

# Beleidsplan 2023-2027

Vastgesteld op 6 april 2023

## Samenvatting

In dit plan zijn de contouren geschetst van het beleid van de Stichting Universiteitsfonds Twente voor de periode 2023-2027.

Voor een groot deel zet het bestuur het beleid voort op de wijze zoals het fonds reeds 75 jaar acteert: ondersteunend aan de visie en het beleid van de Universiteit Twente, focus op het mogelijk maken van zaken die niet uit de reguliere universitaire middelen kunnen worden bekostigd, het aanjagen van nieuwe ontwikkelingen die na bewezen meerwaarde op termijn wel uit reguliere middelen kunnen worden bekostigd. In de uitvoering worden door de tijd heen andere keuzes gemaakt of op onderdelen andere accenten gelegd, vaak ook op basis van wijzigende beleidsaccenten van de universiteit.

In het vorige beleidsplan, het beleidsplan 2019-2022, is gekozen voor een meer geprofileerd profiel voor het Universiteitsfonds, het aanhalen van de verbinding met de founders en de overheden die aan de basis van de stichting stonden, het aanhalen van de banden met het bedrijfsleven in het algemeen en een meer actieve fondsenwervende rol voor de bestuursleden. Op basis van de ervaringen in de afgelopen jaren is besloten de focus iets te verleggen. We blijven inzetten op het beter zichtbaar maken, profileren, van het universiteitsfonds. Bestuurders gaan zich daar ook persoonlijk voor inzetten. Het aanhalen van de verbinding met de founders, de overheden en het bedrijfsleven blijft van belang, maar heeft niet onze focus in de actie. De actie is gericht op het aanhalen van de persoonlijke relaties met potentiële donateurs onder alumni, oud-medewerkers en andere betrokkenen. Daar hoort ook een meer actieve fondsenwervende rol voor de bestuursleden bij.

## Historie Universiteitsfonds

Dat er in Twente een Technische Hogeschool werd gevestigd, is te danken aan de visionaire blik van een groot aantal Twentse ondernemers en bestuurders en aan de intensieve gezamenlijke lobby die zij in de jaren vijftig hebben gevoerd. Op 17 december 1948 richtten zij daartoe de 'Stichting Technisch Hoger Onderwijs voor Noord- en Oost Nederland' op, de rechtsvoorganger van de huidige Stichting Universiteitsfonds Twente. Om haar lobby kracht bij te zetten heeft het bedrijfsleven destijds meer dan anderhalf miljoen gulden aan de Stichting gedoneerd. Voor die tijd een enorm bedrag. De noodzaak school in de behoefte aan ingenieurs die de industrie in Noord- en Oost Nederland kon helpen bij de innovatie die nodig was om concurrerend te kunnen blijven in een globaliserende wereld na de Tweede Wereld oorlog.

## Doelstelling Universiteitsfonds

- Statutair: 'De daadwerkelijke steunverlening aan de Universiteit Twente'
- Rode draad door de jaren heen: 'Investeren waar nodig'

Het Universiteitsfonds Twente is een onafhankelijke rechtspersoon met een eigen bestuur, eigen statuten en eigen doelstellingen. Het statutaire doel is: 'De daadwerkelijke steunverlening aan de Universiteit Twente', populair vertaalt als bijdragen aan de groei en bloei van de universiteit en de universitaire gemeenschap. Het bestuur maakt daarin als onafhankelijke stichting eigen keuzes. Dit geschiedt sinds jaar en dag in nauwe afstemming en samenwerking met het bestuur van de Universiteit Twente, dat ook vertegenwoordigd is in het bestuur van het universiteitsfonds. Nieuw is dat het bestuur dit ook in nadrukkelijker overleg met de UT-gemeenschap van studenten, medewerkers en oud-medewerkers wil doen. Dit maken we onder meer ook expliciet door een student te benoemen in het bestuur.

De nauwe samenwerking tussen universiteit en fonds blijkt ook uit het feit dat de universiteit de ambtelijke ondersteuning van het universiteitsfonds faciliteert en financiert (ondersteuning wordt verzorgd door het Alumni & Development Office). Bovendien ziet het College van Bestuur van de universiteit erop toe dat de universitaire organisatie als geheel ondersteunend is (meewerkt aan) aan de doelstellingen en activiteiten van het universiteitsfonds.

De doelen van het universiteitsfonds vormen altijd een afspiegeling van de behoeften van de UT en de UT-gemeenschap en zijn dus niet in beton gegoten. Periodiek zal het bestuur van het fonds bekijken of de bestedingsdoelen aangepast moeten worden en daartoe kan ook ad-hoc besloten worden wanneer dat naar de opvatting van het bestuur wenselijk is.

Belangrijk: het bestuur wenst te benadrukken dat het universiteitsfonds niet uit eigen middelen investeert in de 'reguliere' kernactiviteiten van de universiteit: onderzoek, onderwijs en innovatie. Deze kernactiviteiten dient de universiteit te bekostigen uit de 'reguliere' daartoe bestemde inkomsten. Waar potentiële donateurs aangeven geoormerkt te willen geven aan deze doelen, zal het fonds dit uiteraard faciliteren.

## Rollen Universiteitsfonds

In haar bijdrage aan de groei en bloei van de Universiteit Twente en haar universitaire gemeenschap kiest het universiteitsfonds nadrukkelijk voor vier rollen.

### 1. Aanjager van nieuwe ontwikkelingen

Vanuit haar DNA als lobby-organisatie ziet het universiteitsfonds haar rol voornamelijk als aanjager van nieuwe ontwikkelingen, zowel ten aanzien van de kerntaken van de universiteit (onderwijs, onderzoek en innovatie) als ten aanzien van de academische gemeenschap in het algemeen en de campusgemeenschap in het bijzonder. Het gaat dan om investeringen in nieuwe ontwikkelingen die zonder financiering door het fonds niet of te laat in gang kunnen worden gezet. Een bijdrage van het fonds kan dan een zetje geven in een nieuwe richting of in een nieuwe voorziening of activiteit.

Vertalen we dit naar concrete activiteiten, dan gaat het om financiering van:

- vernieuwende onderzoeksprojecten uit geormerkte donaties
- een kick-off bijdrage aan de lopende rekening van een nieuwe sportvereniging
- een bijdrage aan de onrendabele top van een nieuwe campusvoorziening

## 2. Aanjager van de academische gemeenschap

Het universiteitsfonds investeert van oudsher ook graag in activiteiten die het studenten en medewerkers mogelijk maakt om naast hun academische vorming ook nog sociaal en cultureel gevormd te worden. Sport, cultuur en gezelligheid op de campus kunnen op onze steun rekenen als het bijdraagt aan een onvergetelijke studententijd en een prettige leef- en leeromgeving. Ook studieverenigingen en alumni-activiteiten kunnen op steun van het fonds rekenen als ze bijdragen aan de persoonlijke vorming en de vorming van sociale netwerken van studenten. Dit alles betreft activiteiten waarvoor financiering uit reguliere bronnen niet direct voorhanden is of niet dekkend is.

Vertalen we dit naar concrete activiteiten, dan gaat het om financiering van:

- sport-, cultuur- en gezelligheidsactiviteiten (groepen)
- studieverenigingen en alumni-activiteiten (groepen)
- wetenschappelijke activiteiten (congressen, symposia)
- studiereizen (groepsreizen)
- behoud van cultureel erfgoed

## 3. Aanjager van excellentie

Het universiteitsfonds wenst ook graag, in navolging van de universiteit, een bijdrage te leveren aan de bevordering van excellentie. Daartoe reikt zij prijzen en beurzen uit, vaak gefinancierd uit geormerkte donaties.

Vertalen we dit naar concrete activiteiten, dan gaat het om financiering van:

- prijzen (Van den Kroonenbergprijs, De Winterprijs)
- beurzen (Marina van Dammebeurs, Kipaji Scholarship, De Winterbeurs, Peter Riezebosbeurs, eHealth Voucher)

## 4. Aanjager van contacten tussen externe stakeholders en universiteit

Het stimuleren van goede contacten tussen het Nederlands bedrijfsleven en de Universiteit Twente is in de statuten genoemd als een manier om de doelstelling van het fonds te verwezenlijken. Tot 2008 waren de founders van het fonds vertegenwoordigd in het algemeen bestuur van het fonds. In 2008 is het algemeen bestuur teruggebracht tot het dagelijks bestuur. De founders zijn toen verenigd in het UT-Ambassadeursnetwerk. Het contact tussen het bestuur en de founders, en het bedrijfsleven in het algemeen, is toen verwaterd. Dit werd nog versterkt door de financiële crisis die volgde in de jaren daarna waarin de financiële bijdragen van veel bedrijven werden gestopt. Het huidige bestuur stelt zich ten doel de contacten met de externe stakeholders, het Nederlandse bedrijfsleven, en het Twentse bedrijfsleven in het bijzonder, weer aan te halen. Dit met name met het oog op het verwerven van financiële bijdragen die door het fonds kunnen worden ingezet om studiebeurzen te verlenen aan zowel Nederlandse als internationale studenten aan de Universiteit Twente om op die

manier bij te dragen aan de werving van studenten in het belang van zowel de universiteit als het bedrijfsleven.

Vertalen we dit naar concrete activiteiten, dan gaat het om:

- het aanhalen van de banden met het huidige bedrijfsleven in het bijzonder in de regio
- het aanhalen van de banden met de Stichters
- het aanhalen van de banden met de overheden die aan de basis stonden van de stichting

### **Eigen vermogen**

Het universiteitsfonds heeft de laatste decennia een min of meer stabiel eigen vermogen van zo'n anderhalf miljoen euro. Dat is een beleidskeuze van het bestuur. Het bestuur houdt het eigen vermogen bij voorkeur stabiel op een niveau dat zij voor de continuïteit van het fonds op een termijn van 2 tot 3 jaar noodzakelijk acht. Mochten de inkomsten de komende jaren gaan groeien en de uitgaven navenant gaan stijgen dan moet ofwel het eigen vermogen navenant meegroeien of dit kengetal losgelaten worden.

### **Verwerving inkomsten**

De afgelopen 10 jaar zijn de inkomsten van het fonds voor een steeds groter deel geormerkt. Dit is het gevolg van een andere manier van fondsenwerving waarbij donateurs kunnen geven aan concrete projecten. Dit heeft conform verwachting en doelstelling geleid tot meer donaties en meer inkomsten, maar heeft de bestedingsvrijheid van het bestuur van het fonds verkleind, zeker nu het rendement op het eigen vermogen de laatste jaren flink is afgenomen. Het bestuur wenst de vrij besteedbare inkomsten te verhogen teneinde meer ruimte te hebben om ad hoc bijzondere projecten te kunnen ondersteunen.

Het Universiteitsfonds werft inkomsten op drie manieren:

- Via donaties (schenkingen, (periodieke) giften, et cetera)
- Via nalatenschappen
- Via rendement op het eigen vermogen
- Via investeringen uit het eigen vermogen

### Donaties

In 2014 hebben het Universiteitsfonds en universiteit ingezet op een groei van het aantal donateurs en een groei van de totale opbrengst. De fondsenwerving onder alumni en andere relaties van de universiteit, de zogenaamde jaarcampagne, is geprofessionaliseerd en geïntensiveerd.

Universiteitsfonds én universiteit investeren hier gezamenlijk in door een jaarlijkse bijdrage aan de fondsenwervende capaciteit van het Alumni & Development Office.

Het aantal donaties in de jaarcampagne, het aantal donaties van 2.500 euro of minder, is gestegen van gemiddeld 250 per jaar vóór 2014 tot zo'n 1.200 in 2022. De verwachting is dat het aantal donaties in deze categorie de komende jaren minder snel zal groeien, omdat de inhaalslag gemaakt is en omdat de economische vooruitzichten minder positief zijn. De groei van het aantal grotere

donaties, groter dan 2.500 euro, zal naar verwachting langzamerhand gaan toenemen. Dit vanuit de fondsenwervingstheorie dat kleine donaties bij goed relatiebeheer en goede *aftersales* leiden tot hogere donaties.

### Nalatenschappen

Steeds meer mensen kiezen ervoor een testament af te sluiten. In het verleden hebben we een enkele keer een (bijdrage uit een) nalatenschap ontvangen van oud UT-medewerkers en van onze alumni. De eerste lichterlijst alumni is met pensioen. We merken een toenemende belangstelling voor nalaten aan de universiteit. Ook van andere doelgroepen uit de brede regio, overigens. Als Universiteitsfonds willen we die mogelijkheid beter onder de aandacht brengen. Hierin werken we ook samen met de universiteitsfondsen van andere universiteiten.

### Rendement op het eigen vermogen

Binnen de grenzen van het economisch tij haalt het fonds momenteel het maximale rendement uit het eigen vermogen zonder daarbij onverantwoorde risico's te nemen. De beleggingsstrategie is verwoord in een beleggingsstatuut dat in december 2020 voor op details is aangepast en opnieuw vastgesteld. De uitgangspunten die ons ruim 10 jaar geleden door de crisis hebben geloodst, een defensieve effectenportefeuille, blijven onverminderd van kracht. Er wordt door het bestuur, in het bijzonder door de penningmeester en de directeur, in samenwerking met ABN AMRO BANK een actief beleggingsbeleid gevoerd. Daar waar kansen liggen, worden ze gepakt, zonder daarbij de risico's uit het oog te verliezen. Een behoudende koers betekent geen diepe dalen maar ook geen hoge pieken. Nieuwe ambities zijn dus – ook gezien de huidige economische situatie zeker op korte termijn – niet met het rendement op het eigen vermogen te financieren. Ook op de lange termijn kan met het rendement op een vermogen van ruim 1,5 miljoen euro geen hoofdrol worden gespeeld.

### Het aanwenden van het eigen vermogen

Aangezien het rendement op het huidige eigen vermogen via beleggingen beperkt is, heeft het bestuur zich in 2014 de vraag gesteld of het rendement niet op een andere wijze verhoogd kan worden. Wellicht kan het investeren van een deel van het vermogen in friendraising en fundraising een hoger rendement opleveren. De netto opbrengsten op de korte termijn zijn beperkt, maar als de universiteit en het universiteitsfonds er gezamenlijk van overtuigd zijn dat charitatieve middelen in de toekomst essentieel zijn, kan hierin voor de lange termijn geïnvesteerd worden. Uiteindelijk kan ook deze investering een hoog rendement opleveren. Dit uitgangspunt heeft geleid tot de eerder genoemde aanjaaginvestering in de fondsenwervende capaciteit van het Alumni & Development Office.

### **Fondsenwerving in brede zin: taken en verantwoordelijkheden universiteitsfonds en universiteit**

Bij het verhogen van de charitatieve inkomsten via friend- en fundraising zullen het universiteitsfonds en de universiteit samen optrekken. De een kan hierbij niet zonder de ander. Toch is het goed duidelijk te hebben wie waarvoor bestuurlijk verantwoordelijk is. De uitvoerende taken zijn belegd bij het Alumni & Development Office van de universiteit. Onderstaand schema geeft weer, wie op welk domein de bestuurlijke verantwoordelijkheid draagt.

Uiteraard zal het bestuur van het universiteitsfonds de universiteit adviseren en ondersteunen bij haar fondsenwervende activiteiten en relatiebeheer.

	Universiteit Twente	Universiteitsfonds Twente
Alumnibeleid		
Relatiebeheer universiteit		
Community Building		
Corporate relaties		
Fondsenwerving major donors		
Fondsenwerving Goede Doelen en vermogensfondsen		
Relatiebeheer universiteitsfonds		
Friendraising & aanjager alumnibeleid		
Fondsenwerving alumni & relaties		
Fondsenwerving bedrijven		
Toezicht op bestedingen		
Verantwoording achteraf		
Fondsbeheer		

### **Beheer en aanwending van middelen**

Bij het beheer en de aanwending van haar financiële middelen maakt het fonds onderscheid tussen verschillende soorten middelen al naar gelang de wijze van verkrijging.

#### Vrij besteedbare middelen

Uit het voorgaande blijkt dat het Universiteitsfonds Twente als onafhankelijke stichting eigen doelstellingen heeft die uit de eigen middelen worden gefinancierd. Het bestuur maakt daarin als onafhankelijke stichting eigen keuzes. De vrij besteedbare middelen zijn afkomstig uit het rendement op het eigen vermogen en uit niet-geormerkte donaties.

#### Functioneel geormerkte middelen waarbij het fonds de toewijzing doet

Naast het beleggen van het eigen vermogen en het verwerven van inkomsten uit niet-geormerkte middelen, faciliteert het Universiteitsfonds, als gelieerde externe stichting met ANBI-status, de Universiteit Twente door, binnen de statutaire doelstellingen van het fonds, in toenemende mate geormerkte charitatieve middelen te ontvangen en die binnen de universiteit te besteden. Denk daarbij aan beurzen en prijzen waar het Universiteitsfonds een rol heeft in de toewijzing van die middelen.

### Volledig geormerkte middelen (bancaire rol universiteitsfonds)

Tot slot faciliteert het Universiteitsfonds, als gelieerde externe stichting met ANBI-status, de Universiteit Twente door in toenemende mate volledig geormerkte charitatieve middelen te ontvangen en die binnen de universiteit te besteden conform de opdracht van de donateur. De besteding van deze middelen kan verder reiken dan de eerdergenoemde doelen van het fonds. Om deze middelen c.q. schenkingen te accepteren, moeten zowel de universiteit als het universiteitsfonds instemmen met het beoogde doel waarvoor deze middelen zijn toegekend. Er is daarbij geen sprake van een concrete tegenprestatie, wél van een inspanningsverplichting, zoals het uitvoeren van onderzoek op een specifiek domein. Het Universiteitsfonds Twente speelt bij dit soort extern gefinancierde projecten een faciliterende (bancaire) rol, zonder daarbij de eigen middelen aan te spreken. Door het verscherpte toezicht op Algemeen Nut Beogende Instellingen moet het fonds ervoor zorgen dat het toezicht op de besteding van deze geormerkte middelen en de verantwoording achteraf goed geregeld is. Ook al vervult het fonds bij deze projecten slechts een bancaire rol, de uitgaven moeten altijd in lijn zijn met de ANBI richtlijnen die op het fonds van toepassing zijn. Ook richting de externe financiers is het cruciaal de resultaten terug te koppelen. Deze verantwoording geschiedt via het jaarverslag van het fonds en bij grote donateurs worden hierover maatwerkafspraken gemaakt.

### **Rol bestuur**

De aard van de activiteiten van het onafhankelijk fondsbestuur is drieledig:

- Het bestuur en beheer van het fonds, het voorzitten van jury's van beurzen en prijzen en het vertegenwoordigen van het fonds in externe gremia.
- Het beschikbaar stellen van het eigen netwerk van particulieren, vermogensfondsen, privépersonen en bedrijven ten behoeve van fondsenwerving door het Universiteitsfonds Twente.
- Het initiëren van concrete fondsenwervende activiteiten gericht op het verkrijgen van grotere giften van particuliere en institutionele vermogensfondsen, privépersonen en bedrijven.
- Het creëren van zichtbaarheid en aansluiting vinden bij UT-gemeenschap van studenten, medewerkers en oud-medewerkers.

## **Samenvatting (intern deel: wordt niet gepubliceerd)**

### Rol van het fonds

- Het fonds is enerzijds nadrukkelijk aanjager van nieuwe ontwikkelingen en anderzijds wil het fonds aanvullende voorzieningen of activiteiten mogelijk maken die niet uit reguliere overheidsmiddelen bekostigd kunnen worden.

### Uitvoering rol

- Het fonds investeert nadrukkelijk geen eigen middelen in de 'reguliere' kernactiviteiten van de universiteit (onderzoek, onderwijs, innovatie).
- Het fonds investeert nadrukkelijk wel eigen middelen als het gaat om investeringen in nieuwe ontwikkelingen binnen die kerntaken die zonder financiering door het fonds niet of te laat in gang kunnen worden gezet (aanjaagfunctie).
- Het fonds investeert nadrukkelijk wel eigen middelen in aan de kernactiviteiten gelieerde additionele activiteiten (de extra's) waarvoor financiering uit reguliere bronnen niet direct voorhanden is of niet dekkend is.
- Het fonds investeert nadrukkelijk wel eigen middelen in activiteiten die het studenten mogelijk maakt om naast hun academische vorming ook nog sociaal en cultureel gevormd te worden.

### Bancaire rol

- Het fonds is bereid de universiteit te faciliteren in een bancaire rol door geormerkte charitatieve middelen te ontvangen en die binnen de universiteit te besteden.

### Eigen vermogen

- Het eigen vermogen wordt bij voorkeur stabiel gehouden op een niveau dat het bestuur voor de continuïteit van het fonds noodzakelijk acht. Hierbij gaat het bestuur uit van de factor drie t.o.v. de jaarlijkse bestedingen.

### Fondsenwerving

- Het verhogen van charitatieve inkomsten is een gezamenlijke inspanning van de universiteit en het universiteitsfonds, met voor beide partijen een eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- Het fonds wil samen met de universiteit inzetten op een groei van het aantal donateurs en een groei van de totale donateursopbrengst.
- Het fonds was daarbij in 2014 bereid tijdelijk uit het eigen vermogen te investeren in de jaarcampagne mits de universiteit deze inspanning bestuurlijk en ambtelijk ondersteunt. Deze jaarlijkse investering loopt nog steeds.