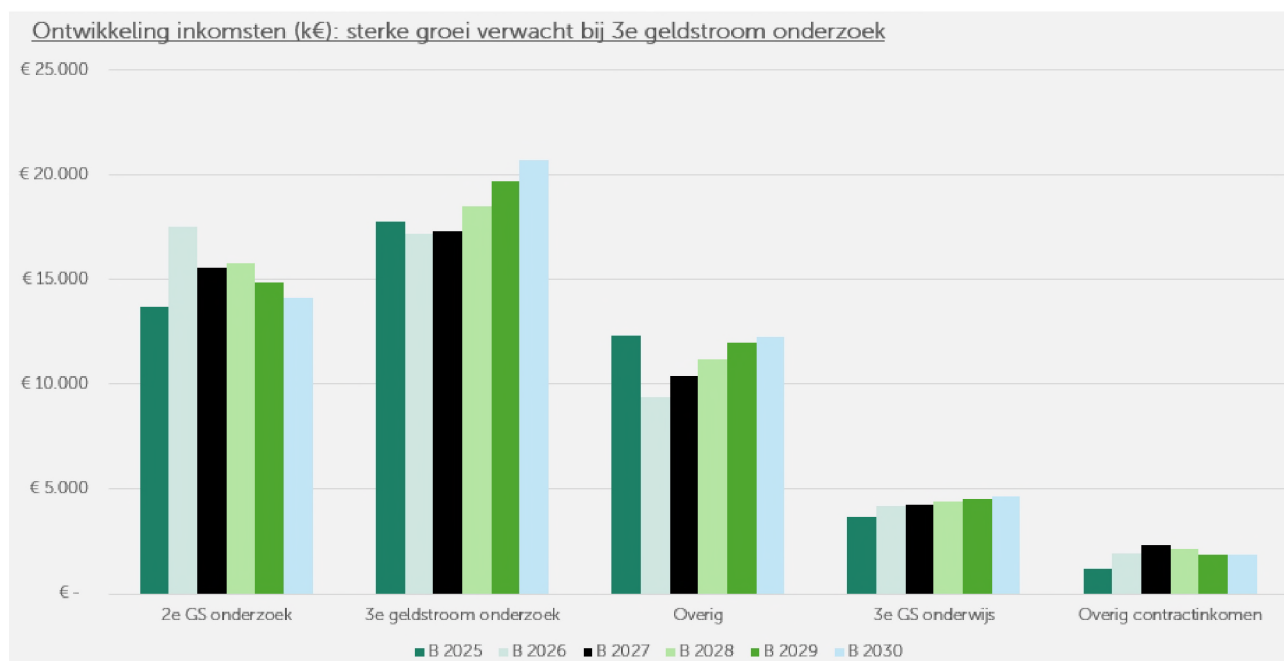
NB: begroting 2025 RSM bevat ook pro forma verwerking besparing Futureproof RSM

De inkomsten van de Woudestein faculteiten bestaan uit gelden voor onderwijs, onderzoek en overige bronnen. Wordt in meer detail naar de opbouw gekeken, dan valt op dat vooral de derde geldstroom onderzoek en de restcategorie ("overig") de komende jaren sterk groeien. De derde geldstroom onderwijs blijft relatief stabiel, terwijl de faculteiten verwachten dat de tweede geldstroom onderzoek zal teruglopen. Bij ESSB is de toename in de derde geldstroom het resultaat van de facultaire groeistrategie. De toename in het overig inkomen van ESSB hangt voor een deel samen met toekomstige, nog af te

sluiten overeenkomsten voor interne verrekeningen die nog niet onderling zijn afgestemd. ESHPM probeert een goede balans tussen tweede en derde geldstroom te realiseren, waarbij zij sturen op meer groei in de derde dan de tweede geldstroom, omdat de derde geldstroom financieel aantrekkelijker is.

Ontwikkeling overig inkomen tussen 2026 en 2030

(k€)	B 2026	B 2030	Mutatie	Mutatie %
2e GS onderzoek	€ 17.519	€ 14.131	€ -3.388	-19%
3e geldstroom onderzoek	€ 17.154	€ 20.678	€ 3.524	21%
Overig	€ 9.394	€ 12.251	€ 2.857	30%
3e GS onderwijs	€ 4.218	€ 4.651	€ 433	10%
Overig contractinkomen	€ 1.928	€ 1.849	€ -78	-4%
Totaal	€ 50.213	€ 53.560	€ 3.347	7%



De EUR streeft naar minder afhankelijkheid van de eerste geldstroom. Diversificatie van inkomsten draagt bij aan een stabielere bedrijfsvoering. In de begroting 2025-2028 liep het aandeel van de eerste geldstroom voor de faculteiten op van 70% in 2025 tot 75% in 2028. De nieuwe begroting laat een stabiel beeld zien met een aantal van 72% van de eerste geldstroom in de totale

inkomsten van de Woudestein faculteiten. Dat het aandeel in de nieuwe begroting stabiel is, hangt samen met de eerder genoemde stijgende lijn in de overige inkomsten. In de vorige begroting daalden de overige inkomsten naarmate het begrotingsjaar verder in de toekomst lag, waardoor het aandeel mee daalde.

Aandelen opbrengsten Woudestein faculteiten						
	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
1e geldstroom	69%	72%	72%	72%	72%	72%
Interne verrekeningen	16%	12%	12%	11%	10%	10%
Overig inkomsten	15%	16%	16%	17%	18%	18%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Diensten/staf

De ontwikkeling van de overige inkomsten bij de diensten/staf is diffuser dan bij de faculteiten. Een overeenkomst is dat in vergelijking met de begroting 2025-2028 de inkomsten op een hoger niveau worden geraamd. Een verschil is dat bij de diensten geen sprake is van een stijgende lijn in de inkomsten naarmate de begrotingsjaren verder in de toekomst liggen. In 2028 is er een uitbijter in de opbrengsten door boekwinst op beoogde verkoop van een pand. In de

business case Tinbergen die zomer 2024 is voorgelegd aan en goedgekeurd is door het CvB werd ook voor 2030 verkoop van een pand voorzien, maar op basis van nieuwe inzichten is deze opbrengst uit de begroting van RE&F gehaald.

De afdelingen RE&F, ERS en EDIS hebben het grootste aandeel in de overige inkomsten van de diensten/staf. Deze opbrengsten zijn ook relatief stabiel over de jaren, met uitzondering

van de eerdergenoemde verkoopopbrengst van een pand in 2028. Bij RE&F komen de opbrengsten vooral uit verhuur van panden, doorbelasting van energiekosten en parkeeropbrengsten. E&S ontvangt onder andere inkomsten uit het Language Training Centre (taalonderwijs aan studenten), onderwijs t.b.v. inburgering via de

onderwijsroute maar bijvoorbeeld ook uit deelnemersbijdrage en sponsoring van de EUREKA-week. De inkomsten van EDIS betreffen o.a. inkomsten uit de studio en verwachte doorbelastingen die niet tijdig met andere partijen konden worden afgestemd, zoals m.b.t. de *privacy officer* (eigenlijk zijn dit dus interne verrekeningen).

Ontwikkeling overige inkomsten diensten/staf

Overige inkomsten (k€)	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
M&C	€ -	€ 205	€ -	€ -	€ -	€ -
HR	€ 428	€ 330	€ 144	€ 139	€ 139	€ 139
FIN	€ 250	€ 323	€ 323	€ 323	€ 323	€ 323
E&S	€ 3.573	€ 4.637	€ 4.575	€ 4.575	€ 4.460	€ 4.460
ERS	€ 255	€ 491	€ 137	€ 83	€ -	€ -
RE&F	€ 2.387	€ 2.368	€ 2.388	€ 15.861	€ 2.483	€ 2.483
EDIS	€ 1.516	€ 1.156	€ 1.156	€ 1.177	€ 1.196	€ 1.215
Staf	€ 357	€ 1.522	€ 818	€ -	€ -	€ -
UB	€ 120	€ 138	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6
Totaal	€ 8.886	€ 11.172	€ 9.548	€ 22.165	€ 8.608	€ 8.627
Meerjarenbegroting 2025-2028		€ 7.349	€ 7.344	€ 20.688	n.v.t.	n.v.t.
Mutatie		€ 3.823	€ 2.204	€ 1.477	n.v.t.	n.v.t.

De diensten/staf zijn in sterkere mate afhankelijk van de eerste geldstroom dan de faculteiten. Zoals eerder vermeld is het aandeel bij de faculteiten in de begroting 2026-2030 72%. Bij de diensten ligt dit aandeel een aantal procentpunten hoger én loopt het aandeel op. Niettemin zijn de

aandelen in deze begroting wel lager dan in de begroting 2025-2028, waarin voor de jaren 2026-2028 het aandeel van de eerste geldstroom 84% was. In dat opzicht is de afhankelijkheid van de eerste geldstroom afgenomen.

Aandelen opbrengsten diensten/staf

	B 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
1e geldstroom	83%	77%	79%	76%	80%	80%
Interne verrekeningen	13%	19%	16%	15%	16%	16%
Overig inkomen	4%	5%	4%	9%	4%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bijlage 4 Toelichting personele kosten

Loonkostenstijgingen en cao

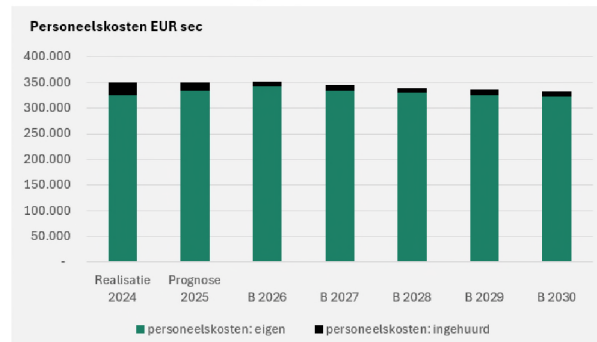
In de begroting is rekening gehouden met een loonkostenstijging van in juli 2025 van 3%, en een verdere stijging van 1,5% per juli 2026. Door nieuwe cao-afspraken stijgen de loonkosten per 1 juli 2025 echter met 2% plus € 100 bruto per maand. Dit komt neer op een gemiddelde structurele stijging van circa 4,2%, ofwel 1,2 procentpunt hoger dan begroot. Dit verschil aan de lastenkant is nog niet verwerkt in de begroting van de onderdelen, maar onder EUR-brede items. Aan de batenkant is wél al rekening gehouden met hogere loon- en prijscompensatie: 3,7% in plaats van de geraamde 3%.

Ontwikkeling in de personeelskosten

In de begroting blijven de totale personeelskosten in 2026 met M€ 351 ongeveer gelijk aan de prognose van 2025. De personeelskosten vormen in 2026 circa 68% van de totale kosten van EUR-sec. In de jaren daarna (2027-2030) daalt dit aandeel licht naar 66-67%. Deze daling is vooral het gevolg van een afname van het aantal fte: van circa 3.100 in 2026 naar circa 2.800 in 2030, met name bij de faculteiten.

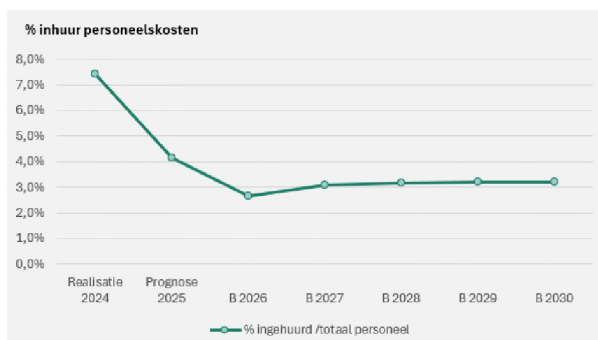
Nieuw in deze meerjarenbegroting is dat structureel rekening wordt gehouden met periodieke salarisverhogingen in de jaren ná het reguliere begrotingsjaar (2026). Deze aanpassing zorgt voor een realistischer beeld van de personeelskosten op de langere termijn en dempt deels het financiële effect van

de daling in fte.



De EUR streeft naar een werknemersbestand met een stabiele, goed opgeleide vaste kern. Dit versterkt de interne expertise, bevordert continuïteit en biedt op termijn meer grip op de personeelskosten. In de begroting is zichtbaar dat wordt ingezet op een verlaging van externe inhuur. In 2024 bedroegen deze kosten nog circa 4,5% van de totale personeelslasten; in de periode 2026-2030 daalt dit naar 2,7-3,2%. Deze daling vindt vooral plaats bij de diensten. Sturing op externe inhuur blijft nodig om deze positieve ontwikkeling vast te houden.

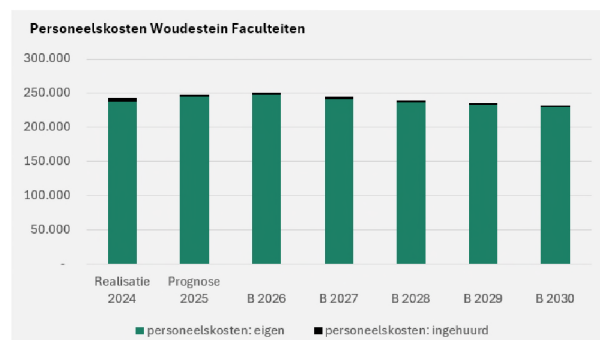
Een belangrijke kanttekening hierbij is dat we een stijging zien in de overige uitbestede werkzaamheden – met name bij de diensten/staf. Dit valt onder de materiële lasten. Deze ontwikkeling lijkt de daling in externe inhuur ruimschoots te overschrijden. Dit vraagt om nadere analyse.



Faculiteiten Woudestein

De totale personeelskosten voor de faculteiten op Woudestein bedragen in de begroting 2026 M€ 251. Dit is M€ 4 hoger dan de prognose van augustus 2025, ondanks dat het aantal fte in 2026 ten opzichte van de prognose van 2025 met ongeveer 100 daalt. De stijging is het gevolg van ons beloningsbeleid (periodieke verhogingen) en de cao.

Door de afname van het aantal fte dalen de personeelskosten voor de faculteiten in de daaropvolgende jaren naar M€ 232 in 2030. De verhouding tussen eigen personeel en inhuur blijft rond 1%. De gemiddelde personeelskosten per fte voor de faculteiten stijgen de komende jaren licht, van k€ 107 in 2026 naar k€ 113 in 2030. Deze stijging lijkt veroorzaakt te worden door de periodieke salarisverhogingen die in de meerjarenbegroting zijn verwerkt.



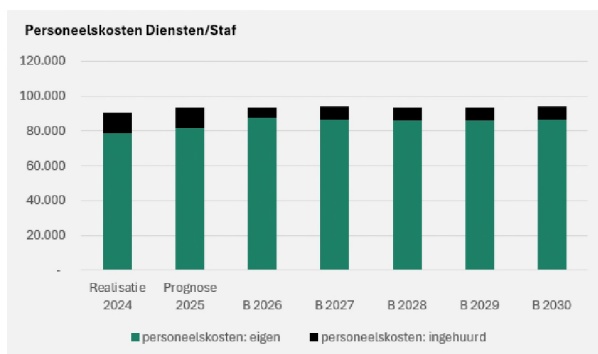
personeelskosten faculteiten (k€)	Realisatie 2024	Prognose 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
ESHPM	21.040	24.585	25.087	23.081	21.557	21.635	21.593
ESE	37.416	36.030	40.502	39.979	39.423	36.174	30.524
RSM	62.155	58.708	59.633	56.450	56.022	55.064	54.368
ESL	29.401	29.227	28.985	28.321	27.774	25.981	25.056
ESSB	51.624	54.178	56.525	57.369	56.910	56.284	55.861
ESHCC	20.046	21.201	21.854	21.455	20.436	20.088	19.957
ESPhi	7.334	7.665	6.522	6.082	5.506	5.377	4.997
ISS	12.669	12.585	11.795	11.868	11.779	11.861	12.183
Totaal	242.284	247.190	250.882	244.604	239.407	235.462	232.337

Diensten/staf

De totale personeelskosten voor de diensten en staf bedragen in de begroting 2026 M€ 94, gelijk aan de prognose van augustus 2025. Dit ondanks een lichte toename van circa 18 fte. De stabiliteit wordt verklaard door een sterke afname van externe inhuur: van 13% in 2025 naar 6,4% in 2026. De lagere inhuurkosten compenseren de hogere loonkosten door stijgende fte, periodieke verhogingen en de cao.

De daling in externe inhuur wordt echter grotendeels tenietgedaan door een stijging van overige uitbestede werkzaamheden binnen de diensten en staf, die onder de materiële lasten vallen.

In de jaren na 2026 blijven de personeelskosten rond M€ 94. Het aantal fte daalt tussen 2026 en 2030 met circa 30, maar dit effect wordt geneutraliseerd door periodieke salarisverhogingen. De gemiddelde personeelskosten per fte stijgen van k€ 108 in 2026 naar k€ 110 in 2030.



personeelskosten diensten/staf (k€)	Realisatie 2024	Prognose 2025	B 2026	B 2027	B 2028	B 2029	B 2030
M&C	4.428	4.979	4.959	5.004	5.038	5.059	5.071
HR	9.225	9.373	9.187	9.074	9.131	9.169	9.192
FIN	4.343	4.689	4.607	4.676	4.665	4.592	4.612
E&S	8.915	9.326	9.807	9.762	9.796	9.854	9.890
ERS	5.562	6.124	6.478	6.447	6.357	6.230	6.279
RE&F	8.933	9.739	9.781	9.853	9.918	9.971	10.008
ED&S	23.042	21.957	20.989	20.879	20.980	21.047	21.077
ABD	10.015	15.866	16.379	15.230	14.458	14.550	14.627
Programma's en Strategie	2.509	5.211	4.791	6.445	6.577	6.549	6.553
UB	5.991	6.274	6.671	6.780	6.842	6.900	6.952
Totaal	90.961	93.518	93.549	94.180	93.764	93.921	94.261

Ontwikkeling in de personele bezetting

Het totaal aantal fte neemt de komende jaren af van 6.181 in 2026 naar 5.883 fte in 2030. Deze daling doet zich met name voor binnen Eur-sec en FGG/Er.Mc, terwijl bij de verbonden partijen juist sprake is van een lichte toename van het aantal fte in dezelfde periode.

De afname ten opzichte van 2026 wordt vooral veroorzaakt door een krimp in het aantal wetenschappelijke medewerkers en promovendi. Het ondersteunend personeel blijft daarentegen relatief stabiel.

FTE	2026	2027	2028	2029	2030
FTE wetenschappelijk personeel	1.156	1.115	1.098	1.089	1.079
FTE promovendus	479	436	397	340	296
FTE studentassistenten	100	94	92	91	91
FTE ondersteunend en leidinggevend personeel	1.393	1.357	1.344	1.338	1.332
FTE executive board	3	3	3	3	3
Totaal	3.131	3.005	2.935	2.861	2.800

FTE	2026	2027	2028	2029	2030
FTE wetenschappelijk personeel	2.324	2.290	2.278	2.270	2.264
FTE promovendus	981	941	901	844	800
FTE studentassistenten	111	106	105	107	108
FTE ondersteunend en leidinggevend personeel	2.761	2.726	2.718	2.714	2.708
FTE CvB	3	3	3	3	3
Totaal	6.181	6.066	6.005	5.938	5.883

Bijlage 5 Toelichting huisvestingskosten

Huisvesting onder druk: stijgende afschrijvingslast, doorlopende indexatie en teruglopende opbrengsten (afnemende studentenaantallen/bezuinigingen overheid)

De huisvestingslasten van de EUR staan onder druk. RE&F heeft daarom als hoofddoelstelling voor de komende jaren om tot een zo optimaal en efficiënt mogelijk gebruik van de m2 op de campus te komen. Dit wordt bewerkstelligd door diensten en faculteiten, qua kantoorgebruik, op een vaste

norm van 11 m2 per werkplek te krijgen. Dit leidt tot diverse verhuisbewegingen op de campus. Allereerst worden in 2026 de locaties F, G, V, Q en N gesloopt waarbij de bestaande gebruikers grotendeels op andere plekken op de campus gehuisvest worden. Het groot onderhoud van de locaties Mandeville en Van der Groot wordt mede gebruikt om deze locaties optimaler in te richten en faculteiten en aan de EUR gelieerde BV's te kunnen inhuizen om daarmee het Bayle-gebouw leeg te spelen voor verhuur/verkoop.



Kijkend naar de MJB 2026-2030 zien we op de middellange termijn een fors gat ontstaan door oplopende afschrijvings- en huisvestingslasten en naar verwachting teruglopende opbrengsten. Deze stijgende huisvestingslast is het gevolg van met name het uitvoeren van noodzakelijk onderhoud/renovaties. De renovatie van Tinbergen vormt daarin de hoofdmoot, maar ook het groot onderhoud aan de locaties Bayle, Mandeville en Van der Goot hebben een behoorlijke impact.

In juli 2024 is het CvB akkoord gegaan met de opdrachtverstrekking voor de renovatie van Tinbergen onder de voorwaarde dat RE&F de meerkosten van deze renovatie zou opvangen binnen de eigen exploitatie. Diverse besparingsopties zijn daarbij voorgesteld vanuit RE&F, maar bij de nadere uitwerking van deze opties is gebleken dat een groot deel niet realistisch is of niet binnen de gestelde termijn haalbaar is. Onderstaande tabel geeft inzicht in de voorlopige resultaten van RE&F in de periode t/m 2034. Vanaf 2029 ontstaat er een structureel negatief resultaat van ongeveer € 8 mln. op jaarbasis. In het onderste kader van de tabel van wordt weergegeven welke besparingsopties nu

meegenomen zijn in de meerjarenbegroting. Dat zijn de opties waarbij nog een bedrag is ingevuld. De overige opties zijn onvoldoende

concreet om meegenomen te kunnen worden.

Vastgoedbegroting (k€)											
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
Personele lasten	-9.781	-9.853	-9.918	-9.971	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008
Externe materiële lasten	-46.729	-48.382	-52.744	-53.726	-51.600	-51.617	-51.327	-50.875	-50.265	-50.265	-49.667
Verrekeningen lasten	-1.684	-1.696	-1.700	-1.703	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707
Subtotaal lasten	-58.194	-59.932	-64.363	-65.401	-63.315	-63.332	-63.042	-62.590	-61.980	-61.980	-61.382
Baten	57.799	55.604	56.302	55.166	53.777	53.777	53.777	53.777	53.777	53.777	53.777
Resultaat	-394	-4.328	-8.061	-10.234	-9.538	-9.555	-9.265	-8.813	-8.203	-8.203	-7.605
Besparingen i.v.m. business case Tinbergen:											
- Herziening levensduur materiële vaste activa	2.324	1.896	1.988	2.186	1.458	1.069	350	372	504	504	504
- Besparing huisvestingslasten afstoten pand	-	-	274	274	274	274	274	274	274	274	274
- Besparingsopties extra opbrengst erfpacht plots	-	20	20	115	115	115	115	115	115	115	115
- Besparingsopties afstoten pand	-	-	13.473	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal besparingen Tinbergen	2.324	1.916	15.755	2.575	1.847	1.458	739	762	893	893	893
Totaal resultaat incl. bezuinigingen EP 2026-2030	1.930	-2.412	7.694	-7.659	-7.691	-8.097	-8.525	-8.051	-7.310	-7.310	-6.712

Absorberen meerkosten

Naast de renovatie van Tinbergen leiden ook het groot onderhoud van de komende jaren en de plannen van Tomorrow's Campus tot een hogere afschrijvingslast, dan tot nu toe in het kader was meegenomen. Daar staat tegenover een verwachte besparing van exploitatielasten, dan wel hogere opbrengsten door het slopen van gebouwen en de verkoop/verhuur van locaties/ruimtes. Toch leidt dit *overall* tot een structureel negatief resultaat. RE&F doet alles wat binnen haar mogelijkheden ligt om dit negatieve resultaat te drukken en heeft diverse besparingsopties benoemd die verder worden uitgewerkt. Het verdere onderzoek moet uitwijzen in hoeverre deze opties haalbaar zijn en wat ze daadwerkelijk op kunnen brengen.

Actuele ontwikkelingen met een, een naar verwachting, positief effect op de MJB RE&F Bayle

Na oplevering van Tinbergen in 2027 verlaat RSM BV het Bayle-gebouw. Omdat de overige huurders ook elders worden ondergebracht, staat locatie Bayle dan leeg. De kantorenmarkt is weinig kansrijk; alternatieven zoals hotel of studentenwoningen worden onderzocht. Uiterlijk in 2027 moet een

uitvoerbaar scenario bestuurlijk zijn vastgesteld om leegstandskosten te beperken en een rendabele of strategische bestemming te realiseren.

Abraham van Rijckevorselweg (Plot 23)

Het perceel is alleen bruikbaar in combinatie met gemeentelijke grond. Voorgenomen is verkoop aan de gemeente, die het in erfpacht aan DUWO uit geeft voor studentenhuysvesting. Bestuurlijke besluitvorming en een gezamenlijke uitwerking met gemeente en DUWO moeten zorgen voor een zorgvuldig voorbereide transactie en passende ontwikkeling.

Plot 14 (naast Langeveld)

Voor Plot 14 wordt een één-op-één gunning aan een ontwikkelaar verkend. Het programma richt zich vooral op woningen, met in de plint mogelijk aanvullende functies. Via een efficiënte gunningsprocedure moet een toekomstbestendig plan ontstaan dat aansluit bij de campusontwikkeling.

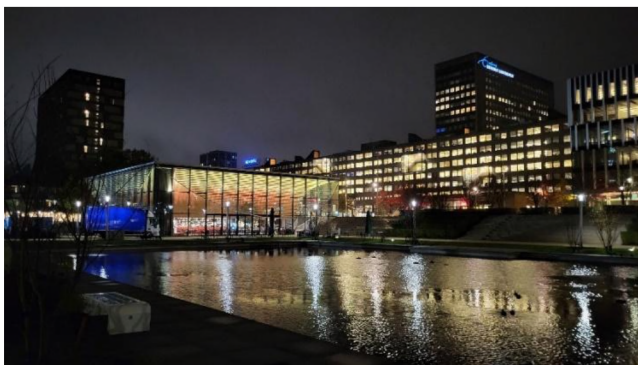
Ontwikkeling Noord-Oost

Vanaf eind 2025 worden diverse gebouwen gesloten en gesloopt, waardoor ongeveer 1,9 hectare vrijkomt. Onderzoek naar campusbehoeften, ruimtelijke mogelijkheden en omgeving moet leiden tot een bestuurlijk

gedragen herontwikkelingsplan voor een toekomstbestendige transformatie.

Ontwikkeling om de campus heen

Er wordt in toenemende mate samengewerkt met Sportclub Excelsior, Brainpark en Trompenburg Arboretum. Dit krijgt vorm in de 'Magnificent Mile', de Erasmus-As die deze stakeholders met de EUR verbindt. Daarnaast participeert RE&F in de programmering rondom de planvorming van de Mirt-brug over de Nieuwe Maas, die de campus zal verbinden met Rotterdam-Zuid. Dit zal de komende jaren meer invloed hebben op de campus in relatie met de omgeving.



Huisvestings- en afschrijvingslasten in de begroting nemen toe

Het gros van de materiële kosten binnen de begroting van RE&F bestaat uit afschrijving en huisvestingslasten. Afschrijvingen n.a.v. afgeronde investeringen (gebouwen, inventaris, apparatuur) en exploitatiekosten die samenhangen met het beheer en onderhoud van de investeringen en terreinen. Het merendeel van deze kosten maakt logischerwijs onderdeel uit van de begroting van RE&F, maar ook andere onderdelen hebben huisvestingskosten in hun begroting verwerkt. Deze worden in deze toelichting buiten beschouwing gelaten.

Specificatie vastgoedbegroting (k€)										
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Personele lasten	-9.781	-9.853	-9.918	-9.971	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008	-10.008
- Afschrijvingslasten	-12.383	-15.933	-19.342	-19.913	-20.122	-20.290	-19.731	-19.048	-18.176	-17.110
- Huisvestingslasten	-28.342	-26.806	-29.121	-29.254	-27.995	-28.251	-29.238	-29.447	-29.577	-30.045
- Dienstverlening	-2.978	-3.017	-1.319	-1.396	-1.056	-1.056	-1.056	-1.056	-1.056	-1.056
- Overige kosten	-701	-730	-701	-703	-694	-677	-677	-677	-677	-677
Subtotaal materiële lasten	-44.404	-46.486	-50.483	-51.267	-49.868	-50.274	-50.702	-50.228	-49.487	-48.889
Interne verrekeningen	-1.684	-1.696	-1.700	-1.703	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707	-1.707
Totaal lasten	-55.869	-58.036	-62.101	-62.941	-61.583	-61.989	-62.418	-61.943	-61.202	-60.604
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige opbrengsten	2.357	2.377	15.850	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472	2.472
Opbr. interne verrekeningen	7.323	7.326	7.326	7.326	7.326	7.326	7.326	7.326	7.326	7.326
Budget *	48.119	45.921	46.619	45.484	44.094	44.094	44.094	44.094	44.094	44.094
Totaal Baten	57.799	55.624	69.795	55.281	53.892	53.892	53.892	53.892	53.892	53.892
Totaal Resultaat **	1.930	-2.412	7.694	-7.659	-7.691	-8.097	-8.525	-8.051	-7.310	-6.712

* Voor de meerjarenbegroting het budget van 2030 doorgetrokken.
 ** inclusief besparingen

De afschrijvingen m.b.t. huisvesting komen vooral voort uit afschrijvingen op gebouwen (90% van afschrijvingen 2025). In de begroting 2026 t/m 2030 lopen de afschrijvingskosten

op als gevolg van de oplevering van het Tinbergen project en de activering van diverse groot onderhoud projecten.

Bijlage 6 Toelichting IT kosten

De EUR ziet zich, waar het gaat om de digitale transformatie, de komende jaren gesteld voor complexe en grote uitdagingen. Aan de ene kant teruglopende financiering vanuit het Rijk en krimpende studentenaantallen die een efficiëncyslag noodzakelijk maken in hoe middelen voor digitalisering worden ingezet en benut. Aan de andere kant zijn er de ambities uit de nieuwe strategie zoals '*one connected EUR*', steeds betere en diepgaandere samenwerking met partners en de maatschappij en de ambities op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. Ook is er sprake van een zich razendsnel ontwikkelend digitaal landschap. Of het nu gaat om de AI-revolutie waarop de EUR wil en moet inhaken, of dat het gaat om dreigingen op het gebied van digitale- en data soevereiniteit en cyber criminaliteit. De afdeling Erasmus Digitalisation Services (EDIS) heeft een belangrijke en centrale rol in het vertalen van de ambities en uitdagingen van de EUR op deze gebieden naar concrete veranderingen. De Staat der Digitalisering en de daaruit voortkomende Digitale Roadmap worden gezien als leidraad voor verbeteringen in de digitalisering van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

De komende jaren zullen invoering en aanpassing van kern-digitale systemen als die voor bedrijfsvoering en Identity & Access Management het nodige van de organisatie vragen. Meer in het algemeen zal de komende periode veel aandacht uitgaan naar de volwassenheid, optimalisatie en standaardisatie van processen en systemen als het gaat om effectiviteit, efficiency, compliance en continuïteit.

Succes kan alleen behaald worden in goede afstemming en samenwerking met bestuur, faculteiten en diensten enerzijds en met

partners van de EUR, leveranciers en samenwerkingsverbanden anderzijds. Ook is er verondersteld en -kracht nodig willen we de proces en applicatie optimalisatie realiseren die nodig is om zo ook capaciteit en ruimte creëren voor duurzame innovatie.

IT-kosten meerjaren 2026-2030

EDIS heeft voor 2026 een sluitende begroting opgeleverd. Meerjarig lopen de begrote verliezen op van -/- M€ 0,8 tot -/- M€ 1,4 in 2030. De daling van budget en verwachte stijgingen in personeelskosten en softwarekosten veroorzaken een negatief effect van totaal -/- M€ 2,0 in 2030 ten opzichte van 2026. Deels wordt dit gemitigeerd door het verder niet invullen van vacatures van 6 FTE en rationalisatie op licenties. Echter is voor de langere termijn een strategisch plan nodig om de kostenstructuur in lijn te brengen met de daling van financiële middelen.

IT-risico's

De volgende strategische risico's zijn voor de EUR van belang op IT-gebied:

- De Pay-per-Use kostenstructuur van de Public Cloud kan leiden tot oplopende kosten;
- Projecten als Tinbergen en VB26 kunnen bij budgetoverschrijdingen impact hebben op het EDIS-lijnbudget;
- Kostenbesparingen op zowel interne als externe EDIS-formatie kan zorgen voor instabiliteit in de operatie;
- De sterke afhankelijkheid van bedrijfskritische leveranciers – in het bijzonder die buiten Europa – kan leiden tot operationele en financiële risico's;
- Decentrale IT kan leiden tot inefficiëntie en privacy en security risico's.

IT-investeringen

De EUR hanteert drie categorieën van IT-investeringen:

- AV Middelen: Vervangingscyclus van audiovisuele middelen in onderwijszalen, kantoorruimtes en de studio;
- LCM Hardware (User Devices/Netwerk): Geplande vervangingscyclus van IT-hardware. Voorbeelden hiervan zijn netwerkkapapparaat, desktops PC-zalen en Chromebooks voor toetsen. Voor het OnPrem Datacenter in Mandeville zijn geen vervangingen meer gepland. Fluctuaties over jaren zijn afhankelijk van de operationele vervangingsplanning en richtlijnen activering;

- Project Software-ontwikkeling: EDIS projectinzet op software-ontwikkeling kan geactiveerd worden, wanneer voldaan wordt aan de EUR-richtlijnen voor Immateriële Vaste Activa.

De investeringen betreffen voornamelijk EUR-brede hardware faciliteiten zoals audiovisueel (schermen), netwerk en Chromebooks (t.b.v. tentamens). Dit volgens meerjaren-vervangingsplanningen, waarbij kritisch wordt gekeken naar mogelijke verlengingen van gebruiksduur. Dit vanuit kostenooqpunt en duurzaamheidsgedachte.

Overzicht investeringen in IT

		Investeringen (k€)					
Investeringen	Toelichting	2026	2027	2028	2029	2030	
Software	VB26: Oracle M€ 8,5	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	-
Hardware	LCM netwerk	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	€ 600	600
Audiovisueel	LCM audiovisueel	€ 920	€ 2.500	€ 2.500	€ 1.000	€ 1.000	1.000
	Studio	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	€ 100	100
PC zalen	Desktops & Chromebooks	€ 866	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	500
Totaal		€ 2.486	€ 3.700	€ 3.700	€ 2.200	€ 2.200	

PPB-Budget (Master Plan Digitalisering)

De CIO is gevraagd om een advies te geven over het innovatie- en vernieuwingsbudget (MPD) wat nu M€ 8 bedraagt. Kijkende naar de daadwerkelijke financiële benutting en het beslag op de niet groeiende verandercapaciteit, lijkt het verstandig dat structureel bij te stellen naar M€ 7 per jaar voor 2026, 2027 en 2028. Opgemerkt zij dat dit advies nog niet de i-governance naar het project portfolio board is gevolgd.

Meerjarige digitaliseringsroadmap (MJDR)

In 2024 is gestart met het in kaart brengen wat het totaal is van de door de faculteiten en diensten gewenste en vereisten kosten voor informatievoorziening. Dit krijgt zijn beslag in

de halfjaarlijks te updaten meerjarige digitaliseringsroadmap (MJDR). Deze is zuiver gebaseerd op de door de directeuren onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering aangeleverde strategieën, visies jaarplannen en gespreksverslagen. Het bevat naast de aangeleverde thema's en projecten ook een gezamenlijke inschatting van de benodigde budgetten. Het CvB heeft de wens deze roadmap te gebruiken voor besluitvorming over de EP.