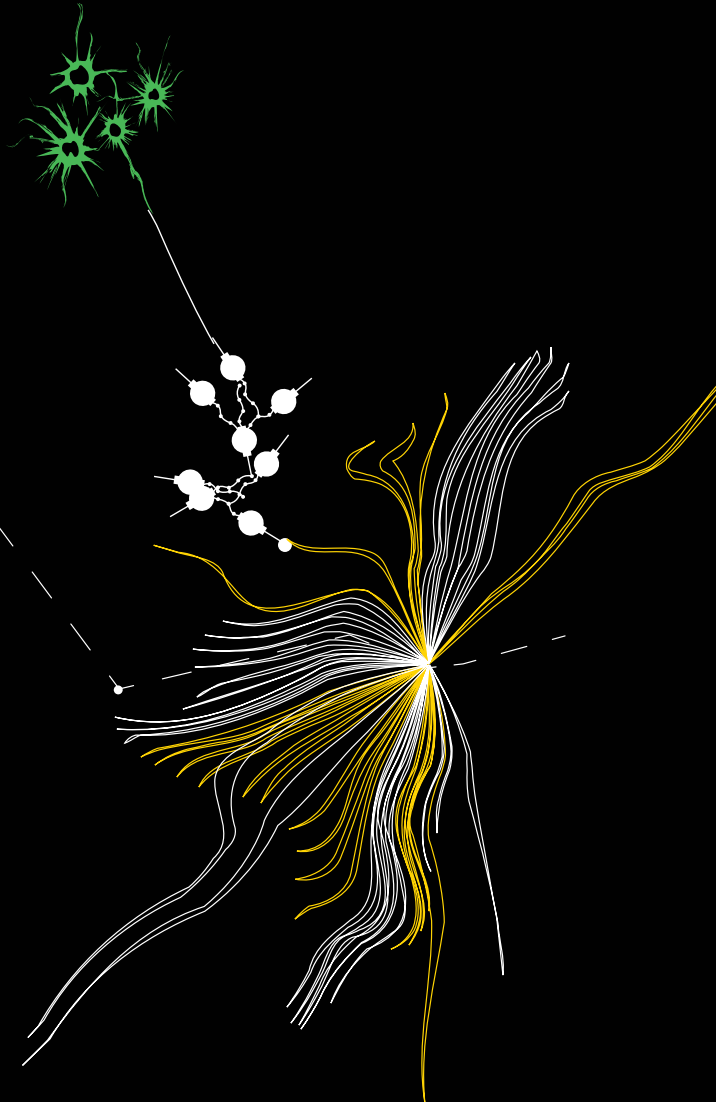


BEGROTING 2011-2015



UNIVERSITEIT TWENTE.

Begroting 2011-2015

Universiteit Twente

Datum: 15-02-2011
Kenmerk FEZ/392.969

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Bestuurlijke agenda.....	5
2.1	Onderwijs	5
2.2	Onderzoek	8
2.3	Ondernemerschap	8
2.4	Campus.....	9
2.5	Samenwerking	9
2.6	Communicatie	10
2.7	Personeelsbeleid	10
3.	Financiën en bedrijfsvoering	12
3.1	Meerjarenbegroting 2011-2015.....	12
3.2	Inzet reserves	12
3.3	Ontwikkelingen rijksbijdrage UT	13
3.4	Ontwikkeling van de baten	14
3.5	Bezuinigingen Commissie Berger	14
3.6	Huisvestingslasten	14
3.7	Vakantiestuwmeer	15
3.8	Budgetsturing.....	15
3.9	Control	15
3.10	Bedrijfsvoering	16

1. Inleiding

Met voorliggende *Begroting 2011-2015* legt de Universiteit Twente (UT) een verbinding tussen haar plannen en ambities voor de komende jaren en de financiële onderbouwing hiervan.

In dit document wordt ingegaan op de Bestuurlijke agenda en de belangrijkste financiële ontwikkelingen, waaronder de verwachte exploitatieresultaten en inzet van reserves. Tevens wordt aandacht besteed aan de verwachte bezuinigingsmaatregelen die vanuit Den Haag op het universitaire veld afkomen. Daarnaast wordt ingegaan op een aantal relevante financiële thema's als onderdeel van het financieel beleid. Ook wordt een palet aan maatregelen genoemd dat in 2011 moet zorgen voor een strikte monitoring van zowel de financiële als de personele en beleidsinhoudelijke performance. Ten slotte wordt een aantal belangrijke onderwerpen op het gebied van de bedrijfsvoering van de Universiteit benoemd.

Veranderingen en bezuinigingen vanuit Den Haag

Per 1 januari 2011 is het nieuwe bekostigingsstelsel voor het Hoger Onderwijsveld een feit. Dit betekent dat de onderwijsbekostiging vanaf 2011 wordt gebaseerd op:

- het aantal bekostigde inschrijvingen bij geaccrediteerde bachelor- en masteropleidingen binnen de nominale studieduur;
- het aantal bekostigde bachelor- en mastergraden dat is verleend en
- een instellingsspecifieke onderwijsopslag.

Met deze aanpassingen vervallen de huidige voor hogescholen en universiteiten van elkaar verschillende bepalingen betreffende de bekostiging voor hoger onderwijs. In plaats van het aantal eerstejaars studenten wordt het aantal ingeschreven studenten gehanteerd. Daarbij tellen voor de bekostiging alleen studenten mee die binnen de nominale studieduur studeren. Dit is een stimulans voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en goede studiebegeleiding gericht op afstuderen. Een andere aanpassing is een toenemende dynamisering van de onderwijsbekostiging door het deel studentgebonden financiering te verhogen onder gelijktijdige verlaging van de vaste voet 'onderwijs opslag'. Het relatief hetzelfde of beter presteren ten opzichte van de overige universiteiten zal hierdoor in belang toenemen. In deze stelselherziening is de onderzoeksbekostiging van universiteiten vooralsnog niet gewijzigd.

Met het aantreden van het nieuwe kabinet Rutte in oktober 2010, is er enige duidelijkheid gekomen over de gevolgen van de economische crisis voor de toekomstige overheidsuitgaven. In het regeerakkoord is een aantal maatregelen genoemd dat door de Ministeries nader uitgewerkt moet worden. Ook voor het Hoger Onderwijsveld zijn bezuinigingen aanstaande, 2011 geldt daarbij als een overgangsjaar waarin e.e.a. financieel relatief stabiel blijft. Voor de universiteiten springen drie voorgenomen maatregelen vanaf 2012 in het oog. Dit betreft de korting op langstudeerders, de overheveling van M€ 90 voor innovatie vanuit het budget van de universiteiten naar NWO en het beëindigen van de financiering van onderzoek vanuit de FES middelen.

De **langstudeerderskorting** behelst twee delen. Enerzijds krijgt de Universiteit een korting van € 6.000 per student die langer dan nominaal + 1 jaar studeert, anderzijds kan de Universiteit aan elke langstudeerder een additioneel collegegeld in rekening brengen van € 3.000. Per saldo dus een korting voor de Universiteit van € 3.000 per lang studerende student. Op dit moment zijn er nog veel haken en ogen aan deze voorgenomen korting. Zo is bijvoorbeeld onduidelijk wat de maatregel voor het studentactivisme betekent en wat de maatregel betekent voor studenten die tussentijds overstappen naar een andere onderwijsinstelling, etc. Ook is het de vraag of de spelregels veranderd kunnen worden gedurende het spel, met andere woorden: of de maatregel van toepassing kan zijn op studenten die hun studie al begonnen zijn. Gezien de hiervoor genoemde onzekerheden ten aanzien van deze maatregel is in de voorliggende begroting geen rekening gehouden met de toepassing van deze korting.

Ook ten aanzien van de **korting op onderzoeksmiddelen** bestaan nog onzekerheden. Wat is de basis voor de verdeling van de korting over de universiteiten? In welk tempo vindt de korting plaats en onder welke voorwaarden kunnen de middelen bij NWO weer opgehaald worden?

Tenslotte is in het regeerakkoord ook het voornemen opgenomen een einde te maken aan de **financiering van onderzoek uit de FES middelen** (aardgasbaten). Dit betekent dat de reeds gecommiteerde subsidietoekenningen doorgang zullen vinden (zoals recent voor de UT op het gebied van ICT en Nano), echter het nog vrij beschikbare bedrag van € 1,9 miljard, is toegevoegd aan de algemene middelen van de staat. Dit betekent een forse krimp van één van onze 3^e geldstroom bronnen.

Op basis van de door het rijk ingeboekte bezuinigingen en het relatieve deel dat de UT daarin heeft, gaat het College van Bestuur er vanuit dat de totale korting voor de UT zich zal bevinden binnen een bandbreedte van M€ 10 tot M€ 15. Aangezien er op dit moment nog onvoldoende zekerheid is over de wijze waarop en het tempo waarin de maatregelen van toepassing zullen zijn, is in deze meerjarenbegroting geen rekening gehouden met de aangekondigde kortingen. Dit laat onverlet dat het College zich op dit moment bezint op de toekomstige bezuinigingen en de gevolgen die dit heeft voor onze Universiteit. Bij het opstellen van de bezuinigingsplannen zal rekening gehouden worden met de transitiekosten die met de operaties gepaard gaan. Om bezuinigingen te realiseren zal mogelijk in eerste instantie een extra inzet van personeel en middelen noodzakelijk zijn, en moet gedurende enkele jaren rekening gehouden worden met reorganisatiekosten. Verder bestaat het risico dat de uitvoering van de Haagse kortingen in tijd niet geheel parallel loopt met de te realiseren UT-ombuigingen.

Meerjarenbegroting 2011-2015

De UT heeft vorig jaar voor het eerst een meerjarenbegroting opgesteld, en wel over de periode 2010-2014. De meerjarenbegroting 2011-2015 kan dus afgezet worden tegen de begrote resultaten uit de vorige meerjarenbegroting. Daarbij ontstaat een stabiel beeld. De UT zet met de begroting 2011-2015 het ingezette beleid zoals afgeleid van onze strategische visie uit RoUTE'14 voort. Ondanks de economisch moeilijke tijden blijft de Universiteit Twente inzetten op kwaliteit zowel op het gebied van onderwijs en onderzoek, maar ook op het gebied van ondersteuning. Bijvoorbeeld de in 2009 ingezette groei van MIRA als wetenschappelijk topinstituut op biomedisch gebied, wordt ook in 2011 voortgezet. Ook zullen in 2011 investeringen plaatsvinden in diverse opleidingen, zowel in de Sciences, de Engineering als Social science opleidingen.

Vergelijking meerjarenbegroting 2011-2015 met meerjarenbegroting 2010-2014

Vergelijken we de resultaten uit de meerjarenbegroting 2011-2015 en de verwachte realisatie 2010 met de meerjarenbegroting 2010-2014 dan ontstaat het volgende beeld:

	(bedragen in M€)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Begroot resultaat obv mjb 2010-2014 in M€	-9,4	-5,6	-1,6	3,2	7,3	
Begroot resultaat mjb 2011-2015 in M€	-5,3	-6,5	-3,8	1,9	6,0	2,7

(* resultaat 2010 is op basis van de voorlopige managementrapportage oktober 2010)

Hieruit blijkt dat het resultaat 2010 aanzienlijk beter is dan begroot, daar staat een verslechtering in de jaren daarna tegenover.

Deze verschuiving heeft voor M€ 4,4 te maken met de administratieve verwerking van de wetwijziging ten aanzien van de voorziening voor nonactiviteiten. Deze voorziening moet in 2010 vrijvallen, waardoor het resultaat 2010 administratief met M€ 4,4 verbetert.

De verslechtering van het resultaat in 2011 en 2012 wordt met name veroorzaakt door het opheffen van de spaarfunctie bij de faculteit ITC ten behoeve van de studenthuisvesting, naast (vanaf 2012) iets minder goede prognose van de exploitatie van onze primaire processen.

Het onderscheid tussen de normale bedrijfsvoering en de bijzondere bedrijfsvoering

In de meerjarenbegroting 2010-2014 is een onderscheid gemaakt tussen de resultaten uit normale bedrijfsvoering en de resultaten uit bijzondere bedrijfsvoering. Met dit laatste werd met name gerefereerd aan de reserve inzet.

Het College van Bestuur heeft er in de meerjarenbegroting 2011-2015 voor gekozen dit onderscheid niet meer te maken. In de praktijk lopen de normale activiteiten ten aanzien van vernieuwing op het gebied van onderwijs en onderzoek en de bijzondere activiteiten in de vorm van reserve inzet door elkaar. Het College kiest ervoor de reserve inzet strak te monitoren vanuit de begroting, de managementrapportages en de verhouding vast versus tijdelijk personeel. Het staand beleid is dat vanuit de reserve inzet geen vast personeel wordt aangesteld.

Sturing op het (financieel) beleid

In 2010 heeft een aanscherping van de planning en control cyclus plaatsgevonden. Dit heeft er onder andere in geresulteerd dat er een stelsel van periodieke managementrapportages is ingevoerd. Drie keer per jaar zijn er kwartaalrapportages opgesteld die niet alleen financiële maar juist ook beleidsinhoudelijke informatie verschaffen. Naast de monitoring op een aantal algemene indicatoren zal vanaf 2011 de monitoring meer direct plaatsvinden op het niveau van de afzonderlijk presterende faculteiten en instituten. Het College heeft daartoe KPI's met meerjarige streefwaarden afgesproken met de onderzoeksinstituten. Ook met de faculteiten worden KPI's en streefwaarden ten aanzien van het on-

derwijs afgesproken waarop in 2011 gemonitord wordt. Naast de kwartaalrapportages is sprake van maandelijkse rapportages ten aanzien van de financiële en personele performances. De periodieke managementrapportages stellen het College in staat om zowel in beleidsmatig opzicht als in financieel opzicht, tijdig bij te sturen als er disrupties optreden: Management by Exception. Ook voor 2011 zal dit rapportage systeem van kracht zijn. Een verdere uitbouw van KPI's en managementinformatie zal plaatsvinden. Ten aanzien van de sturing van het beleid zijn voor 2011 de volgende punten van belang:

- Het College blijft investeren in een cultuur van samenwerken en ondernemendheid. Als randvoorwaarde hoort daarbij bedrijfsmatig handelen: begrotingsdiscipline, het vergroten van de opbrengsten, het werken met gevalideerde business cases en substitutie van beleid bij nieuwe initiatieven ('nieuw' voor 'oud').
- Het College ziet in het verwachte natuurlijk verloop nadrukkelijk kansen om op verantwoorde en soms creatieve wijze invulling te geven aan de uitdagingen waarvoor zij zich gesteld ziet. Het natuurlijk verloop biedt daarbij een uitgelezen kans om per situatie te bepalen of en in hoeverre voortzetting van bestaande situaties gewenst is.
- Daarnaast is ervoor gekozen om voor de investeringen in gebouwen tot en met 2015 een jaarlijkse afweging te maken. Het College heeft het budget voor investeringen in gebouwen vorig jaar met M€ 10 naar beneden bijgesteld. Het voor 2011-2015 beschikbare budget bedraagt circa M€ 25. Het College gaat geen onomkeerbare verplichtingen aan voor nieuw te starten investeringsprojecten in 2012 en daarna. Hierdoor heeft het College de mogelijkheid om voor substantiële bedragen gedurende de investeringsperiode 2011-2015 op basis van de meest recente ontwikkelingen bij te sturen. Vooralsnog staat het College op het standpunt dat voor de resterende periode 2012 tot en met 2015, gezien de onzekere situatie, nadere prioritering gewenst is.
- Aan de inkomstenkant stuurt de UT actief op het verkrijgen van inkomsten van derden, waarbij ook een deel van de 1^e geldstroomkosten gedekt wordt (de zogenaamde dekkingsbijdrage moet positief zijn). Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met de provincie Overijssel op het gebied van het opzetten van programma's om maatschappelijke doelstellingen op het terrein van onder meer energie en gezondheid te realiseren.

In hoofdstuk 3 wordt uitvoerig ingegaan op thema's van het financieel beleid waaronder ook nadere controlmaatregelen.

2. Bestuurlijke agenda

Het jaar 2011 zal in het teken staan van ons 10^e lustrum: de UT bereikt dan de leeftijd van 50 jaar. Het lustrum wordt aangegrepen om ons als instelling nog sterker te profileren. De projectorganisatie is begin 2010 reeds gestart met de voorbereidingen. De lustrumactiviteiten zullen zich concentreren rondom drie momenten:

- Innovatieweek (eind mei, met Innovatielezing, Innoversum),
- Opening Academisch Jaar (september, met de start van het 'Experiment in het Bos' waarin de activiteiten van de verschillende onderdelen van de UT op een aansprekende wijze aan het publiek worden getoond) en tot slot
- Diesweek (november, met onder meer de DIES en de alumnidag).

RoUTE'14 is en blijft de leidraad voor de strategie van de UT. In onze profilering is 'high tech, human touch' het motto. We onderscheiden ons met excellent onderzoek en top onderwijs. Gegeven de hiervoor geschetste externe ontwikkelingen die op ons afkomen, zullen we hierbinnen scherpere keuzen moeten maken. Onze sterkten in onderzoek en onderwijs vormen hierbij het uitgangspunt. Het lopende programma om de inhoud, de organisatie en de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren in verband met de grote maatschappelijke druk om rendement en studiesnelheid drastisch te verbeteren zal met extra energie worden voortgezet. De regionale verankering en samenwerking blijft ook een belangrijke pijler van onze strategie.

2.1 Onderwijs

In het onderwijsbeleid van de UT voor de komende periode staan drie doelen centraal:

- Verhoging van de instroom, in het bijzonder in de techniek,
- Drastische verbetering van studierendement en studiesnelheid en
- Operationeel maken van een 'Instellingsbreed Kwaliteitszorgsysteem' (IKS)

Deze thema's zullen hieronder nader worden toegelicht en uitgewerkt.

Verhoging van de instroom, in het bijzonder in de techniek

De UT kampt de afgelopen vier jaar, ondanks vele gerichte initiatieven, met een dalend marktaandeel. Dit geldt met name voor de sector Techniek. Om het tij te keren zet de UT in de periode 2011-2015 in op de volgende maatregelen:

Verbetering van de aansluiting VO-WO.

Hierin vervult het in 2009 gestarte Loket VO een centrale rol. De UT heeft na afloop van de eerste tranche van het programma WO Sprint (Platform Bèta Techniek) besloten om jaarlijks structureel in de begroting een bedrag van M€ 0,5 op te nemen ter bevordering van de verduurzaming van het eind 2010 expirerende WO Sprint programma. Deze middelen zijn tot nu toe exclusief ingezet voor de bevordering van de instroom, maar kunnen in de toekomst ook worden ingezet voor de bevordering van doorstroom en uitstroom op basis van een afweging van het afbreukrisico. Om te voorkomen dat het Loket VO in zijn startfase wordt belemmerd door de huidige substantiële bezuinigingen is eind 2010 besloten om het Loket VO binnen de faculteit GW in financiële zin een status aparte te geven met een eigen centrale toewijzing van middelen.

Verhoging numerus fixus Technische Geneeskunde

De opleiding Technische Geneeskunde is een unieke en populaire opleiding. Teneinde meer (beheerste) instroom te accommoderen wordt gestreefd naar een verhoging van de numerus fixus van 100 naar 125. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is de uitbreiding van capaciteit van college- en practicumzalen (de laatste bij de Radboud Universiteit).

Versterking van de marketing en communicatie

Met de reorganisatie van de UT-brede communicatiekolom wordt gestreefd naar meer regie, samenhang, kwaliteit en efficiency in de communicatie naar aankomende studenten. In 2010 zijn grondige analyses gemaakt van zowel de bachelor- als mastermarkt en de positie van de UT hierop. Mede op basis van de resultaten van de analyse van de bachelormarkt is door de centrale marketingafdeling en de facultaire communicatieadviseurs tezamen een nieuwe bachelorcampagne ontwikkeld voor het collegejaar 2010-2011. De Duitse markt wordt intensiever benaderd. De focus ligt hierbij op de regio tussen Enschede en Münster. De instroom dient het komend jaar verder te worden verbreed voor wat betreft het aantal opleidingen. De UT zal in 2011 starten met meer regionaal overstijgende campagnes in het licht van de G8/G9 generatie, die in de jaren 2010-2013 tegelijk zal uitstromen en waar op de Duitse universiteiten beperkt plaats voor is.

Herschikking aanbod van bachelor opleidingen

De afgelopen jaren zijn verschillen ontstaan tussen de instroom van de huidige bachelor opleidingen van de UT. Sommige opleidingen in de gedrags- en maatschappijwetenschappen vertonen een sterke groei, waarbij moet worden opgemerkt dat deze opleidingen landelijk gezien relatief klein zijn. Daarnaast zien we dat de instroom van een aantal opleidingen stagneert op een (te) laag niveau. Dit geldt voor een aantal 'harde' technische opleidingen, maar ook voor meer multidisciplinaire opleidingen.

De UT is gestart met een programma onderwijsvernieuwing (met name gericht op het undergraduate onderwijs). Hiertoe verkent de UT in de planperiode de haalbaarheid van de vorming van brede bacheloropleidingen vanuit het bestaande opleidingsaanbod.

Een ander belangrijk onderdeel van de onderwijsvernieuwing is de verkenning van de haalbaarheid van een University College voor excellente studenten met een brede oriëntatie. Een dergelijk college richt zich op de top 10% van de studentenpopulatie. De UT beschouwt een dergelijk college niet alleen als een middel om toptalent aan te trekken en zich als kwaliteitsinstelling te profileren. Een andere belangrijke hoofddoelstelling is het ontwikkelen van best practices voor de inrichting van het onderwijs die vervolgens in het overige onderwijsaanbod kunnen worden toegepast. Dit moet een belangrijke bijdrage leveren aan verhoging van het studierendement en de studiesnelheid. Op dit aspect van de onderwijsvernieuwing wordt in de volgende paragraaf uitgebreid ingegaan.

Drastische verbetering van studierendement en studiesnelheid

De UT heeft zich in de afgelopen vijf jaar naar twee belangrijke externe stakeholders gecommitteerd om een substantiële verbetering van het studierendement en de studiesnelheid te bewerkstelligen: eind 2005 naar het Platform Bèta Techniek (PBT) en eind 2008 door ondertekening van de meerjarenafspraak met de minister van OC&W waarin het target is dat alle universiteiten in 2014 70% van de bachelorinstroom na vier jaar met een bachelordiploma afrondt. Momenteel is de studiesnelheid bedroevend laag: 30% in de techniek en 40% in de maatschappijwetenschappen. De UT heeft sinds 2006 een breed scala aan maatregelen getroffen om rendement en studiesnelheid te verbeteren. Daarover is jaarlijks gerapporteerd, van 2006-2010 naar het PBT en vanaf 2010 naar de

VSNU. Hoopgevend is dat het PBT in zijn finale beoordeling van de UT concludeerde dat de instroom en de doorstroom aan de UT nog ver achter blijven bij de doelstellingen, maar dat dit niet te wijten is aan blinde vlekken of het onvoldoende actief aansturen op deze doelen. De UT is voornemens om dezelfde lijn te volgen in de jaarlijkse rapportages aan de VSNU.

De initiatieven vallen onder de volgende noemers:

- verbetering oriëntatie, studiekeuze en vervolgens aanleren van het juiste studiegedrag, intensivering studiebegeleiding,
- wegnemen van blokkerende elementen in de opleidingen, verbetering aansluiting VWO-WO,
- verbetering van het uiteindelijk perspectief per student middels het ontwikkelen van een driestromenland (onderzoekend, ontwerpend, ondernemend / organiserend) binnen alle bachelor- en masteropleidingen. Deze individuele keuzemogelijkheid zal leiden tot een betere motivatie van studenten en uitval of studievertraging tegen gaan,
- strakkere regelgeving voor studenten (pilot BSA, nieuwe opzet OER, minder herkansingen, meer tussentijdse toetsen, harde knip),
- technische facilitering en monitoring door de invoering van nieuwe systemen (OSIRIS, Blackboard),
- uitbreiding van uitdagend onderwijsaanbod aan excellente studenten zoals beschreven in vorige paragraaf.
- Aanvraag van een numerus fixus (350 studenten) voor de bacheloropleiding psychologie. Deze opleiding is zeer populair onder Nederlandse en Duitse studenten. Bij een verdere groei van de instroom is de huidige capaciteit van de opleiding niet langer toereikend om een goed kwaliteitsniveau te borgen. Teneinde de instroom beheersbaar te maken is besloten tot het aanvragen van een numerus fixus van 350 studenten. Dit sluit aan bij de discussie in VSNU-verband over zelfregulering in opnamecapaciteit van de opleidingen psychologie aan de Nederlandse universiteiten.

Operationeel maken van een 'Instellingsbreed Kwaliteitszorgsysteem' (IKS)

De overgang van opleidingsgewijze naar instellingsbrede onderwijsvisities is op nationaal niveau ingezet. De UT wil mee in de eerste ronde instellingsaudits. Daartoe moet een functioneel en goed gedocumenteerd kwaliteitszorgsysteem worden geïmplementeerd. Dit systeem bestaat uit een aantal onderdelen. De ruggengraat wordt gevormd door verheldering van rollen en taken in de organisatie en het inrichten van goed functionerende informatiesystemen. Daarnaast is er een aantal kwaliteitsverbeteringsprogramma's. Voor de eerste periode betreffen deze docentprofessionalisering, toetsbeleid en studiebegeleiding.

Buiten de scope van dit IKS, maar wel degelijk gericht op integrale verbetering van de onderwijskwaliteit valt het werk in de RoUTe'14-projecten Undergraduate Onderwijs (UGO) Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs (PKM) en de Twente Graduate School (TGS).

De groep UGO heeft een breed onderzoek gedaan naar best practices in het bacheloronderwijs en een systeem voorgesteld om deze te dissemineren. Daarbovenop heeft de groep aanbevelingen gedaan over de toekomst van het onderwijs, die thans in uitwerking zijn. Dit wordt gedaan onder het eerder genoemde programma onderwijsvernieuwing, dat is te beschouwen als de opvolger van het UGO-project. De groep Schools heeft een zeer gedegen studie verricht naar een inhoudelijk kwaliteitsprogramma voor het masteronderwijs. Onder auspiciën van de stuurgroep Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs (PKM) wordt dit nu geoperationaliseerd. TGS tenslotte, is ingeburgerd en in de perceptie een evident onderdeel van de onderwijsorganisatie geworden. Uitdaging hier is echter nog dit ook formeel in te bedden en ook in administratieve en financiële zin TGS een evidentie te maken.

Internationaal

Het onderwijs speelt zich in toenemende mate af in een internationale context. De komende jaren zal de instroom van studenten van buiten Nederland toenemen. Dit stelt eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. De komende jaren wordt er daarom gewerkt aan het transparanter en sneller maken van de administratieve procedures (zoals rondom de aanmelding en het toewijzen van beurzen) en het professionaliseren van de communicatie met de doelgroep. Daarnaast verdienen ook de kwaliteit van het onderwijsaanbod en de vaardigheden van docenten en studenten de nodige aandacht. Voor actieve sturing op de internationale instroom is een goed gevuld beurzenfonds een voorwaarde. Bij de verdere ontwikkeling van dit fonds gaat de nadruk de komende jaren liggen op het nadrukkelijker bouwen aan de relaties tussen de universiteit enerzijds en alumni, particulieren en het bedrijfsleven anderzijds.

In de tweede helft van de begrotingsperiode gaan de werkzaamheden verschuiven van het op orde

krijgen van de hierboven genoemde 'randvoorwaarden' (optimalisatie van dienstverlening) naar opschaling van de internationale samenwerking en werving. Dit betekent veelal nieuw beleid met daaraan verbonden (tijdelijke) extra investeringen. De belangrijkste slag, inhoudelijk en financieel, moet worden gemaakt ten aanzien van internationale werving en relatiebeheer. De financiering van deze activiteiten wordt gedekt door een deel van de geprognosticeerde meeropbrengsten van internationale studenten aan te wenden.

Parallel aan bovenstaande activiteiten zal extra aandacht zijn voor de organisatie van de ondersteuning van internationaliseringactiviteiten. De verwachting is dat er een kwaliteitsslag kan worden gemaakt door de ervaringen van ITC, de faculteiten, international office en het beleid nadrukkelijker bij elkaar te brengen.

2.2 Onderzoek

In 2009 is met de Nota Sturing Onderzoek een focus aangebracht in het onderzoek op de UT. In 2010 zijn met de instituten KPI's overeengekomen voor de monitoring van de (ontwikkeling van) kwaliteit van het onderzoek. Het (inter)nationale onderzoekslandschap is voortdurend in beweging en vraagt een continue bijstelling van de koers. Om het profiel van research universiteit te kunnen behouden en uitbouwen is een voortdurende verhoging van de kwaliteit nodig. Dat vereist continuïteit in de financiering en dwingt tot het maken van keuzes; op basis van kwaliteit enerzijds en op basis van profiel en relevantie anderzijds.

In de komende periode staan we voor de uitdaging om ons profiel duidelijk en onderscheidend naar voren te brengen in het universitair landschap. De slogan 'high tech human touch' blijkt daarbij van grote waarde. Het is een krachtige samenvatting waar de universiteit in de kern voor staat en het vormt de grondslag voor de inhoudelijke keuzes die we maken en de thematische prioriteiten die we stellen. Met deze thematische benadering wordt de interdisciplinaire samenwerking en het proces van 'converging technologies' bevorderd en de samenwerking met externe publieke en private partijen gestimuleerd.

Naast profilering wordt ook gedacht aan een betere positionering in het onderzoekslandschap. Vanuit een sterke eigen identiteit en profiel worden relaties opgebouwd en samenwerkingsverbanden aangegaan met andere kennisinstellingen en met publieke en private partners, nationaal en internationaal. Een juiste positionering heeft ook met politieke invloed en bestuurlijke macht te maken. Met het oog op een betere presentie en impact wordt actief gewerkt aan een verbetering van onze participatie in relevante academische netwerken en bestuurlijke commissies en raden.

Ook voor onderzoek geldt dat de met RoUTe'14 ingezette koers wordt voortgezet. Echter, zoals in de inleiding van dit hoofdstuk is betoogd, de plannen van het nieuwe kabinet dwingen ons om sneller en scherper focus aan te brengen.

2.3 Ondernemerschap

In 2010 is begonnen met de uitvoering van het masterplan gebiedsontwikkeling. In 2011 komen nieuwe faciliteiten beschikbaar voor start-ups en kleine bedrijven. Kennispark houdt vast aan de creatie van 10.000 hoogwaardige arbeidsplaatsen in de regio. De weg die in 2010 is ingeslagen om meer awareness te creëren onder studenten en medewerkers wordt onverminderd voortgezet. Jaarlijks bereikt Kennispark meer dan 30% van alle promovendi door de valorisatietrainingen die zij aanbieden voor deze doelgroep. De inzet van business developers in de instituten draagt bij aan de awareness en heeft in 2010 de eerste resultaten opgeleverd. Dit project zal net als de FAME regeling voor studentondernemers worden gecontinueerd. Voorts is in 2010 veel aandacht geweest voor het indienen van een aanvraag onder de nieuwe valorisatieregeling, waarmee naar verwachting in 2011 een start kan worden gemaakt. Hierbij zal Saxion betrokken worden als partner binnen Kennispark.

Het opzetten van het Twente Technology Fund is in 2010 succesvol geweest en het fonds is officieel in juli 2010 van start gegaan. 2011 zal naar verwachting de eerste grote projecten laten zien. VentureLab heeft in 2010 de 100^{ste} deelnemer toegelaten en er is een eerste publicatie verschenen van succes stories van de alumni van het programma. Eind 2010 loopt de huidige financiering van VentureLab af en ten tijde van deze publicatie wordt gezocht naar constructies voor een volgende fase. Kennispark en de Universiteit Twente zullen in 2011 in de externe betrekkingen inzetten op profilering in lijn met de ontwikkelingen rondom het Veerman rapport, de nieuwe kabinetsplannen en de Europese ontwikkelingen.

2.4 Campus

Campusmanager

De Universiteit Twente is de enige campusuniversiteit in Nederland. Die positie is waardevol en moet worden gekoesterd. Met het aanstellen van een campusmanager wil de universiteit bereiken dat activiteiten op de campus elkaar meer gaan versterken en dat nieuwe activiteiten aangetrokken worden. Een verdere opdracht voor de campusmanager is de exploitatie van de campus en haar voorziening op de lange termijn financieel rendabel te houden. De uitdaging is te zoeken naar manieren om dat te doen met versterking van het unieke karakter van de locatie.

Campus als living lab voor duurzaamheid

Met de campus, gebouwen, ruim 9000 studenten en bijna 3000 werknemers heeft de universiteit een aanzienlijke impact op het milieu. Als onderzoeksinstelling heeft de UT de verantwoordelijkheid om mede vorm te geven aan de nationale agenda van duurzaamheid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen zowel in praktijk als in opleidingen te bevorderen. Als onderwijsinstituut heeft de universiteit een extra verantwoordelijkheid om de studenten voor te bereiden op en bewust te maken van hun toekomstige rol en functie, waarbij de bescherming van natuurlijke hulpbronnen een belangrijke waarde vormt. Een fundamentele bijdrage levert de universiteit in de ontwikkeling van duurzame strategieën en technologieën voor mondiale oplossingen, met name in de gezondheid-, energie-, water- en voedingsector. De campus kan daarbij dienen als een test case of laboratorium voor nieuwe toepassingen en als een show case voor creatieve modellen en benaderingen.

2.5 Samenwerking

Via samenwerking met collega-universiteiten wil de UT haar positie verder versterken. Medio 2010 is de UT samen met de Radboud Universiteit Nijmegen, de Rijksuniversiteit Groningen en de Wageningen University een traject gestart om zich gezamenlijk scherp te oriënteren op de toekomst. In lijn met de discussie rondom de commissie Veerman over een scherpere profilering van de universiteiten hebben deze universiteiten besloten om bestaande samenwerking fors te intensiveren en uit te breiden. Zij willen nauwer gaan samenwerken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Ook willen de vier universiteiten verschillende Duitse collega-universiteiten in de grensstreek in hun samenwerking betrekken. De individuele universiteiten hebben dit bij aanvang van het academische jaar 2010-2011 bekend gemaakt.

Op het gebied van onderzoek wordt op een aantal terreinen de mogelijkheid van de bundeling van sterkten in het onderzoek verkend. Het gaat hierbij om de terreinen:

- Groene Energie
- Technologie en Gezondheid
- Voeding en Gezondheid
- Nanotechnologie
- Waterbeheer en -management

Hiertoe is er per thema een duo gevormd bestaande uit een lid van het College van Bestuur en een inhoudelijk betrokken hoogleraar. Ook de mogelijkheden voor verbindingen met provinciale en/of regionale bedrijven, instellingen en overheden is hierbij een aandachtspunt.

Om de mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van onderwijs te verkennen zal eind 2010 een werkgroep bestaande uit ambtelijke vertegenwoordigers van de vier universiteiten worden ingesteld. Voor de UT is hierbij de eerder genoemde herschikking van haar bacheloropleidingen van belang. Via samenwerking met genoemde universiteiten kan mogelijk op een effectieve en efficiënte wijze voor een aantal specifieke opleidingen invulling aan deze herschikking worden gegeven. Daarnaast kan het aanbod van profilerende masters op de verschillende universiteiten op elkaar worden afgestemd.

Ook de samenwerking in 3TU-verband zal worden gecontinueerd. De drie technische universiteiten zien voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd bij de regie van het technologiedomein, waarin naast de universiteiten ook verschillende onderzoeksinstituten actief zijn. Dit domein wordt gezien als motor voor de Nederlandse (en Europese) kenniseconomie en wordt onmisbaar geacht bij de aanpak van de grote maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid, veiligheid en vergrijzing.

Sinds de start van de vijf Centres of Competence (CoC) en de daaraan verbonden Centres of Excellence (CoE) bottom up zijn enkele nieuwe initiatieven gestart, onder meer op het gebied van wiskunde, ethiek, en bouwkunde, waarbij groepen van alle drie de universiteiten samenwerken. De onderzoekskwaliteit aan de 3TU is hoog. Om de kwaliteit van het onderzoek en het onderzoekmanagement continue verder te verbeteren en in- en extern verantwoording af te leggen, hanteren de TU's een onderling afgestemd kwaliteitszorgsysteem. Hiernaast werken de 3TU's aan de ontwikkeling van

beoordelingscriteria voor het wetenschappelijk construeren en ontwerpen en het multidisciplinair onderzoek. Met deze maatregelen willen de TU's de positie van dit onderzoek versterken en een belangrijke bijdrage leveren aan een betere koppeling tussen het onderzoek enerzijds en de toepassing van deze kennis anderzijds.

2.6 Communicatie

In december 2010 behandelt de Uraad de voorgenomen reorganisatie van de communicatiefunctie van de UT. Bij instemming zal alle communicatiecapaciteit van de UT worden gebundeld in een conerndirectie Marketing en Communicatie. Belangrijke doelstelling van de reorganisatie is het verkrijgen van meer regie en consistentie in de uitingen van de UT, zodat we ons als UT eenduidig als een organisatie kunnen profileren. Leidend voor de nieuwe marketing en communicatieorganisatie is de recent opgestelde communicatiestrategie. Centraal hierin staat het voornemen de UT in de markt te zetten met een helder profiel en een eenduidige boodschap die we frequent en consequent uitdragen. We moeten doelgroepen gericht benaderen en aan ons binden.

Om de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de UT te vergroten wordt een jaarplan pers en publiciteit opgesteld. Daarnaast zal een belangrijke, extra impuls worden gegeven aan de verdere ontwikkeling van onze website en de inzet op social media. Invoering van een publishing systeem draagt bij aan de herkenbaarheid van onze uitingen (bewaking huisstijl) en levert efficiencyvoordeel bij productie.

In het kader van de doelgroepbenadering worden gerichte campagnes en sponsoracties voorbereid. Daarnaast wordt extra geïnvesteerd in het opbouwen en onderhouden van ons relatienetwerk, inclusief onze alumni. Verbetering van het relatiebestand en voortzetting van het in 2010 gelanceerde relatiemagazine zijn hier onderdeel van.

2.7 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid is een strategisch onderdeel van het instellingsbeleid. Grote thema's zijn aantrekkelijk en stimulerend werkgeverschap en organisatieontwikkeling.

De komende jaren ligt de nadruk op:

Talentmanagement

Het vinden, aantrekken, ontwikkelen en behouden van (top) talent is van strategisch belang voor de Universiteit Twente. De UT wil een plek zijn waar talenten werken en die talenten aantrekt. De talenten zijn de boegbeelden van de UT en daarmee bepalend voor het gezicht van de UT. Vanuit het uitgangspunt dat talent, talent aantrekt, wil de UT extra inzetten niet alleen op het aantrekken van talenten maar m.n. op het treffen van bijzondere voorzieningen. Daarbij moet worden gedacht aan het aanbieden van uitdagende wetenschappelijke en ondersteunende carrièrepaden met een flexibele toepassing van arbeidsvoorwaarden (tenure track, vervroegd promotierecht). Excellentie en talent vormen voorts de basis voor de doorgroei. Uiteraard zijn hierbij leidinggevenden vereist die toegerust zijn om talenten te identificeren, te binden en te begeleiden.

Leiderschapsontwikkeling

Leidinggevenden van de UT zijn van strategisch belang. Zij zijn degenen die de uitgangspunten uit Route '14 moeten vertalen naar de eigen eenheid en de eigen medewerkers moeten meenemen in de ontwikkeling van de UT. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van de ontwikkeling van hun medewerkers. Beide opdrachten vormen de basis voor het UT-leiderschapsprogramma.

Dit programma bestaat uit een verplicht leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden binnen de UT, waarin het realiseren van de doelstellingen uit de strategische visie, centraal staat. Naast het faciliteren van de ontwikkeling van de leidinggevenden, is het ook van belang dat de UT investeert in de ontwikkeling van medewerkers die talent hebben voor leidinggeven en ze opleidt voor leidinggevende posities in de toekomst.

Employabilitybeleid

Optimale inzetbaarheid van medewerkers is op korte en lange termijn van cruciaal belang om de ambities van de UT waar te kunnen maken. Een manier om hierop in te spelen is life-time employability en geen life-time employment. Als UT bieden we geen baangarantie voor het leven meer maar een employabilitygarantie. Deze gedachte en de daaruit voortvloeiende faciliteiten kunnen ondersteunen bij vragen die er spelen op het gebied van kwaliteit- en volumesturing. Ook voor het gevoel van één UT heeft het een positieve bijdrage. Door mobiliteit bewegen medewerkers zich tussen de verschillende eenheden van de UT en voelen zich daardoor meer verbonden met de UT als geheel. Dit beleid richt zich op alle medewerkers zowel WP als OBP. De nadruk ligt op doorstroom van medewerkers

o.a. loopbaanontwikkeling, scholing, functieroulatie, stages en sabbatical. Maar ook instroom en uitstroom van medewerkers zijn een belangrijk uitgangspunt.

Bij instroom wordt gekeken naar afspraken die beweging in de toekomstige loopbaan stimuleren o.a. functieverblijftijd. Bij uitstroom kan worden gedacht aan sollicitatiehulp, (om)scholing en outplacement. Noodzakelijk voorwaarde voor het slagen van dit beleid is een adequate jaargesprekkencyclus, waarbij in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker continue aandacht is voor ontwikkeling en mobiliteit.

Arbeidsmarktbeleid

De toekomst van de UT wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die er werken. Reden te meer om nog meer tijd en energie te steken in het aantrekken van talenten en toppers, zoals hiervoor is aangegeven. Door de schrale arbeidsmarkt is echter sprake van een 'battle for brains'. Het aantrekken van met name hoogopgeleid personeel is minder eenvoudig dan voorheen. Het risico dat talenten en toppers niet (tijdig) worden gevonden neemt toe en dat kunnen we ons niet veroorloven. Steeds vaker moet de UT dan ook actiever op zoek, waar het wetenschappers betreft mondiaal, om de gewenste of beoogde kwaliteit binnen te halen. Dit vereist expertise in de ondersteuning bij het vinden van dit personeel.

Gezien de strategische visie van de UT is het noodzakelijk om de UT actief te presenteren als werkgever. Daarom is een professioneel gestructureerd wervingsbeleid ontwikkeld en een mediaplan. Doelgroepgericht communiceren staat centraal binnen de arbeidsmarkt-communicatie. Wervingskanalen (nieuwe media) zijn ingezet met een weloverwogen strategie en gericht om de doelgroep aan te spreken. In het vervolg gaat de UT nog meer deelnemen aan nationale en internationale Career Fairs (carrièrebeurzen) met het oog op het identificeren van nieuw geschikt personeel. Het aantrekken van talentvol personeel uit het buitenland zal ook steeds belangrijker worden. Vooral het faciliteren van de integratie van het personeel en het gezin krijgt extra aandacht. Samenwerking binnen PA&O en andere UT eenheden is in toenemende mate van belang voor een efficiënte bedrijfsvoering. De aanschaf van een HR-informatie volgsysteem faciliteert hierin.

Organisatiebeleid

Binnen de concerndirectie PA&O wordt geadviseerd over organisatieontwikkelingen en organisatieveranderingen op elk niveau binnen de UT. De directie is betrokken bij diverse projecten. Deze projecten variëren in aard, duur en inhoud. Naast deze projecten staan de volgende punten op de agenda:

- Organisatiecultuur: Leidinggevend en medewerkers zullen gezamenlijk moeten werken aan een cultuur waarin vanuit betrokkenheid een ondernemende, op samenwerking gerichte houding een vanzelfsprekendheid is. PA&O vervult daarin een faciliterende rol.
- Verdere professionalisering binnen de P-kolom: Daarbij worden de voorstellen van de commissie Berger meegenomen. Deze voorstellen hebben betrekking op de verhouding werkzaamheden Service desk en personeelsassistent en op een eventuele concentratie van de P&O adviesfunctie.
- Invoer tenure track: Er zal onderzoek worden verricht naar de consequenties van het loopbaanbeginsel voor de bedrijfsvoering door de invoering van tenure track binnen de faculteiten en de UT. Dit bezien in samenhang met de oprichting van schools.

Diversiteitsbeleid

Een grotere vertegenwoordiging van vrouwen aan de top binnen de UT heeft een hoge prioriteit omdat diversiteit bijdraagt aan het verhogen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en het in deze tijd van toenemende vergrijzing en schaarste op de arbeidsmarkt van belang is om alle talent te benutten.

Alle faculteiten hebben eigen streefcijfers opgesteld en ook voor het OBP zijn streefcijfers opgesteld. Met de ondertekening van het landelijke Charter Talent naar de Top worden deze streefcijfers niet alleen intern maar ook op landelijk niveau gemonitord.

Om de streefcijfers te realiseren is een aantal activiteiten gepland, waaronder een UT stimuleringsfonds dat subsidie geeft aan voorstellen van vrouwen voor loopbaan-versnellende activiteiten, het ambassadeursnetwerk dat CvB adviseert en beleid monitort, centrale financiering voor zes tenure track posities voor talentvolle vrouwen voor de technische faculteiten en een mentoringprogramma voor vrouwen met coachingsmogelijkheid. Daarnaast wordt een monitoring systeem van werving en selectie opgezet en worden bijdragen geleverd aan genderneutraal HRM beleid, het cultuurveranderingstraject. Tenslotte vindt ondersteuning plaats van de activiteiten van het FFNT en het OBP-VrouwenNetwerk.

3. Financiën en bedrijfsvoering

3.1 Meerjarenbegroting 2011-2015

De UT presenteert hier voor de tweede keer een geconsolideerde meerjarenbegroting. Deze is opgesteld op basis van de afzonderlijke meerjarenbegrotingen van de faculteiten, instituten en diensten. De meerjarenbegroting stelt de UT in staat om beter te sturen op het behalen van de strategische doelstellingen zoals opgenomen in RoUTe' 14 en om daarbij (middel)lange termijn afspraken te maken en deze te monitoren.

De UT-middelen in de nota kaderstelling 2011-2015 zijn onder andere verdeeld op basis van de nota Sturing Onderzoek. Op basis van strategische afwegingen zijn delen van de onderzoeksbudgetten meerjarig toegekend aan de instituten en wordt een deel toegerekend o.b.v. vaste verhoudingen tussen de instituten. Voor wat betreft de onderwijsmiddelen heeft het UT verdeelmodel geen grote wijzigingen ondergaan.

Voor de komende jaren worden met betrekking tot het UT-verdeelmodel een aantal (grote) wijzigingen voorzien:

- verwerking mogelijke bezuinigingseffecten vanuit Den Haag
- doorwerking wijziging rijksbekostiging; variabele 1^e jaars zoals nu gehanteerd in het ow-model van de UT zal mogelijk worden gewijzigd naar het aantal ingeschrevenen en/of diploma afhankelijk deel;
- indaling van ITC en TG in het UT-verdeelmodel;
- vervroegde promotiepremiëring;
- uitkomsten werkgroep BAO

Gezien de krappe financiële middelen en de ingediende deelbegrotingen is het noodzakelijk gebleken een tweetal resultaatverbeteringen op te nemen in de UT-begroting: de verlaging van de REH-toevoeging van M€ 4,4 aan het UT-verdeelmodel en de afbouw van het vakantiestuwmeer. Deze resultaatverbeteringen zijn voorsnog geparkeerd in de Centrale UT-eenheid, dus nog niet toegerekend aan de eenheden. De doorvertaling zal voor 2011 plaatsvinden bij het vaststellen van de individuele begrotingen en voor de jaren na 2012 (alleen verlaging REH toevoeging) in de nota Kaderstelling 2012-2016. Naast deze algemene bezuinigingstaakstellingen zijn met een aantal eenheden afspraken gemaakt over specifiek voor de eenheid geldende bezuinigingstaakstellingen.

De huidige begroting noopt tot een strakke sturing en monitoring van het financieel beleid. Dit uit zich er onder andere in dat de eenheden gehouden zijn aan het uiteindelijk begrote financiële resultaat per jaar. Ook zal er frequenter worden gerapporteerd over de behaalde resultaten in financiële en beleidsinhoudelijke zin.

3.2 Inzet reserves

In voorliggende jaren heeft de UT een groot aantal vastgoedprojecten weten te realiseren met eigen middelen. Al in 2004 is de beslissing genomen om toekomstige vastgoedinvesteringen gedeeltelijk met vreemd vermogen te financieren teneinde de voor de UT beschikbare middelen zoveel mogelijk rechtstreeks aan te wenden voor de primaire processen. Dit wordt onder meer gerealiseerd door extra middelen voor onderwijs en onderzoek beschikbaar te stellen vanuit de reserves. Zoals uit de inleiding is gebleken blijft de inzet van reserves in de meerjarenbegroting 2011-2015 stabiel ten opzichte van de cijfers 2010-2014. Wel schuift de inzet wat op van 2010 naar 2011 en 2012.

Ten aanzien van de reserve inzet zijn in de begroting 2010-2014 de volgende uitgangspunten gehanteerd, waaraan de UT ook voor 2011-2015 onverkort vasthoudt:

- Het is verantwoord om op basis van de ultimo 2008 aanwezige reserves M€ 25 additioneel in te zetten voor de versterking van onderwijs en onderzoek (conform de notitie reservebeleid 2009). Hiervan is circa M€ 15 verwerkt in de meerjarenbegroting 2010-2014.
- Naast deze additionele inzet van M€ 25 is tevens afgesproken vanuit de reserves M€ 10,5 extra te investeren in de opbouw van ons biomedisch onderzoeksinstituut MIRA.
- Tenslotte is afgesproken dat voor de specifieke verhuiskosten naar Carré en Nanolab het in het verleden door de faculteiten daarvoor gespaarde bedrag ad M€ 3,3, ingezet kan worden.

Bij de vaststelling van de meerjarenbegroting 2010-2014 is besloten dat de inzet van de additionele M€ 10 uit de totale M€ 25, afhankelijk is van de feitelijke realisatie 2010 en 2011. De UT moet eerst aantonen dat zij in staat is de begroting te realiseren. Dit is voor 2010 gelukt: voor het jaar 2010 is de

prognose in lijn met de begroting. Door een wettelijke wijziging wordt het 2010 resultaat nog extra verbeterd met M€ 4,4. Voor het jaar 2011 gaat het College ervan uit dat de begrotingsdiscipline die in 2010 is ingezet, gehandhaafd zal blijven.

Het opschuiven van de reserve inzet heeft grotendeels te maken met de langzamer verlopende vervulling van een aantal wetenschappelijke functies en de meevallende loonkostenontwikkeling. Daarnaast betekent de administratieve winst inzake de non activiteitenregeling in 2010, dat die betreffende kosten in de jaren daarna via de exploitatierekening zullen verlopen.

3.3 Ontwikkelingen rijksbijdrage UT

In paragraaf 1.2 zijn reeds de stelselwijziging voor het onderwijsdeel per 2011 en de voorgenomen bezuinigingen van het nieuwe kabinet Rutte gepresenteerd. Naast deze veranderingen is (nog) een aantal wijzigingen relevant voor de rijksbijdrage van 2011. Deze zijn:

Gevolgen invoering nieuw bekostigingsstelsel

De wijzigingen in het kader van de stelselherziening zijn voor de UT budgetneutraal ingevoerd, dat wil zeggen dat de uiteindelijke rijksbijdrage 2010 gelijk is aan het beginbedrag voor de rijksbijdrage 2011 (M€ 188). Voor 2011 zijn in dat bedrag vervolgens de mutaties van Prinsjesdag verwerkt. Hoe het nieuwe model uitwerkt in de latere jaren is nu moeilijk aan te geven vanwege de dynamiek van het model. Op basis van modelberekeningen van de VSNU lijkt de UT financieel gezien in latere jaren geen grote gevolgen te ondervinden van deze modelwijziging. In dat model zijn echter diverse aannames gedaan. Mocht de werkelijkheid gaan afwijken van die aannames, dan kan dit financiële consequenties hebben. Om dit risico te beperken is in het nieuwe bekostigingsmodel een gewenningssysteem opgenomen. Het financiële nadeel van de invoering zou maximaal 5% van het onderwijsdeel en de component graden van het onderzoekdeel van de Rijksbijdrage in 2010 mogen bedragen. Een eventuele overschrijding hiervan zou moeten worden gecompenseerd. Dit zou moeten worden vastgesteld in een evaluatie na 2 jaar. Het maximale bekostigingsrisico voor de UT bedraagt M€ 4,5, hetgeen een fors deel van de UT-begroting is. Vooralsnog hebben wij geen aanwijzingen, dat de nieuwe bekostiging nadelige financiële gevolgen voor de UT zal hebben.

Korting in het kader van Smart Mix

Een omvangrijke wijziging ten aanzien van de onderzoeksbekostiging die nog doorwerkt in het jaar 2011 en de jaren daarna is de uitname van de Smart mix-gelden (M€ 100) uit het onderzoeksbudget en het beschikbaar stellen daarvan aan de NWO (de zogenaamde 'Plasterkkorting'). Deze wijziging is met ingang van 2008 doorgevoerd. Met ingang van 2008 wordt in 4 jaarlijkse tranches in totaal M€ 100 (2008 M€ 12, 2009 M€ 60, 2010 M€ 75 en 2011 M€ 100) uit de Strategische Overwegingen Component genomen en beschikbaar gesteld aan NWO. De universiteiten worden geacht deze middelen in competitieverband van NWO te verwerven. Het negatieve effect van deze ombuigingsmaatregel op de 1^e geldstroom van de UT bedraagt in 2008 M€ 1,1 oplopend tot M€ 9,3 in 2011 en de jaren daarna.

Studentenaantallen

Op basis van de referentieraming 2010 zijn bedragen aan de rijksbijdrage toegevoegd voor een bedrag van structureel M€ 1,3. Dit bedrag is hard nodig wetende dat de prijs per student nog altijd dalende is. Met andere woorden de stijging van de rijksbijdrage loopt niet in de pas met de stijgende studentenaantallen. Dit probleem lijkt op de middellange termijn behoorlijke proporties te kunnen gaan aannemen. OC&W heeft namelijk aangegeven dat deze toevoeging eenmalig is. Bij toekomstige stijgingen van studentenaantallen zullen de universiteiten niet, zoals tot nu toe gebruikelijk was, automatisch worden gecompenseerd. Omdat voorlopige demografische cijfers tot 2020 een stijging van het aantal studenten met 38% laten zien, lopen we ook hier een fors financieel risico.

Zoals in § 1.2 is genoemd geldt 2011 als een overgangsjaar. Dit betekent dat de rijksbijdrage 2011 voor de Universiteit Twente nog redelijk positief uitpakt ten opzichte van eigen inschattingen zoals gemaakt in de nota kaderstelling 2011-2015 en ten opzichte van de rijksbijdrage 2010. Vanuit het perspectief van de Nederlandse universiteiten laat de rijksbegroting 2011 zich dan ook het best kenschetsen als een 'beleidsarme' begroting waarin de (forse) voorgenomen maatregelen van het nieuwe kabinet Rutte nog niet in zijn verwerkt. Verwacht wordt dat de budgettaire gevolgen van deze maatregelen in de rijksbegroting 2012 worden verwerkt.

Over 2011 wordt verder nog door OCW een herprioritering aangebracht in de beschikbare enveloppemiddelen met o.a. tot gevolg het 'stilleggen' van de kwaliteitsimpuls. Dit betekent dat het budget wordt bevroren op M€ 15, waar de universiteiten op een bedrag van M€ 22 hadden gerekend. Ook de middelen voor Alfa/gamma en excellentie binnen- en buitenlands talent worden bevroren. Verder vindt conform bestuurlijke afspraken toevoeging aan het macrobudget plaats ten behoeve van o.a. joint degrees en het Sectorplan natuur- en scheikunde.

3.4 Ontwikkeling van de baten

Zoals uit de laatste bijlage blijkt stijgen de baten van de UT van M€ 303,4 in de begroting 2010 naar M€ 318,6 in 2011 en naar M€ 318,7 in 2015. In 2015 wordt dus ten opzichte van 2010 een stijging begroot met M€ 15,3.

De 1^e geldstroombaten stijgen in 2015 t.o.v. 2010 met M€ 4,2: de onderzoeksbaten dalen met het laatste deel van de Plasterkkorting ad M€ 2,2 en stijgen met M€ 4,8 op basis van de promotieplaatsprognoses van de faculteiten. Verder zijn opvallende posten binnen de Rijksbekostiging de vervallen (want éénmalige) BaMa-compensatie in 2010 van M€ 2,0 met daartegenover de extra BaMa-middelen ad M€ 1,3 door de compensatie voor de stijging van de landelijke studentaantallen. In totaal een stijging van de Rijksbekostiging met M€ 1,7 t.o.v. 2010. De collegegelden zullen naar verwachting stijgen met M€ 2,5.

Begroot wordt dat de 2^e en 3^e geldstroombaten, inclusief de overige opbrengsten in 2015 met M€ 11,1 stijgen t.o.v. 2010. Het College kent ook aan de verhogingen van de facultaire 2^e en 3^e geldstroom een taakstellend karakter toe.

Benadrukt wordt dat in deze meerjarenbegroting geen rekening is gehouden met de landelijke bezuinigingen zoals die beschreven zijn in § 1 "Veranderingen en bezuinigingen vanuit Den Haag".

3.5 Bezuinigingen Commissie Berger

Resultaatverbeteringen begroting 2010-2014						(bedragen in k€)
	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief
HRM-budgetten	200	700	500	500	500	2.400
Sport, Cultuur en Campus		200	400	600	800	2.000
Communicatie		500	700	800	1.000	3.000
Inkoop (incl. extra taakstelling)	500	2.000	2.000	3.000	4.000	11.500
Totaal cie Berger	700	3.400	3.600	4.900	6.300	18.900

Medio 2009 heeft het College de Commissie Berger ingesteld. Gegeven de financiële ontwikkelingen waar de UT mee geconfronteerd werd, heeft deze Commissie de kwaliteit en efficiency van de ondersteunende processen onderzocht en begin december 2009 haar definitieve rapport gepresenteerd. Op basis van dit rapport zijn de besparingen in de meerjarenbegroting 2010-2014 centraal verwerkt. In de nota kaderstelling 2011-2015 is een deel van de geplande bezuinigingen verwerkt in de resultaatataakstellingen van de eenheden. De realisatie van de besparingen laat het volgende beeld zien:

- De besparing op secundaire arbeidsvoorwaarden ten bedrage van M€ 0,2 is gerealiseerd. Ook de besparing voor 2011 is verwerkt in deze begroting.
- De besparingen op Sport en Cultuur zijn nader uitgewerkt. Het College gaat er vanuit dat de besparingen kunnen worden gerealiseerd.
- Besluitvorming over de reorganisatie van de communicatiefunctie is op dit moment in gang gezet. Inmiddels heeft de aandacht die er is voor de omvang van de communicatiekolom alsmede het financiële klimaat, ertoe geleid dat de voor 2011 geraamde besparing ad M€ 0,5 op voorhand al grotendeels gerealiseerd is. Ook de overige besparingen lijken haalbaar.
- De inkoopbesparingen in 2010 (M€ 0,5) zijn ruim gerealiseerd. Voor 2011 (structureel M€ 2) lijken ze ook te worden gerealiseerd, deze zijn verdisconteerd in de budgetten van de eenheden. Voor 2012 is eveneens sprake van een geraamde inkoopbesparing van M€ 2, dit geeft de UT de mogelijkheid de behaalde voordelen daadwerkelijk te incorporeren in de bedrijfsvoering van de UT. De inkoopbesparingen voor 2013 en 2014 zijn nog niet specifiek geïdentificeerd. Het is nog onduidelijk op welke wijze deze besparingen van structureel nogmaals M€ 2 kunnen worden gerealiseerd en geïncasseerd. Wel is zeker dat deze besparingen nog verdisconteerd zullen worden met de budgetten van de eenheden.

3.6 Huisvestingslasten

De huisvestingstarieven van de UT die gehanteerd worden voor interne verrekening van kosten, zijn opgebouwd rekening houdend met toekomstige kapitaallasten. In 2010 heeft de voltooiing plaatsgevonden van een belangrijk deel van het vastgoedplan (Carré, Nanolab, Ravelijn). Doordat over de nieuwe gebouwen pas vanaf 2011 afgeschreven wordt, was tot en met 2010 sprake van een overdekking op de huisvestingstarieven (er werd meer in rekening gebracht dan feitelijk noodzakelijk om de kosten te betalen). Tot en met 2010 werd er derhalve van de totale interne huisvestingsopbrengsten M€ 4,4 teruggegeven aan de faculteiten en instituten via het verdeelmodel. Aangezien de kapitaallasten vanaf 2011 op het uiteindelijke niveau zijn, vervalt deze modeltoevoeging gefaseerd. Dit betekent

feitelijk een bezuiniging op ons primaire proces. In de meerjarenbegroting 2011-2015 is de uitfasering van de modeltoevoeging nog niet toegerekend aan de eenheden. Deze doorvertaling zal plaatsvinden in de kaderstelling 2012-2016.

3.7 Vakantiestuwmeer

In overleg met OPUT is afgesproken, onder de voorwaarde dat er nog een nadere uitwerking plaats zal vinden voor een beperkt aantal maatwerkafspraken, dat vanaf 2011 het maximaal aantal mee te nemen vakantie-uren naar een volgend kalenderjaar wordt verlaagd. Waar de huidige regeling uitgaat van een maximaal mee te nemen aantal vakantie-uren van 232 uur (bij een volledig dienstverband) zal aan het einde van 2011 maximaal 120 uur meegenomen mogen worden naar het volgende jaar. Door deze aanpassing kan een deel van de voorziening Vakantiestuwmeer vrijvallen, hetgeen in 2011 een éénmalig positief resultaat effect met zich meebrengt.

3.8 Budgetsturing

Uit de evaluatie van het project Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering (EMB) blijkt dat er nog onvoldoende (budget)sturing is op de inhoud, omvang en kwaliteit van de dienstverlening van de Shared Service Centra (SSC's). Vraag- en budgetsturing wordt juist door het Universitair Management Team (UMT) gezien als een goede methodiek waarmee de shared service centers continu kunnen streven naar kwaliteits- en efficiencyverbetering van bestaande producten en diensten. De efficiencyvoordelen kunnen dan worden ingezet voor bijvoorbeeld het primaire proces of nieuwe producten en diensten.

Het College heeft de concerndirecteur FEZ opdracht gegeven om met voorstellen te komen voor verbetering van de vraag- en budgetsturing en in 2011 een pilot te starten. Een gevolg van toenemende vraag- en budgetsturing zal zijn dat, in plaats van de huidige centrale lumpsum financiering (CO/FCO's), er meer toegerekend of doorberekend zal worden aan de klanten. Het College heeft hierbij aangegeven dat de UT er voor moet waken dat er door de shared service centra geen (te) complexe methode van doorberekening of toerekening van kosten of tarieven wordt gehanteerd. Ook mag doorberekening of toerekening absoluut niet leiden tot een 'administratie binnen een administratie'. In het voorstel is tot slot rekening gehouden met de meerjarige stabiliteit binnen de servicecentra vanuit financieel en personeel oogpunt. Budgetsturing mag niet leiden tot grote abrupte wijzigingen in de vraag. E.e.a. dient zodanig vormgegeven te worden dat de servicecentra in staat gesteld worden hun personele bezetting aan te passen aan gewijzigde vraagstelling.

Het doel was om in 2011 een aantal budgetsturing pilots uit te voeren. Een belangrijke pilot is de financiering van de werkplekondersteuning bij de faculteit MB. De nadere uitwerking van deze pilot is vanwege de vertraging in de uitrol van de standaard werkplek, nog niet verwerkt in deze meerjarenbegroting, maar wordt separaat in 2011 toegepast. Voor budgetsturing geldt een groeiscenario: via nota kaderstelling en begroting vindt de uiteindelijke financiële vertaling van budgetsturing plaats.

3.9 Control

Om managementcontrol binnen de UT op een hoger plan te brengen is in het voorjaar 2009 een Management Controlplan opgesteld dat formeel is vastgesteld door het CvB. In dit plan is op basis van vier "levers of control"¹ voor 2010 een groot aantal concrete activiteiten uitgevoerd op initiatief van de concerncontroller samen met de concerndirecties, facultaire controllers, administrateurs service centra en directeuren bedrijfsvoering. In 2011 zal vooral verder worden gewerkt aan de structurele borging van deze ontwikkelde controlinstrumenten in de bedrijfsvoering. Concreet gaat het hierbij om het risicomanagement en de periodieke managementrapportages (en de doorontwikkeling daarvan). Voor 2011 zullen op basis van dit plan de nieuwe speerpunten vooral in het teken staan van een verdere optimalisatie van de informatievoorziening:

Beleidsrijker maken van de Planning & Controlcyclus

Management control richt zich met name op de realisatie van de strategische doelstellingen. Inmiddels zijn de strategische doelstellingen uit RoUte14 t.a.v. het onderzoek verder geconcretiseerd in de vorm van per instituut afgesproken KPI's en Meerjarige streefwaarden. In 2011 zullen ook de strategische doelstellingen ten aanzien van het onderwijs worden vertaald in, met afzonderlijke faculteiten af te spreken, KPI's en streefwaarden. Op basis van hun specifieke dashboard zullen de eenheden in 2011 periodiek (kwartaalrapportage) rapporteren ten aanzien van de realisatie van deze streefwaarden. Dit overigens naast een rapportage op een aantal algemene indicatoren ten aanzien van financiële en personele aspecten van de bedrijfsvoering.

¹ vier "levers of control": Beliefs systems, Boundary systems, Interactive control systems en Diagnostic control systems

Risicomanagement

In 2010 is het risicobewustwordingsproces afgesloten. In 2011 zal vervolgens worden gewerkt aan een borging van het risicomanagement in de reguliere bedrijfsvoering. Verder zal in 2011 meer de nadruk worden gelegd op het opstellen van scenario-analyses op basis waarvan de sensitiviteit van de risico's wordt gekwantificeerd.

Doelmatigheidsanalyses

Onderzoeken in het kader van doelmatigheid richten zich met name op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen aan de UT. Efficiency en effectiviteit zijn in dit verband aan te duiden als: Worden de beoogde doelstellingen geëffectueerd bij een optimale inzet van middelen (efficiënt). In 2010 is daartoe in eerste instantie het project Bedrijfseconomische Aspecten van het Onderwijs (BAO) gestart. In het voorjaar 2011 zal dit leiden tot een modelmatig controlinstrument ter bepaling van de doelmatigheid van bestaande en nieuwe opleidingen aan de UT. De uitkomsten van dit model zullen, vanuit bedrijfseconomisch perspectief, worden ingezet ter onderbouwing van strategische beslissingen ten aanzien van het onderwijs.

Integrale periodieke managementinformatie

Bovengenoemde speerpunten kunnen slechts volledig worden geïmplementeerd wanneer wordt voldaan aan de belangrijkste voorwaarde en wel de **informatievoorziening**. Het Management Informatie Systeem Universiteit Twente (MISUT) is ook in 2011 volop in ontwikkeling. Een aantal domeinen binnen MISUT zal in 2011 beschikbaar worden gesteld aan het management en de beleidsondersteuners van de UT. Het gaat dan om de domeinen Onderzoek, Personeel en Financiën. Vanaf 2011 wordt het domein onderwijs (OSIRIS) door MISUT ontsloten, waarna Valorisatie en Faciliteiten zullen volgen. Een doorloop van het project MISUT wordt voorzien tot in 2012. Gebleken is dat MISUT feilloos niet consistente en/of onvolledige gegevens in bronbestanden (instellingssystemen) of daarop betrekking hebbende processen weergeeft. Dit maakt het dat MISUT zelf ook tot een belangrijk controlinstrument moet worden gerekend om ook de processen en informatievoorziening op de, voor MISUT minder relevante operationele en tactische niveau's, verder te optimaliseren.

3.10 Bedrijfsvoering

Onderwijsondersteunende processen

De onderwijsondersteunende processen binnen de UT zijn sinds de invoering van EMB (Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering 2007) tweeledig georganiseerd. Enerzijds vindt de directe ondersteuning plaats binnen de faculteiten, anderzijds vindt de ondersteuning zoveel mogelijke gecentraliseerd plaats via het Student en Onderwijs Servicecentrum. Het College van Bestuur heeft vastgesteld dat de ondersteuning van het onderwijsproces aan studenten en docenten beter kan en beter moet. 2011 staat daarom voor wat betreft de onderwijsondersteunende processen in het teken van een herijking van de processen. Het College heeft ter versterking van het tactisch/operationeel niveau de UCO (Universitaire Commissie Onderwijs) nieuwe stijl ingevoerd. In de UCO hebben, onder leiding van een decaan, onder andere een zestal opleidingsdirecteuren zitting, die gemandateerd zijn om namens hun faculteit besluiten te nemen. Een integrale aanpak, die als startpunt de beleidsbepaling op het gebied van onze onderwijsprocessen heeft, moet ertoe leiden dat de uitgangspunten die zijn geformuleerd bij EMB, onverkort worden toegepast. Dit betekent gestandaardiseerd waar het kan, maatwerk waar het moet. Dit geldt zowel voor de organisatie van de ondersteuning als voor de management informatie die middels systemen als Osiris, beschikbaar wordt gesteld. Het College zet in 2011 extra middelen in om deze herijking uit te laten voeren.

ICT

Voor wat betreft de ICT organisatie van de UT staat 2011 in het teken van de invoering van de standaardwerkplek. In 2007 is in EMB bepaald dat de ondersteuning van de ICTservice meer geüniformeerd moet plaatsvinden. Daartoe is het ICT Servicecentrum opgericht. Eén van de maatregelen die in EMB is geformuleerd, die in 2011 zijn beslag krijgt, is de invoering van de standaardwerkplek. Door te werken met een drietal verschillende klantcategorieën (basis, standaard en maatwerk) is de UT in staat de ondersteuning van dit soort processen efficiënter en beter uit te voeren.

Inkoop

Eind 2009 is gestart met de centralisatie van de inkoopprocessen. In 2010 is dit een lastige en moeizame transitie gebleken die nog niet afgerond is. Twee aspecten zijn in dit verband van belang. Op de eerste plaats is er sprake van één bestelproces, in plaats van bestelprocessen per faculteit. De UT is er nog niet in geslaagd dit uniforme bestelproces te optimaliseren, eind 2010 is nog niet het gewenste niveau bereikt. Inmiddels zijn passende maatregelen getroffen om het bestelproces, in overleg met directeuren bedrijfsvoering, aanzienlijk te verbeteren. Het College verwacht dan ook dat

er hard aan gewerkt wordt om in de loop van 2011 van een adequaat functionerende bestelorganisatie te kunnen spreken.

Tweede aspect van de centralisatie van de inkoopprocessen betreft het tactisch inkoopproces. Dit proces, waarbij er meer UT brede inkoopcontracten afgesloten worden waardoor economy of scale voordelen ontstaan, loopt goed. De UT had in de begroting voor het jaar 2010 gerekend op een inkoopbesparing van M€ 0,5, dit bedrag is in ruime mate gerealiseerd. Voor 2011 en verder is in de begroting rekening gehouden met een structurele inkoopbesparing van M€ 2 oplopend tot M€ 4 in 2014.

Begroting 2011-2015

(bedragen in ME)

Baten	Jaarrek.	Begroting	Begroting	Meerjarenraming			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Toewijzingen							
Rijksbijdrage	179,6	188,5	189,5	189,3	190,1	190,7	190,2
Collegegelden	13,7	16,4	17,7	18,1	18,4	18,7	18,9
Totaal Toewijzingen	193,3	204,9	207,2	207,4	208,5	209,4	209,1
Werk voor derden (incl. mut.OHW)							
- 2e geldstroom (nationaal)	14,0	19,2	19,8	20,7	22,1	23,2	23,7
- 2e geldstroom (internationaal)	7,9	9,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9
- Werk voor derden 3e gsg	33,6	49,9	60,1	59,0	58,3	58,8	58,4
- Werk voor derden diversen	1,4	0,5	2,8	2,7	2,7	2,6	2,5
- Mutaties onderhanden werk	10,5						
Totaal Werk voor Derden	67,4	79,6	91,6	91,3	92,0	93,5	93,5
Overige opbrengsten	20,1	18,4	19,5	18,8	17,7	16,8	16,1
Bijzondere baten	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,0
Deelnemingen	2,3						
Totaal van de Baten	283,7	303,4	318,6	317,9	318,6	320,0	318,7
Lasten							
Personeel							
Schaalsalarissen	111,4	128,3	128,6	127,9	127,5	126,6	125,4
Ambtstoel. uitzendkr. en declaranten	25,3	21,7	23,5	20,3	20,1	20,1	20,1
Sociale verplichtingen	32,8	41,2	39,1	41,6	41,4	41,1	40,5
Doorberekende salarissen AE	0,0	2,5	4,6	4,3	4,1	3,9	3,7
Indirecte personeelslasten	9,8	7,1	5,3	5,2	5,1	5,0	5,0
Totaal personeel	179,3	200,7	201,0	199,2	198,2	196,7	194,8
Huisvesting							
Afschrijving Gebouwen	7,5	9,4	17,6	17,8	17,9	18,1	18,3
Overige huisvestingslasten	21,1	24,5	21,2	23,0	23,0	22,8	22,8
Totaal huisvesting	28,6	34,0	38,8	40,8	40,9	40,9	41,1
Apparatuur							
Afschrijving op apparatuur	4,3	4,5	5,2	5,3	5,5	5,4	5,2
Aanschaf app./invent. niet t.l.v. reserve	7,5	6,0	14,3	10,5	8,3	8,7	9,1
Huur apparatuur en inventaris	0,7	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7
Onderhoud inventaris	1,2	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Totaal apparatuur	13,6	12,7	21,9	18,2	16,3	16,5	16,8
Materieel							
Collectievorming	4,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1
Materialen	6,6	7,8	8,4	8,9	9,6	10,2	10,4
Administratieve hulpmiddelen	2,9	3,4	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Grondstoffen	0,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal materieel	14,5	14,3	14,4	14,9	15,6	16,2	16,4
Overig							
Facilitaire dienstverlening	2,1	0,5	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2
ICT-dienstverlening	2,8	1,1	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
Reis-, verblijf- en congreskosten	7,4	17,8	13,2	14,6	14,6	16,8	17,0
Uitbestede werk	12,1	10,5	10,9	11,9	13,1	11,3	9,4
Subsidies en lidmaatschappen	7,2	10,3	8,2	9,2	9,6	8,1	8,1
Advieskosten	3,0	1,9	2,3	1,7	1,8	1,7	1,7
Bestuurskosten	11,4	6,0	11,0	10,7	9,5	9,9	11,8
Totaal overige lasten	47,7	48,1	47,0	49,4	49,9	49,2	49,5
Rentekosten	4,0	6,0	5,8	6,3	5,9	5,6	5,6
Buitengewone lasten	0,0	0,0	0,3	0,6	0,8	1,0	1,1
Bijzondere lasten	4,1	6,0	6,1	6,9	6,7	6,5	6,7
Bezuinigingstaakstelling	0,0	-3,0	-4,2	-7,9	-10,9	-12,1	-9,5
Totaal Resultaat	-4,1	-9,4	-6,5	-3,8	1,9	6,0	2,7
Totaal van de lasten	283,7	303,4	318,6	317,9	318,6	320,0	318,7

