

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 28.09.2016
Commissievergadering : FPB 14.09.2016
Agendapunt : Managementrapportage t/m mei 2016
Bijgevoegde stukken : Managementrapportage + bijlagen

Betrokken concerndirectie: FEZ

Secretaris: Van Keulen

Portefeuillehouder: Bult

paraaf: 

paraaf: 

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- o Ter informatie

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB
Datum behandeling: 9 mei 2016
Naam agendapunt: Managementrapportage t/m mei 2016
Conclusie toen:

Kennis te nemen van de ontwikkelingen en waar nodig het gesprek aan te gaan met de verantwoordelijken van de eenheden. De marap ter bespreking agenderen in het SB en waar nodig bespreekpunten blijvend agenderen.

3. Toelichting/samenvatting:

In deze managementrapportage is de eenheden gevraagd te rapporteren m.b.t. de ontwikkelingen binnen Onderzoek, Onderwijs, HR, Financiën en overige aspecten van de bedrijfsvoering. Specifieke aandacht is gevraagd voor het invullen vacature ruimte en volledige besteding van toegewezen OW- en OZ-middelen (begrotingsdiscipline).

Verder wordt in deze marap aandacht besteed aan de bestuurlijke voortgang/afroning van een aantal strategische kaderstellende dossiers als Heroriëntatie Organisatie onderzoek, Lange Termijn Strategische Huisvesting en de herontwikkeling van gebouw de Hogekamp.

In de CvB-vergadering van 11 juli 2016 is de managementrapportage (marap) besproken en vastgesteld. De volgende zaken zijn besproken.

ONDERWIJS:

Groei Ba-aanmeldingen:

De groei zit in belangrijke mate bij de opleiding Psychologie (van 223 naar 593). Circa 90% van deze aanmelders komen uit een ander EER land (met name Duitsland). De conversie wordt op basis van informatievragen en steekproeven geraamd op ruim 50%, oftewel een eerstejaarspopulatie van tegen de 350.

De groei laat zich verklaren door de overgang naar Engels en door de afschaffing van de numerus fixus.

Advies: De faculteit BMS is goed voorbereid op deze groei.

De tweede grote groeier in Technical Computer Science (van 69 naar 156). Bij een conversie van 50% komen de inschrijvingen daar op ca 125 uit.

Masteropleidingen:

2015-2016 liet een enorme groei in aanmeldingen zien. De oorzaken hiervoor waren vooral van externe aard. Beleidswijzigingen als open aanmelding via studielink en de dreiging wijziging in het studiefinancieringsstelsel leidden tot meer gestarte aanmeldingen, maar lang niet al deze aanmeldingen leidden inschrijving. Uiteindelijk was de masterinstroom in 2015 vergelijkbaar met 2014.

Door invoering van de zogenaamde e-check, een online module die studenten meer informatie geeft over hun kansen op toelating, is het aantal aanmeldingen dit jaar fors gedempt. Vergelijking met de ontwikkeling van het aantal informatievragen laat dit zien.

BESLUIT: De diensten M&C en CES zijn met de faculteiten hard aan het werk om de aanmeld- en inschrijfprocedures voor de master te stroomlijnen. Deze stroomlijning is gericht op een sterkere centrale coördinatie, waardoor de stromen beter in beeld zijn en goede management-informatie kan worden gegenereerd.

ONDERZOEK:

Nieuwe initiatieven instituten:

IGS meldt, in afstemming met CIIT, de oprichting van het Computational Social Science Lab. De initiële investering bedraagt ca. k€ 250.

CTIT maakt melding van het opzetten van het robotica centre; iBotics. Gesprekken hierover worden ook gevoerd met TNO. Een HGL EWI/CTIT is beoogd wetenschappelijk directeur. In het kader van (her-) besteding van middelen zal CTIT in 2016 k€ 250 bijdragen als aandeel in de bekostiging van het centre voor het eerste jaar.

MESA+/Nanolab rapporteert dat de aanvraag Toekomstfonds Onderzoeksfaciliteiten (TOF) is gehonoreerd. Nanolab gaat de komende jaren M€ 3,8 investeren in nieuwe apparatuur. Nanolab financiert deze investeringen voor 50% uit eigen middelen en voor 50% uit het toegekende krediet uit het TOF. Dit renteloze krediet moet binnen 20 jaar zijn terugbetaald. Het Nanolab verwacht dit krediet terug te kunnen betalen door middel van extra omzet van bedrijven die gebruik maken van het Nanolab. E.e.a. zal worden verwerkt in de hernieuwde businesscase waaraan wordt geschreven

Heroriëntatie organisatie onderzoek

De URaad heeft in haar juni-vergadering ingestemd met de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie van ons onderzoek. Hieronder zijn de uitgangspunten kort samengevat.

- Alléén faculteiten als bestuurseenheden met clusters van leerstoelen, instituten als 'innovatiehubs'
- Instellen faculteitsbestuur: het faculteitsbestuur zal bestaan uit: de Decaan, een Portefeuillehouder Onderwijs, een Portefeuillehouder Onderzoek, de Directeur Bedrijfsvoering en een Student als adviseur. Dit bestuur is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, het onderwijs en het disciplinair onderzoek in de faculteit.
- Financiering van het onderzoek via capaciteitsbekostiging

Na de zomerperiode worden nog veel zaken verder uitgewerkt en besproken met diverse partijen binnen de UT.

HR:

Invullen vacature ruimte:

De door het CvB gevraagde aandacht begint zijn vruchten af te werpen:

- BMS en EWI geven aan de wervingsactiviteiten beter te gaan plannen en monitoren, Daarnaast stelt EWI in 2016 een strategisch personeelsplan op om ook te anticiperen op de vergrijzing van de faculteit.
- ITC geeft aan het begrote aantal van 60 vacatures niet te gaan realiseren. Met ruim 40 ingevulde vacatures in 2016 (begroot en/of ontstaan in 2016) is al wel een grote slag geslagen.
- CTW geeft aan moeite te blijven houden met invullen van vacatures, vooral waar het HGL-posities betreft. Nu wordt vooral ingezet op invulling van UHD, UD en postdoc posities. In 2016 zijn 56 vacatures ingevuld, ca. 45 vacatures staan nog open.
- TNW meldt een personele bezetting conform begroting. Voor moeilijk invulbare vacatures is extra hulp van de dienst HR gevraagd.

Besluit: Het CvB onderkent de problematiek van werkdruk. Ook aan de UR is toegezegd dat het College het punt 'invullen vacatureruimte' n.a.v. deze rapportage zal bespreken met de decanen. Naast de eventueel op te stellen herbestedingsplannen 2016 zal de invulling van vacatures gericht zijn op optimalisering van de onderwijscapaciteit. Ook in het Jaarplan 2017 zullen faculteiten worden gevraagd in te gaan op het issue van optimalisering van de personele onderwijscapaciteit.

Medewerkersonderzoek:

Uit de voortgangsrapportages van de facultaire eenheden blijkt dat iedere faculteit eigen initiatieven neemt in navolging op het onderzoek. Deze initiatieven sluiten zoveel mogelijk aan op de actuele behoeften in de faculteiten. Een stand van zaken m.b.t. uitvoering plan van aanpak per eenheid is in bijlage 4 van de marap gegeven.

FINANCIEEL:

Prognose van het financiële resultaat 2016

Op basis van de gerealiseerde cijfers ultimo mei 2016 en geprognosticeerde cijfers voor het restant van het jaar, wordt over het boekjaar 2016 een positief resultaat van M€ 2,4 verwacht. In dit geprognosticeerde jaarresultaat is een niet begroot resultaat uit deelnemingen van M€ 1,3 opgenomen.

Tabel 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2016	Resultaat prognose maart 2016	Resultaat prognose mei 2016
Faculteiten	-1.104	-1.206	1.739
Instituten	-3.065	-2.755	-2.249
Diensten	0	-538	-522
Centrale UT Eenheid	1.627	1.603	2.168
Resultaat deelneming		1.270	1.270
Totaal	-2.542	-1.626	2.407

Besluit: De faculteiten die overschotten laten zien worden z.s.m. verzocht een herbesteding van de middelen aan te geven. Voor een specificatie zie de marap.

De nu afgegeven prognose valt M€ 4,0 hoger uit dan bij de rapportage ultimo maart. Belangrijke afwijkingen ten opzichte van de rapportage ultimo maart zijn:

- In maart is al rekening gehouden met een lastenstijging door een niet begrote salarisverhoging van 1,25% per 1 januari 2016, de omvang van een eventuele rijkscompensatie was toen nog ongewis. In deze rapportage ultimo mei is ook rekening gehouden met de bijbehorende verwachte loon- en prijscompensatie ad M€ 2,1.
- Met terugwerkende kracht, tot 1.1.2016, 0,8% hogere salarislaster (ca. M€ 1,3) a.g.v. finaliseren 'uitvoeringsovereenkomst 2015 loonruimte sector WO'.
- Een positief resultaat op de reserve personele lasten i.v.m. een gerealiseerde overdekking op soc. lasten (M€ 1,3). Dit bedrag zal worden verrekend met de eenheden door verlaging van het soc. lasten percentage.
- Het wegvallen van de mogelijkheid van door de faculteit ITC opgenomen reservering voor het beurzenprogramma in Ethiopië (M€ 1,0). In de vorige rapportage was deze reservering nog als last opgenomen.

Hardheid van de resultaatprognose en kwantificering van de onzekerheden

Ten aanzien van de in deze rapportage gerapporteerde resultaatcijfers zijn de volgende onzekerheden te melden die in de rapportage nader zijn toegelicht. De gegeven bedragen m.b.t. eventuele resultaatseffecten zijn grotendeels inschattingen.

Omschrijving	Effect (in M€)
a. Resultaat deelnemingen	0,0
b. Herbestedingsplannen faculteiten	- 1,5
c. EC audit KP7 dotatie voorziening	- 0,9
d. Asbestvoorziening Hogekamp vrijval	2,2
e Overige voorzieningen	pm
Totaal effect	- 0,2

4. Besluit CvB:

Deze managementrapportage is besproken en vastgesteld in de CvB-vergadering van 11 juli 2016. Besluitvorming zie de gegeven toelichting/samenvatting.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

Nadere toelichting: (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....
.....

English summary: **Management report May 2016**

In this report the chapter Education and Research is focusing especially on an analysis of the recent figures for pre-enrollments. Specific attention from units is asked for filling in vacancies and fully and timely spending of the assigned resources for education and research (budgetary discipline).

In addition we highlighted the administrative progress/completion of a number of strategic framework files as Reorientation Organization research, Long-term strategy housing and the redevelopment of the Hogekamp building.

Pre-enrollments bachelor- and master courses:

Bachelor: The growth in Ba-pre-enrollments is largely caused by the Ba-course psychology (from 223 to 593). Approximately 90% of these applicants come from another EEA country (especially Germany). The conversion, based on number of information-requests and samples, is estimated at more than 50%, that will be an expected population of 350 freshman.

The growth is explained by the transition into English and by the abolition of the fixed quota. The Faculty BMS seems to be well prepared to facilitate this growing student population.

Master: The year 2015-2016 showed a massive growth in signups. The causes for this growth had mainly an external nature. Policy changes as open registration via Studielink and the threat of changes in the student financing system led to more initiated notifications, but not all these notifications led to definite registrations. In the end the master inflow in 2015 was similar to 2014.

Research:

The University Council has in its June meeting agreed to the principles underlying the new organization of our research. The starting points in short:

- Only faculties as administrative entities with clusters of chairs, institutes as 'innovation hubs'
- Set faculty board: the Faculty Board will consist of: the Dean, a portfolio holder Education, a portfolio holder Research, the Managing Director and a Student as a consultant. This Board is responsible for the human resources policy, education and disciplinary research in the faculty.
- Funding of research via capacity funding.

After the summer period much is to work out and still will be discussed with various parties within the UT.

Staff:

Filling in Vacancies: the by the Executive Board requested attention for filling in budgeted vacancies begins to bear fruit:

- The faculties BMS and EWI are reporting that they will better plan and monitor recruitment activities. In addition, EWI will draw up a strategic personnel plan in 2016 to anticipate the 'graying' of the faculty.
- The faculty ITC indicates not to fill in the budgeted number of 60 jobs. With more than 40 completed jobs in 2016 (budgeted and/or arising in 2016) already a grand slam is struck.

- CTW still indicates to have trouble to continue filling in vacancies, especially where this concerns professor-positions. Now the attention is mainly focused on filling in UHD, UD and postdoc positions. 56 vacancies are filled in 2016, about 45 vacancies are still open.
- TNW reports a staffing in line with the budget. For hard-to-fill vacancies extra help from the service department HR is asked.

Explanation Executive Board: the Executive Board recognizes the problem of workload. The University Council is promised that the Executive Board will discuss 'filling in vacancies' with the deans. In this discussion there will be focused on the issue of optimization of the education capacity.

Employee survey: The progress reports of the faculties show that every faculty undertakes initiatives following the results of the survey. These initiatives meet as much as possible the current needs in the faculties. A State of affairs with regard to the action plan per unit is given in annex 4 of the marep.

Forecast financial result UT-total:

For the year 2016 the University is expecting, on the basis of the reporting figures at the end of May 2016, to achieve a positive result of M€ 2.4. This forecasted annual result includes an not budgeted positive result from participating companies of M€ 1.3. A specification is given in the table below:

Tabel 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Budgeted result 2016	Result prognoses march 2016	Result prognoses may 2016
Faculties	-1.104	-1.206	1.739
Institutes	-3.065	-2.755	-2.249
Services	0	-538	-522
Centrale UT Unit	1.627	1.603	2.168
Result participations		1.270	1.270
Total	-2.542	-1.626	2.407

Uncertainties in forecast financial result:

The Executive Board indicated to faculties and institutes that it is unwanted to realize (hefty) financial surpluses. Highlighted is that we should have a tighter control on the budgeted results and that in management reports the 'real' story should be displayed. We assume that the issued forecasts in this report prove to be careful. It is expected that the annual result will be slightly positive. Some uncertainties can affect the result. Below an estimate of the uncertainties.

definition	Effect (in M€)
a. Results participations	0,0
b. Re-budgeting plans faculties	- 1,5
c. EC audit KP7 endowment reserve	- 0,9
d. Asbest reserve Hogekamp	2,2
e Other reserves	pm
Total effect	- 0,2

For more detailed information please see clarifications, tables and graphs in the management report.

This management report is discussed and ascertained in the Executive Board meeting of July 11th 2016.

Managementrapportage t/m mei 2016

Aan: College van Bestuur

Van: FEZ/Concerncontrol

Kenmerk: CvB UIT-2035
d.d.: 29 juni 2016

1. Inleiding

1.1. Resultaatsturing

Zoals ook in de rapportage t/m mei 2016 aangegeven is het verbeteren van de begrotingsdiscipline door de eenheden binnen de UT een belangrijk aandachtspunt voor het CvB. De begrotingsdiscipline houdt óók in dat de toegewezen middelen voor onderwijs en onderzoek daadwerkelijk, binnen het begrotingsjaar, worden aangewend. In dit verband is aangekondigd dat indien eenheden overschotten laten zien, zij verzocht zullen worden om herbestedingsplannen op te stellen. Binnen faculteiten/instituten is de situatie n.a.v. deze rapportage t/m mei als volgt:

- **EWI:** EWI heeft een herbestedingsplan opgesteld voor in totaal M€ 0,8. Voor een bedrag van M€ 0,5 zal dit echter eerst in 2017 tot een daadwerkelijk besteding leiden. Het is nog maar zeer de vraag of voor deze M€ 0,5 een toegestane verplichting op de balans kan worden opgevoerd waardoor het resultaat 2016 zal afnemen.
- **TNW:** Geeft aan een herbestedingsplan op te stellen. Nog wel een positief resultaat van M€ 0,5 in deze rapportage opgenomen.
- **CTW:** Prognosticeert een resultaat conform begroting. Een herbestedingsplan is niet noodzakelijk.
- **BMS:** Prognosticeert een positief resultaat van M€ 0,9. BMS had een herbestedingsplan aangegeven, doch deze zal voor een bedrag van M€ 0,6 (voortuitbetaling aan TYF) niet uitvoerbaar zijn om verslaggevingstechnische redenen.
- **ITC:** Prognosticeert een positief resultaat van M€ 1,4. Een herbestedingsplan is nog niet opgesteld.

Hoewel het CvB meedenkt over de bestedingsmogelijkheden wordt toch de volgende vraag aan enkele faculteiten gesteld:

Vraag van CvB: Kunnen de faculteiten BMS en ITC alsnog een (alternatief) herbestedingsplan 2016 opstellen? Dit zelfde geldt voor EWI voor dat deel van het plan waarvan blijkt dat een op te nemen balanspost om verslaggevingstechnische redenen niet mogelijk is.

De instituten CTIT (res. +k€ 530), MESA+ (res. +k€ 186) en IGS (res. +k€ 100) verwachten een niet volledige doorsluiting van onderzoeksmiddelen met een positief resultaat ten opzichte van de begroting tot gevolg. Het CvB ziet geen/weinig additionele bestedingsinspanningen bij deze instituten. MIRA prognosticeert een resultaat conform begroting.

Vraag van CvB: Kunnen CTIT, MESA+ en IGS alsnog een herbestedingsplan 2016 opstellen?

1.2. Invulling vacatures

Evenals bij de rapportage t/m maart is ook nu weer specifieke aandacht van de eenheden gevraagd voor het invullen van vacatures, zeker ook i.r.t. de werkdruk bij de wetenschappelijke staf. De door het CvB gevraagde aandacht begint zijn vruchten af te werpen:

- **BMS en EWI** geven aan de wervingsactiviteiten beter te gaan plannen en monitoren. Daarnaast stelt EWI in 2016 een strategisch personeelsplan op om ook te anticiperen op de vergrijzing van de faculteit.
- **ITC** geeft aan het begrote aantal van 60 vacatures niet te gaan realiseren. Met ruim 40 ingevulde vacatures in 2016 (begroot en/of ontstaan in 2016) is al wel een grote slag geslagen.
- **CTW** geeft aan moeite te blijven houden met invullen van vacatures, vooral waar het HGL-posities betreft. Nu wordt vooral ingezet op invulling van UHD, UD en postdoc posities. In 2016 zijn 56 vacatures ingevuld, ca. 45 vacatures staan nog open.
- **TNW** meldt een personele bezetting conform begroting. Voor moeilijk invulbare vacatures is extra hulp van de dienst HR gevraagd.

Interventies door het CvB: Het CvB onderkent de problematiek van werkdruk. Ook aan de UR is toegezegd dat het College het punt, invullen vacatureruimte, n.a.v. deze rapportage zal bespreken met de decanen. Naast de op te stellen herbestedingsplannen 2016 zal de invulling van vacatures gericht zijn op optimalisering van de onderwijscapaciteit. Ook in het Jaarplan 2017 zullen faculteiten worden gevraagd in te gaan op het issue van optimalisering van de personele onderwijscapaciteit.

1.3. Monitoring Vision2020

In het Bestuurlijk Werkprogramma 2016 is als speerpunt opgenomen het operationaliseren en implementeren van de UT-strategie Vision2020. Informatievoorziening en borging in de P&C-cyclus zijn hiervoor belangrijke randvoorwaarden.

In Vision2020 zijn de ambities van de UT verwoord. Om de voortgang en ontwikkelingen te kunnen monitoren zijn kpi's vastgesteld op het gebied van onderwijs, onderzoek, valorisatie en de bedrijfsvoering. Naast een inhoudelijke herijking van de P&C-cyclus heeft een doorvertaling naar het Managementinformatiesysteem UT (MISUT) plaatsgevonden. Op alle domeinen worden momenteel rapporten ontwikkeld, gebaseerd op de data uit onze instellingssystemen, gezamenlijk vastgestelde definities en de gewenste managementinformatie vanuit alle lagen van de organisatie. In de tekst geïntegreerd, als marap-dashboards voor de eenheden en in bijlage 3 zijn vanuit het domein Onderwijs een aantal van deze zogenaamde MISUT-rapporten opgenomen, die inzicht geven in de trend en voortgang op een aantal belangrijke indicatoren voor de sturing van de UT.

2. Onderwijs en Onderzoek

Onderwijs

In deze rapportage wordt een tussentijdse blik geworpen op de instroomcijfers en staan we stil bij de rendementen van de opleidingen.

2.1. Vooraanmeldingen Bacheloropleidingen

De aanmelding voor de bacheloropleidingen is voor Nederlandse studenten gesloten op 1 mei. Internationale studenten konden zich aanmelden tot 15 juni. Er komen dus in principe geen nieuwe aanmeldingen meer binnen voor de start van het academisch jaar. Niet alle aanmeldingen leiden echter tot een inschrijving. De meeste instromers melden zich aan voor meerdere opleidingen. In de landelijke rapportagesystematiek wordt dit effect gecompenseerd door 'gewogen aanmeldingen' te tellen. Een student die zich voor vier opleidingen heeft aangemeld, wordt bij iedere opleiding voor 0,25 geteld. Niet alle instellingen zijn echter even populair onder aanmelders. En niet alle aanmelders zullen of kunnen uiteindelijk beginnen. Een zekere verschuiving zal dus nog optreden. Bovendien: voor aanmelders die geen BSN hebben (met name de buitenlanders) werkt dit systeem niet. Hun aanmeldingen worden overal als één aanmelding geteld. De conversie onder deze populatie zal zeer waarschijnlijk fors lager zijn.

Deze korte inleiding is nodig om de informatie over de aanmeldingen voor de bachelors te kunnen duiden. We zien een forse groei ten opzichte van vorig jaar. De UT is de tweede grootste groeier van Nederland, met 2.533 aanmelders t.o.v. 2.019 aanmelders vorig jaar. Een verschil van 25%. Uitgedrukt in marktaandeel: 3,4% t.o.v. 3,0%.

Deze groei zit in belangrijke mate bij de opleiding Psychologie (van 223 naar 593). Circa 90% van deze aanmelders komen uit een ander EER land (met name Duitsland). Voor deze groep geldt het genoemde effect van gebrek aan wegingsinformatie. We kunnen niet zien bij hoeveel instellingen deze studenten zich hebben aangemeld. De conversie wordt op basis van informatievragen en steekproeven geraamd op ruim 50%, oftewel een eerstejaarspopulatie van tegen de 350.

De groei laat zich verklaren door de overgang naar Engels en door de afschaffing van de numerus fixus. De faculteit BMS is goed voorbereid op deze groei.

De tweede grote groeier in Technical Computer Science (van 69 naar 156). Ook daar komt de groei uit ongewogen buitenlandse aanmeldingen. Bij een conversie van 50% komen de inschrijvingen daar op ca 125 uit.

Compenseren we voor de onzekerheid in deze populatie, dan blijft er niettemin een gezonde groei zichtbaar, die licht boven het landelijke gemiddelde ligt.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Nederlandse Universiteiten	Vooraanmeldingen BSc		Verschil	
	29-6-2015	27-6-2016	aantal	%
Universiteit Twente	2.019	2.533	514	25%
Erasmus Universiteit Rotterdam	7.132	8.368	1.236	17%
Radboud Universiteit Nijmegen	4.155	5.220	1.066	26%
Rijksuniversiteit Groningen	7.724	8.810	1.085	14%
Technische Universiteit Delft	4.425	4.787	362	8%
Technische Universiteit Eindhoven	2.008	2.145	137	7%
Universiteit Leiden	5.743	6.102	359	6%
Universiteit Maastricht	7.032	7.157	125	2%
Universiteit Utrecht	8.040	7.736	-304	-4%
Universiteit van Amsterdam	7.558	8.694	1.136	15%
Universiteit van Tilburg	3.332	4.071	739	22%
Vrije Universiteit Amsterdam	5.551	5.965	414	7%
Wageningen Universiteit	1.653	1.862	209	13%
	66.372	73.450	7.079	11%

Marktaandeel BSc		
29-6-2015	27-6-2016	verschil
3,0%	3,4%	0,4%
10,7%	11,4%	0,6%
6,3%	7,1%	0,8%
11,6%	12,0%	0,4%
6,7%	6,5%	-0,1%
3,0%	2,9%	-0,1%
8,7%	8,3%	-0,3%
10,6%	9,7%	-0,9%
12,1%	10,5%	-1,6%
11,4%	11,8%	0,4%
5,0%	5,5%	0,5%
8,4%	8,1%	-0,2%
2,5%	2,5%	0,0%

Technische Universiteiten	Vooraanmeldingen BSc		Verschil	
	29-6-2015	27-6-2016	aantal	%
Technische Universiteit Delft	4.425	4.787	362	8%
Universiteit Twente (alleen bèta)	1.369	1.555	186	14%
Technische Universiteit Eindhoven	2.008	2.145	137	7%
	7.801	8.487	686	9%

Marktaandeel BSc		
29-6-2015	27-6-2016	verschil
56,7%	56,4%	-0,3%
17,5%	18,3%	0,8%
25,7%	25,3%	-0,5%

Verdeling vooraanmeldingen UT naar opleiding

Opleiding UT		Gewogen aantal		Verschil		Landelijk verschil	
		29-6-2015	27-6-2016	aantal	%	aantal	%
Nederlandstalig	Biomedische Technologie	111	131	20	18%	40	11%
	Civiele Techniek	71	109	38	53%	57	11%
	Gezondheidswetenschappen	50	38	-12	-25%	94	12%
	Scheikundige Technologie	55	50	-5	-9%	-18	-3%
	Technische Bedrijfskunde	99	107	8	8%	15	2%
	Technische Geneeskunde	110	123	12	11%	-46	-16%
	Technische Natuurkunde	69	75	6	9%	94	17%
Engelstalig	Werktuigbouwkunde	143	138	-5	-3%	52	4%
	Advanced Technology	99	93	-6	-6%	-6	-6%
	UCT ATLAS	61	96	35	58%	261	13%
	Creative Technology	122	110	-12	-10%	-12	-10%
	Electrical Engineering	121	81	-39	-33%	-86	-15%
	European Public Administration	111	71	-40	-36%	295	21%
	International Business Administration	269	229	-40	-15%	484	8%
	Business & IT	37	64	27	73%	10	3%
	Communication Science	47	85	38	80%	439	35%
	Industrial & Applied Mathematics	36	49	13	37%	129	18%
Industrial Design	118	136	18	15%	53	9%	
Psychology	223	593	370	166%	1.786	34%	
Technical Computer Science	69	156	88	127%	390	24%	
Totaal	2.019	2.533	514	25%			

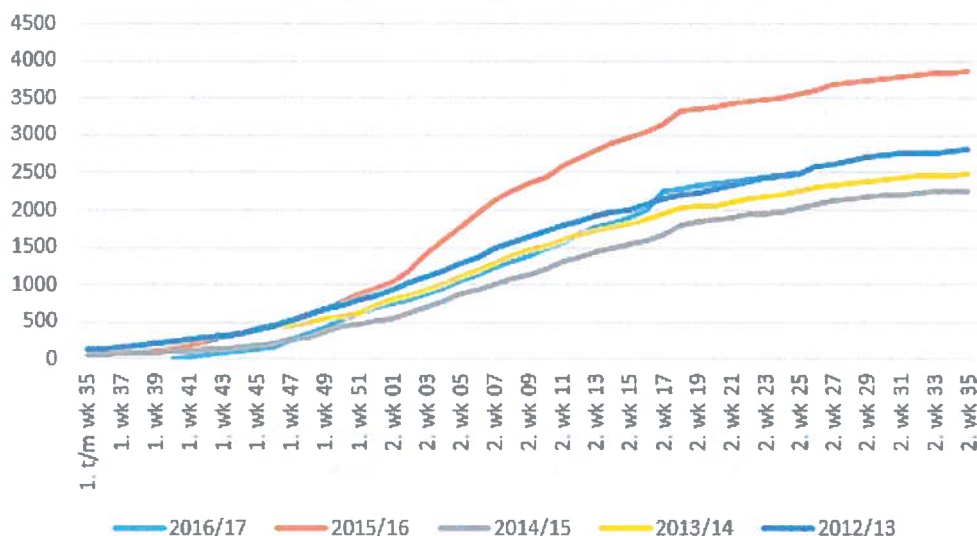
Een meerjarenanalyse op basis van aanmeldingen is helaas niet mogelijk, omdat de 1 mei deadline voor aanmeldingen vorig jaar is ingevoerd. Dit heeft een zeer sterke invloed op het verloop van de aanmeldingen. De daadwerkelijke inschrijvingen komen sinds enkele weken binnen, maar die getallen zijn nog te klein om conclusies te trekken.

2.2. Aanmeldingen master

De afdelingen M&C en CES zijn met de faculteiten hard aan het werk om de aanmeld- en inschrijfprocedures voor de master te stroomlijnen. In de huidige systematiek ontbreekt het aan een sterke centrale coördinatie, waardoor de stromen niet goed in beeld zijn en het ontbreekt aan goede managementinformatie.

Onderstaande tabel geeft een beeld van de ontwikkeling van de aanmeldingen over meerdere jaren.

Verloop masteraanvragen

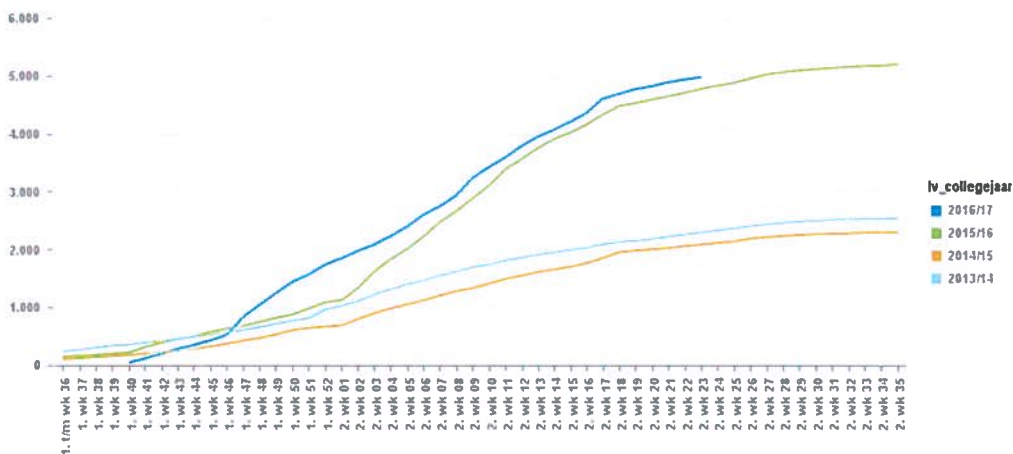


Bron: MISUT

2015-2016 liet een enorme groei in aanmeldingen zien. De oorzaken hiervoor waren vooral van externe aard. Beleidswijzigingen als open aanmelding via studielink en de dreiging van wijziging in het studiefinancieringsstelsel leidden tot meer aanmeldingen, maar lang niet al deze aanmeldingen leidden inschrijving. Uiteindelijk was de masterinstroom in 2015 vergelijkbaar met 2014.

Door invoering van de zogenaamde e-check, een online module die studenten meer informatie geeft over hun kansen op toelating, is het aantal aanmeldingen dit jaar fors gedempt. Vergelijking met de ontwikkeling van het aantal informatievragen laat dit zien.

Verloop belangstelling

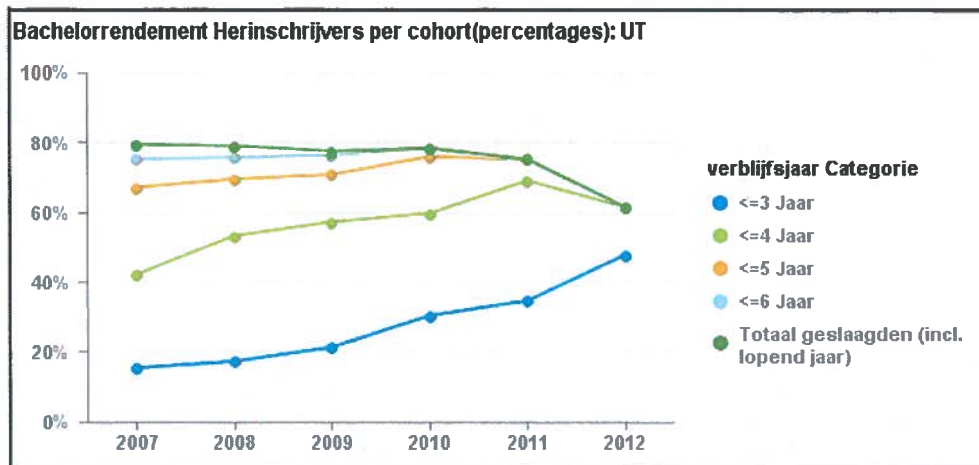


De studenten die daadwerkelijk tot aanmelding overgaan hebben naar verwachting een hogere kans op aanmelding. Bij gevolg is het redelijk om een zekere groei in aanmeldingen te verwachten.

Hier moet vermeld worden dat dit externe instromers zijn. Het leeuwendeel van de instroom in de masters (ca 70%) komt nog steeds uit de eigen bachelors, hoewel deze conversie een weliswaar lichte maar continue krimp laat zien. De mobiliteit tussen bachelor en master blijft toenemen. Studenten zoeken vaker hun master elders en dan met name buiten de UT. Vooral de faculteit BMS heeft last van dit effect.

2.3. Rendement bachelors

De dalende conversie in de bachelors wordt dit en vorig jaar sterk gecompenseerd door een ander effect. Door de sterke toename van het rendement en de studiesnelheid in de bachelor studeren aanzienlijk meer bachelors af. Het effect van de sterk toegenomen studiesnelheid is tijdelijk, in de zin dat dit jaar een fors deel van zowel cohort 2012 (in grote meerderheid pre-TOM) als cohort 2013 (eerste volledig cohort TOM) af zal studeren. Dit zal een eenmalig (positief) effect hebben op de instroom in masters én op de rijksbestorting van 2018.



De stijging van het rendement is een landelijke trend, die in belangrijke mate te herleiden is naar maatregelen als 'harde knip', invoering BSA, en invoering leenstelsel. De sprong in Twente is echter groter dan gemiddeld en vooral het verschil in studietempo is fors. Het is redelijk de reden hiervoor bij TOM te zoeken.

Onderzoek

In deze rapportage wordt kort ingegaan op de door de instituten gerapporteerde ontwikkelingen binnen het onderzoek en de stand van zaken van het bestuurlijke proces Heroriëntatie organisatie onderzoek.

2.4. Instituten:

Het moeizaam invullen van vacatures treft uiteraard ook het onderzoek binnen instituten. M.u.v. MIRA gaan MESA+ CTIT en IGS in op de financiële consequenties en niet/minder op de inhoudelijke aspecten.

Vraag CvB: Welke (inhoudelijke) effecten hebben niet ingevulde vacatures op het onderzoek binnen MESA+, CTIT en IGS. Op welke wijze interveniëren de instituten hierin?

Mira geeft aan dat vertraging wordt opgelopen in de geplande versterking van het onderzoeksthema Imaging and Diagnostics. Een in 2016 geplande positie binnen Molecular Imaging zal naar verwachting eerst in 2017 zijn ingevuld. Ook binnen de SRO Soft Robotics wordt vertraging opgelopen door het, in een laat stadium, afhaken van een geschikte kandidaat. MIRA houdt de focus gericht op het zo snel invullen van de posities met geschikte kandidaten.

Nieuwe initiatieven:

De afgelopen periode zijn een aantal nieuwe initiatieven ontplooid. IGS meldt, in afstemming met CIIT, de oprichting van het Computational Social Science Lab. De initiële investering bedraagt ca. k€ 250.

CTIT maakt melding van het opzetten van het robotica centre; iBotics. Gesprekken hierover worden ook gevoerd met TNO. Een HGL EWI/CTIT is beoogd wetenschappelijk directeur. In het kader van (her-)besteding van middelen zal CTIT in 2016 k€ 250 bijdragen als aandeel in de bekostiging van het centre voor het eerste jaar.

MESA+/Nanolab rapporteert dat de aanvraag Toekomstfonds Onderzoeksfaciliteiten (TOF) is gehonoreerd. Nanolab gaat de komende jaren M€ 3,8 investeren in nieuwe apparatuur. Nanolab financiert deze investeringen voor 50% uit eigen middelen en voor 50% uit het toegekende krediet uit het TOF. Dit renteloze krediet moet binnen 20 jaar zijn terugbetaald. Het Nanolab verwacht dit krediet terug te kunnen betalen door middel van extra omzet van bedrijven die gebruik maken van het Nanolab. E.e.a. zal worden verwerkt in de hernieuwde businesscase waaraan wordt geschreven.

2.5. Heroriëntatie organisatie onderzoek:

De UR heeft in haar juni-vergadering ingestemd met de uitgangspunten voor de nieuwe organisatie van ons onderzoek. Hieronder zijn de uitgangspunten kort samengevat.

Alléén faculteiten als bestuurseenheden met clusters van leerstoelen, instituten als 'innovatiehubs'

De Decanen en Wetenschappelijk Directeuren zijn met elkaar overeengekomen dat er een meer integrale en eenduidige aansturing van onderwijs, onderzoek en ondersteuning via de lijn van de faculteiten moet komen. In de nieuwe situatie is de faculteit de 'disciplinaire thuisbasis' van het wetenschappelijk personeel. Faculteiten bestaan uit clusters met een omvang van circa 5 tot 10

UNIVERSITEIT TWENTE.

leerstoelen met een evenredig aantal principal investigators en een aantal tenure trackers. De principal investigators vormen het boegbeeld van het cluster.

Instituten zoals we die in de huidige situatie kennen houden op te bestaan als zelfstandige bestuurlijke eenheid en daarmee verandert het karakter van een instituut. De instituten gaan verder als 'innovatiehub' van intensief samenwerkende teams die erop gericht zijn via een multidisciplinaire aanpak oplossingen te leveren voor grote maatschappelijke vraagstukken en creëren daarmee impact.

Instellen faculteitsbestuur

Mede op basis van input die uit de diverse gesprekken van de afgelopen maanden is gekomen en waar de URaad o.a. mee heeft ingestemd op 29 juni jl. is besloten tot het instellen van een meerhoofdig faculteitsbestuur, met als eindverantwoordelijke de decaan. De exacte invulling en werking hiervan is nog onderwerp van gesprek met verschillende relevante partijen en in het bijzonder met de Universiteitsraad. In ieder geval zal het faculteitsbestuur bestaan uit: de Decaan, een Portefeuillehouder Onderwijs, een Portefeuillehouder Onderzoek, de Directeur Bedrijfsvoering en een Student als adviseur. Dit bestuur is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, het onderwijs en het disciplinair onderzoek in de faculteit.

Financiering van het onderzoek via capaciteitsbekostiging

Een belangrijke reden om leerstoelen in clusters binnen faculteiten onder te brengen heeft te maken met een door de onderzoekers zelf gewenste vereenvoudiging van het financiële model binnen de UT. In de nieuwe situatie worden middelen in de faculteiten via capaciteitsbekostiging aan de leerstoelen toegekend, waarbij de ambitie is om meerjarige afspraken te maken. Zo ontstaat er voor de onderzoeksgroepen een meer stabiele situatie, omdat personeel en bijvoorbeeld de huisvestingslasten in respectievelijk aantallen(fte's) en vierkante meters worden bekostigd in plaats van in euro's. Om dit goed te kunnen doen is de clustering van leerstoelen noodzakelijk.

Nog veel zaken worden nader uitgewerkt en besproken

Na de zomerperiode worden nog veel zaken verder uitgewerkt en besproken met diverse partijen binnen de UT. Te denken valt aan de volgende zaken:

- De invulling van het faculteitsbestuur en de uitwerking van taken en verantwoordelijkheden
- De aansturing van de ondersteuning van het onderwijs en de rolverdeling tussen portefeuillehouder onderwijs en Directeur Bedrijfsvoering.
- De organisatie van de ondersteuning van het onderzoek. De ondersteuning voor onderzoek wordt versterkt en gebundeld, waaronder het Business Development, Proposal Support, Project management, Juridisch advies.
- Criteria voor de verdeling en aanpassing van middelen. Denk ook aan de toekenning van strategische middelen aan clusters of Principal Investigators (PI), inzet van promotiepremies, inverdientargets, omgang met instituutsreserves, organisatie en beheer van infrastructuur, etc.
- De strategische thema's met een daarbij passende branding en marketing.

3. Personeel en Organisatie

De aandacht in deze kwartaal rapportage is vooral gericht op de personele fte ontwikkeling (begrootte bezetting vs. werkelijke bezetting), het ziekteverzuim, de leeftijdsopbouw en de acties m.b.t. het medewerkers onderzoek (zie ook bijlage 4).

3.1 Personele fte ontwikkeling

De begrote personeelsbezetting versus de gerealiseerde bezetting op UT-niveau t/m mei 2016 is in onderstaande tabel in beeld gebracht. In de tabel is tevens een prognose op basis van de beschikbare informatie in Oracle HR opgenomen. Deze informatie zal met de laatste aanpassingen van het digitale systeem t.b.v. de personeelsmutaties en vacatures in de komende maanden een beter beeld van de prognose geven.

Tabel: personele fte ontwikkeling

	Begroting 2016*	Maart 2016**	Mei 2016**	Prognose per 31/12/2016*	Ruimte in Fte*	Ruimte in %*
WP Management	21,1	20,2	19,2	19,9	1,2	5,7%
Hoogleraar	137,5	133,4	133,6	134,0	3,5	2,5%
UHD	132,7	138,0	137,8	138,7	-6,0	-4,5%
UD	285,4	255,4	256,3	260,0	25,4	8,9%
Docent	105,2	99,9	100,5	100,3	4,9	4,7%
Onderzoeker	273,1	262,8	256,6	260,7	12,4	4,5%
Promovendus / TWAIO	664,6	596,1	601,3	613,4	51,2	7,7%
Niet ingedeeld WP	0,9	1,3	1,3	1,2	-0,3	
Totaal WP	1620,5	1506,9	1506,6	1528,2	92,3	5,7%
Schaal 13-18 / CvB leden	56,3	53,5	55,1	54,9	1,4	2,5%
Schaal 11-12	214,9	203,6	201,2	203,4	11,5	5,3%
Schaal 5-10	771,3	766,0	766,9	765,5	5,8	0,8%
Schaal 1-4	47,6	46,5	43,8	44,9	2,7	5,7%
Niet ingedeeld OBP	0,4	2,8	2,8	3,2	-2,8	
Totaal OBP	1090,5	1072,4	1069,8	1072,0	18,5	1,7%
Overig	0,3	2,3	2,3	2,3	-2,0	
Totaal UT	2711,3	2581,6	2578,7	2602,5	108,8	4,0%

Bron Oracle HR

* Gemiddelde aantal fte voor de periode 01/01/2016 t/m 31/12/2016

** Werkelijk aantal fte op peildatum

Er ligt vooral voor de categorieën UD en aio nog een flinke opgave om de ruimte in te vullen. In het geval van de promovendi en de onderzoekers ligt er een verband tussen de omvang van de 2^e en 3^e geldstroom en de invulling van de vacatures. De niet ingevulde vacatures voor promovendi en onderzoekers zal grotendeels resultaat-neutraal zijn, lasten worden gecompenseerd met meer omzet. Er zijn echter negatieve consequenties voor omvang van de omzet, te realiseren dekkingsbijdrage en marktaandeel i.v.m. het niet of later starten van de projecten.

Vraag CvB aan alle faculteiten: Zijn de negatieve consequenties voor 2^e en 3^e gs omzet, dekkingsbijdrage en marktaandeel te kwantificeren?

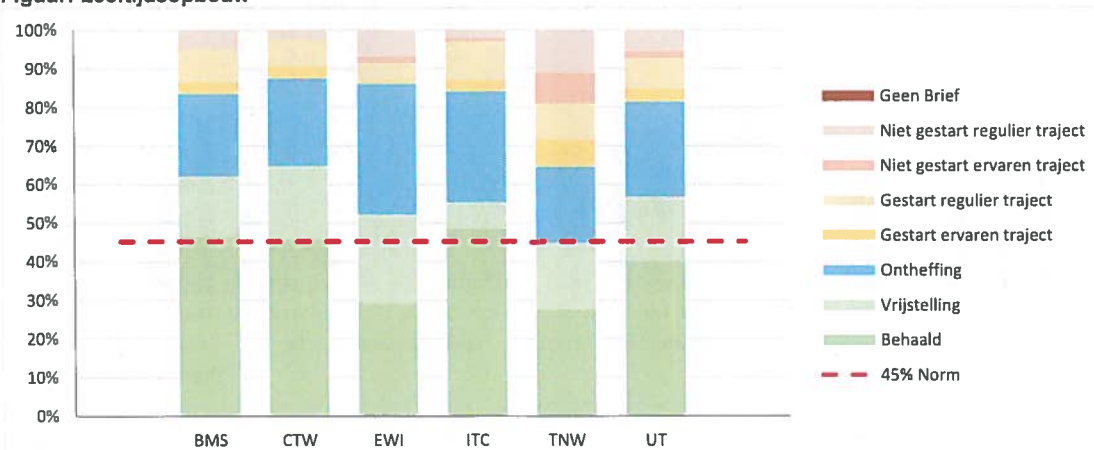
Belangrijkste aandachtspunten voor wat betreft invullen van vacatures zijn in de inleiding weergegeven.

3.2 BKO

Hoewel de OCW-prestatieafspraken op dit punt ruimschoots is gerealiseerd wenst het CvB de onderwijskwaliteit op dit aspect ook voor de toekomst te monitoren.

Zoals de onderstaande figuur laat zien zet de ontwikkeling m.b.t. de BKO cijfers UT-breed de positieve ontwikkeling door. Het actuele cijfer voor de UT is op dit moment 56,8%. TNW is door verloop van personeel tijdelijk teruggevallen onder de norm van 45%. Gezien de lopende trajecten zal dit binnen afzienbare tijd weer worden hersteld.

Figuur: Leeftijdsopbouw



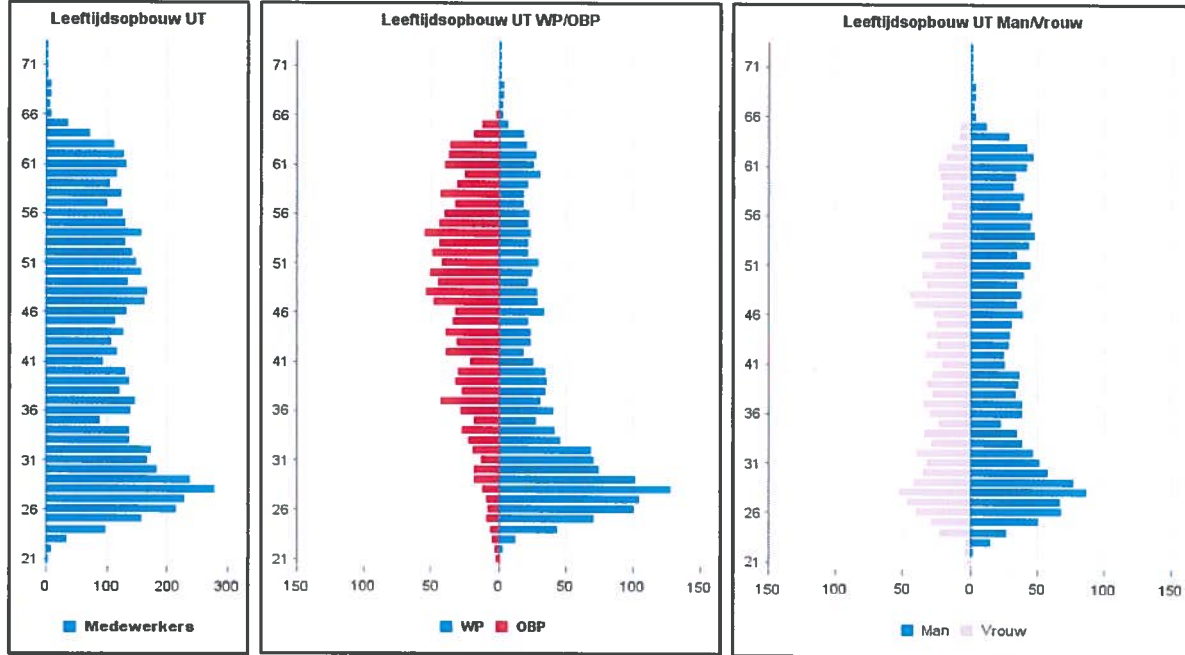
Bron Oracle HR

3.3 Leeftijdsopbouw

In de onderstaande figuur is de leeftijdsopbouw binnen de UT op basis van verschillende doorsnedes weergegeven. Bij het OBP treedt een toenemende vergrijzing van het personeelsbestand op. In de komende 5-10 jaar zal worden geanticipeerd op de uitstroom om te voorkomen dat de kennis en kunde van het OBP de organisatie verlaat alvorens er overdracht heeft plaatsgevonden.

Voor het WP zijn de hogere leeftijdscategorieën vooral bezet door Hoogleraren en UHD's. Dit natuurlijkverloop geeft, naast de aandacht voor een tijdige vervanging, in de komende jaren extra mogelijkheden m.b.t. het diversiteitsbeleid.

Figuur: Leeftijdsopbouw



Bron Oracle HR

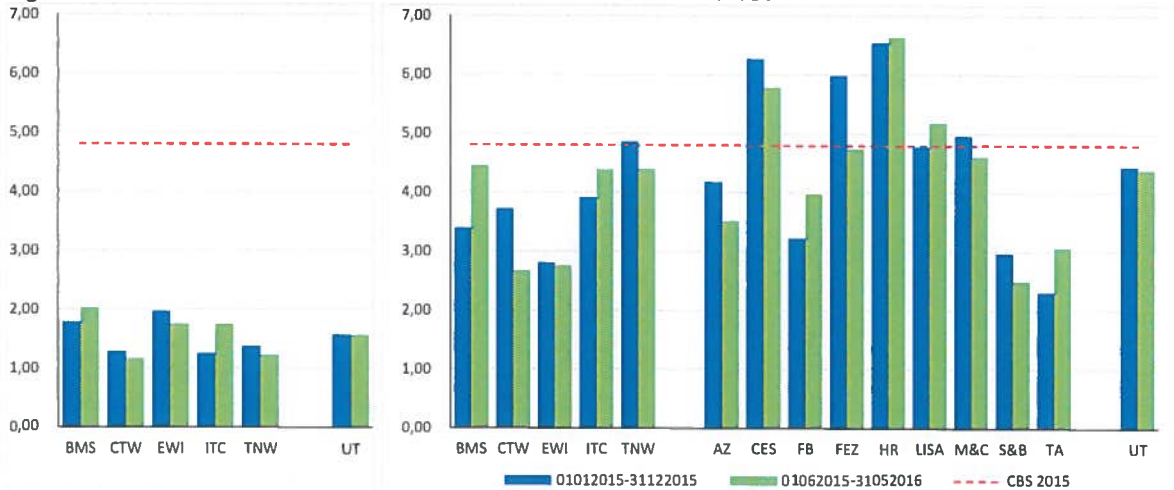
3.4 Ziekteverzuim

In de onderstaande figuur is het ziekte verzuim binnen de UT afgezet tegen het landelijke cijfer (4,80%) van het CBS in 2015 voor niet commerciële overheden. Aan de linkerzijde is het WP getoond, aan de rechterzijde het OBP.

Het actuele ziekteverzuimcijfer voor de gehele UT is 2,73 % en dat is beduidend lager dan het landelijke cijfer. Binnen enkele eenheden is het verzuimcijfer hoger dan het landelijke cijfer. In deze (HR & CES) gevallen is de oorzaak in de meeste gevallen gekoppeld aan niet werk gerelateerde langdurige ziekte. Daarnaast is binnen LISA al actie ondernomen om het ziekteverzuim terug te dringen.

Duidelijk is het (landelijke) patroon zichtbaar waarbij er een hoger ziekte verzuim is bij OBP.

Figuur: Ziekteverzuim Universiteit Twente Faculteiten & Diensten WP & OBP



Bron Oracle HR

3.5 Medewerkers onderzoek

Naar aanleiding van het medewerker onderzoek is in het eerste kwartaal 2016 door alle eenheden een plan van aanpak uitgewerkt. Uit de voortgangsrapportages van de facultaire eenheden blijkt dat iedere

UNIVERSITEIT TWENTE.

faculteit eigen initiatieven neemt in navolging op het onderzoek. Deze initiatieven sluiten zoveel mogelijk aan op de actuele behoeften in de faculteiten. Een stand van zaken m.b.t. uitvoering plan van aanpak per eenheid is in bijlage 4 gegeven.

3.6 Werkdruk

Naast de aandacht voor het invullen van vacatures is door HR in samenspraak met vertegenwoordiging uit faculteiten, diensten en experts op gebied van werkdruk een verdiepende analyse gemaakt. De focus was ervaren werkdruk door WP. Er is gezocht naar kernoorzaken. Te hoge werkdruk is in veel gevallen het resultaat van een combinatie van factoren die contextafhankelijk zijn.

Er zijn een 7-tal grondoorzaken van de werkdruk geïdentificeerd:

1. Organisatieverandering- en ontwikkeling
2. Prestatiedruk
3. Inefficiënte processen en organisatie van werk
4. Samenwerking en gedrag
5. Te veel werk / combinatie van taken
6. Work/life (dis) balance
7. Klant (student) contact.

Het is gebleken dat toevoegen meer capaciteit niet de (enige) oplossing is. Op basis daarvan is vastgesteld dat het zinvol is om ook een centraal initiatief te nemen op het gebied van werkdruk. HR voert regie op onderstaande 3 punten:

- De cijferadministratie is als één van de kernoorzaken geduid. Bij WP is expliciet deze prioriteit getoetst. De bedoeling is een themamaand te ontwerpen waarin een samengestelde groep (met alle stakeholders (dus ook WP vertegenwoordigd), een maand lang werkt aan concrete verbeteracties die in de praktijk merkbaar effect opleveren. En daarbij de verbeteringen verankeren in de werkprocessen (borging).
- Er is een opzet voor een pilot aanpak werkdruk uitgewerkt. Deze is gericht op het in de eenheden identificeren van de 'kernoorzaken' van werkdruk. Deze aanpak is in samenwerking met faculteiten en de UR tot stand gekomen. In de komende kwartalen wordt dit opgepakt.
- Uitwisseling van (wetenschappelijke) expertise en kennis die er binnen onze universiteit en bij andere universiteiten is.

4. Financiële ontwikkelingen

4.1 Resultaatprognose

De Universiteit Twente verwacht, op basis van de gerealiseerde cijfers ultimo mei 2016 en geprognosticeerde cijfers voor het restant van het jaar, over het boekjaar 2016 een positief resultaat van M€ 2,4 te behalen. In dit geprognosticeerde jaarresultaat is een niet begroot resultaat uit deelnemingen van M€ 1,3 opgenomen.

De nu afgegeven prognose valt M€ 4,0 hoger uit dan bij de rapportage ultimo maart. Belangrijke afwijkingen ten opzichte van de rapportage ultimo maart zijn:

- In maart is al rekening gehouden met een lastenstijging door een niet begrote salarisverhoging van 1,25% per 1 januari 2016, de omvang van een eventuele rijkscompensatie was toen nog ongewis. In deze rapportage ultimo mei is ook rekening gehouden met de bijbehorende verwachte loon- en prijscompensatie ad M€ 2,1.
- Met terugwerkende kracht, tot 1.1.2016, 0,8% hogere salarislasten (ca. M€ 1,3) a.g.v. finaliseren 'uitvoeringsovereenkomst 2015 loonruimte sector WO'.
- Een positief resultaat op de reserve personele lasten i.v.m. een gerealiseerde overdekking op soc. lasten (M€ 1,3). Dit bedrag zal worden verrekend met de eenheden door verlaging van het soc. lasten percentage.
- Het wegvallen van de mogelijkheid van door de faculteit ITC opgenomen reservering voor het beurzenprogramma in Ethiopië (M€ 1,0). In de vorige rapportage was deze reservering nog als last opgenomen.

Het geprognosticeerde positieve resultaat van M€ 2,4 valt M€ 4,9 beter uit dan het begrote resultaat van – M€ 2,5. Naast het niet begrote resultaat uit deelnemingen ad M€ 1,3 voorzien de faculteiten en instituten M€ 3,6 hoger uit te komen dan begroot, voornamelijk als gevolg van lagere personele lasten, een toename van de dekkingsbijdrage en extra inkomsten uit toewijzingen.

Verder valt het resultaat van CUTE M€ 0,5 beter uit door een positief resultaat op de reserve personele lasten M€ 1,3 (hogere dekking sociale lasten), hogere salarislasten van eveneens M€ 1,3 a.g.v. finaliseren 'uitvoeringsovereenkomst 2015 loonruimte sector WO' en lagere kosten Centrale Stimulering (M€ 0,5) n.a.v. bijstelling van de volgende plannen :

- Lobbydocument (Max Planck) k€ 370. Zal niet in 2016 worden besteed.
- Reservering Icoonprojecten Energie k€ 150. Betreft laatste van 2 tranches; nog geen bestemming voor deze tranche.
- Overige k€ 30

Tegenover deze meevallers staat een tegenvaller van M€ 0,5 bij de diensten, doordat CES het in de begroting toegestane tekort gedurende 2016 niet kan verminderen. De directeur CES heeft de in het voorjaarsoverleg gevraagde visie in concept gereed. Deze zal voor de zomer besproken worden met het college.

In onderstaande tabel is een nadere uitsplitsing weergegeven van het geprognosticeerde resultaat 2016:

Tabel 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2016	Resultaat prognose maart 2016	Resultaat prognose mei 2016
Faculiteiten	-1.104	-1.206	1.739
Instituten	-3.065	-2.755	-2.249
Diensten	0	-538	-522
Centrale UT Eenheid	1.627	1.603	2.168
Resultaat deelneming		1.270	1.270
Totaal	-2.542	-1.626	2.407

Voor de inschatting van het college m.b.t. de hardheid van deze resultaatsprognose en kwantificering van de onzekerheden wordt verwezen naar § 4.4. Er wordt vanuit gegaan dat de onzekerheden per saldo een gering effect (M€ 0,2) zullen hebben op het resultaat.

Voor een verdere uitsplitsing van het resultaat per eenheid wordt verwezen naar bijlage 1. Hieronder wordt nader ingegaan op de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de Begroting 2016.

4.2 Ontwikkelingen rijksbijdrage

Kort na de ontvangst van de tweede bekostigingsbrief 2016, waarin de Referentieraming 2016 is verwerkt, heeft OC&W de verwachte loon-prijscompensatie 2016 aangekondigd. Alhoewel de verwerking van deze compensatie in de derde brief pas eind van het jaar zal plaatsvinden heeft het College besloten deze verwachting toch al te verdelen, zodat de eenheden zo snel mogelijk duidelijkheid hebben over de middelen die zij in 2016 beschikbaar hebben.

Met de referentieraming en loon-prijsbijstelling is de begroting 2016 met in totaal M€ 4,2 verhoogd. Beide wijzigingen zijn geheel modelmatig verdeeld.

4.3 Uitvoeringsovereenkomst 2015 loonruimte sector WO

De eerder reeds doorgevoerde structurele salarisverhoging van 1,25% per 1 september 2015 alsmede de op 23 juni jl. gecommuniceerde salarisverhoging van 0,8% (M€ 1,3) met terugwerkende kracht per 1 januari 2016 kunnen opgevangen worden met de loon-/prijscompensatie van het rijk alsmede met een besparing op de personele lasten door het wegvallen van de begrote éénmalige uitkering in 2016. Daarnaast is aanvullende dekking beschikbaar in de vorm van een voordelig resultaat (eveneens M€ 1,3) binnen CUTE in de reserve personele lasten als gevolg van hogere gegenereerde dekking op soc. lasten. In deze rapportage zijn de 0,8% salarisstijging en het compenserende positieve resultaat op de reserve personele lasten nog onder CUTE meegenomen. Zowel de hogere salarislasteren als de hogere dekking op soc. lasten zal resultaatneutraal worden doorberekend aan de eenheden.

4.4 Onzekerheden t.a.v. resultaatprognose

Ten aanzien van de in deze rapportage gerapporteerde resultaatcijfers zijn de volgende onzekerheden te melden:

a. Resultaat deelnemingen

Voor HTT wordt een positief resultaat van k€ 1.270 verwacht. Dit door HTT begrote resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door een potentiële verkoop van een deelneming binnen de minderheidsbelangen van HTT. In het najaar van 2016 wordt definitief uitsluitel inzake de deal verwacht. Vooralsnog zijn er geen aanwijzingen om aan te nemen dat dit geen doorgang zal vinden en is de prognose gehandhaafd.

b. Herbestedingsplannen faculteiten

De faculteiten TNW en BMS geven in hun rapportage aan dat er een herbestedingsplan zal komen om de verwachte overschotten aanvullend te besteden. Wanneer beide faculteiten hun overschotten van respectievelijk k€ 545 en k€ 947 zullen aanwenden voor alternatieve besteding, zal het resultaat navenant dalen. Aan de faculteit ITC wordt het verzoek voorgelegd om een alternatieve besteding te vinden voor haar gerapporteerde overschot boven begroting, specifiek voor de M€ 1,0 die niet aangewend mocht worden voor het Ethiopië-programma. Voor zover de faculteit ITC alternatieve besteding weet te vinden voor haar overschot, zal ook hier het resultaat navenant dalen. EWI heeft een herbestedingsplan opgesteld voor in totaal M€ 0,8. Voor een bedrag van M€ 0,5 zal dit echter eerst in 2017 tot een daadwerkelijk besteding leiden. Het is nog maar zeer de vraag of voor deze M€ 0,5 een toegestane verplichting op de balans kan worden opgevoerd waardoor het resultaat 2016 zal afnemen. Het geheel van herbestedingen beoordelend, wordt er van uit gegaan dat max. M€ 1,5 in 2016 geëffectueerd kan worden.

c. EC audit integrale kostensystematiek KP7

Zoals in de vorige rapportage ook gemeld, ontving de universiteit in maart van dit jaar het draft report over de EC audit van november 2015 met betrekking tot onze integrale kostensystematiek. De audit van 2015 betreft alle EU-KP7-projecten vanaf 2012 en is het vervolg op eenzelfde audit die voor KP6 in 2009 was uitgevoerd. Nog meer dan bij de KP6 audit in 2009 is de systematiek deze keer tot in detail doorgelicht. Grootste knelpunt hierbij is de uiterst enge definitie van 'overhead' die de auditors hanteren. Op dit moment wordt nog op een informeel en ambtelijk niveau gediscussieerd met de auditors. Indien alle correcties worden doorgevoerd die de auditors hebben opgenomen in het draft auditreport, zullen de overheaduurtarieven met ca. € 1 (technisch) tot ca. € 2 (niet technisch) neerwaarts worden bijgesteld. De totale financiële impact voor de UT over alle KP7 projecten wordt ingeschat op max. M€ 1,5.

Het saldo van de EU-voorziening, die al in 2014 in de jaarrekening was opgenomen voor de uitkomsten van de voorgaande KP6 audit, bedraagt op dit moment nog M€ 0,6. De verwachte dotatie bedraagt dan M€ 0,9. In de loop van 2016 zal op basis van de dan beschikbare informatie de stand van de voorziening daadwerkelijk geactualiseerd worden. In deze rapportage is de dotatie van M€ 0,9 dan ook nog niet opgenomen.

d. Asbestvoorziening Hogekamp

Na het in uitvoering nemen van de herontwikkeling van de Hogekamp door een derde partij kan de gevormde asbest-voorziening ad. M€ 2,2 vrijvallen. De asbestvoorziening Technohal ad. M€ 1 kan niet vrijvallen omdat hiervoor nog lasten worden verwacht.

e. Overige voorzieningen

In dit stadium van het boekjaar 2016 is er nog onvoldoende zicht op de ontwikkeling van de voorzieningen. Een goede inschatting is onder meer afhankelijk van actuals in de balansposten. Op dit moment is er een proces gaande om in september hier een concrete procedure voor uitgewerkt te hebben. Vooralsnog wordt een aanzienlijke vrijval uit de voorzieningen verwacht met een substantieel voordelig resultaat tot gevolg. Dit voordeel kan echter nog onvoldoende gekwantificeerd worden en is dan ook nog niet in deze rapportage verwerkt.

Resumerend verwacht het college de volgende mutaties nog op de in deze rapportage afgegeven resultaatprognose 2016:

Omschrijving	Effect (in M€)
a. Resultaat deelnemingen	0,0
b. Herbestedingsplannen faculteiten	- 1,5
c. EC audit KP7	- 0,9
d. Asbestvoorziening Hogekamp	2,2
e Overige voorzieningen	pm
Totaal effect	- 0,2

4.5 Vastgoedplan 2016:

In het vastgestelde Vastgoedplan is voor 2016 een investeringsbegroting opgenomen van M€ 4,3. Dit bedrag is onder te verdelen in M€ 3,3 aan gebouw gerelateerde investeringen, M€ 0,6 aan terrein gerelateerde investeringen en M€ 0,4 aan overige investeringen. De verwachting is nog steeds dat het totale vastgoed investeringsvolume dit jaar binnen de begrote M€ 4,3 blijft.

Huisvestingsplan:

Het College heeft op 30 mei jl. op basis van het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSH) een besluit genomen over de huisvesting tot en met 2025. Op 29 juni heeft de Raad van Toezicht en de URaad hiermee ingestemd. Dit besluit omvat:

- het vaststellen van de lange termijn strategische huisvestingskaders van de UT;
- de huisvesting van het ITC op het O&O plein van de campus, in een nieuw gebouw op de plaats van Citadel;
- de huisvesting van Health in de te herontwikkelen Technohal;
- het vaststellen van de inventarisatie van huisvestingsbehoeften en -aanbod van huisvesting voor onderwijs en onderzoek.

Dit besluit leidt tot een naar strategische en bedrijfseconomische overwegingen geoptimaliseerde investering van € 81,5. Dit bedrag is bestemd voor de nieuwe huisvesting van ITC en Health, voor de noodzakelijke onderhouds- en renovatie investeringen en voor het gefaseerd realiseren van de andere huisvestingsbehoeften. In de exploitatie blijven de huisvestingsstarieven gelijk ten opzichte van de uitgangspunten in de kaderstelling.

Hogekamp:

Het College en de Raad van Toezicht heeft eveneens ingestemd met de herontwikkeling van gebouw Hogekamp. Dit betekent dat projectontwikkelaar Van Wijnen binnenkort gaat beginnen met de benodigde sloopwerkzaamheden zodat in januari 2017 gestart kan worden met de daadwerkelijk verbouw van het gebouw. Na herontwikkeling voorziet het gebouw in 445 studenteneenheden bedoeld voor de huisvesting van internationale studenten en een hotel met 72 kamers en conferentiefaciliteiten. De studentenhuisvesting gaat geëxploiteerd worden door Camelot BV. Het hotel gedeelte van het gebouw gaat geëxploiteerd worden door het huidige hotel Drienerburght. Over de bestemming van het huidige gebouw Drienerburght zal te zijner tijd een besluit genomen moeten worden. Oplevering van het gebouw Hogekamp staat gepland voor de zomer 2018.

Het streven is in de maand juli de benodigde contracten af te ronden.

4.6 Liquiditeit en cashflow ontwikkeling

Op basis van de resultaatprognose per ultimo mei verwachten we voor 2016 een cashflow van circa M€ 9,9 (begroting M€ 4,2). Ten opzichte van de begroting betekent dit een afwijking van M€ 5,7. Zie onderstaande tabel.

Cashflow (in M€)	Begroting 2016	Prognose mei 2016
Resultaat	-2,5	2,2
Afschrijving	20,6	20,6
Investerings (vastgoed & apparatuur)	-8,1	-8,0
Financieringsactiviteiten	-5,8	-5,8
Overige balansmutaties	0	0
Totaal 2016	4,2	9,0

Investerings vastgoed en apparatuur (begroot – M€8,1; prognose – M€ 8,0)

Voor 2016 wordt verwacht dat er circa M€ 8,0 wordt besteed aan investeringen in vastgoed en apparatuur. We houden op dit moment voor het lopende jaar rekening met een investeringsvolume van M€ 3,8 voor apparatuur en M€ 4,2 aan investeringen in vastgoed.

Financieringsactiviteiten (begroot – M€ 5,8; prognose –M€ 5,8)

De financieringsactiviteiten betreffen de aflossingen van leningen voor in totaal M€ 5,8 (Ministerie van Financiën ad M€ 5,3 en ASN ad M€ 0,5).

Overige balansmutaties (begroot M€ 0; prognose M€ 0)

Voor 2016 voorzien we op dit moment geen mutatie in de overige balansposten.

Liquide middelen

De liquide middelen bedroegen eind 2015 M€ 102,8. Op basis van de huidig verwachte cashflow (M€ 9,0) voorzien we een eindstand liquide middelen per ultimo 2016 van circa M€ 112,7.

Ratio's

UNIVERSITEIT TWENTE.

Op basis van deze prognose bedraagt de solvabiliteit I eind 2016 circa 37% en de solvabiliteit II circa 41%. De percentages per ultimo vorig jaar voor deze ratio's bedroegen respectievelijk 36% en 40%. De current ratio komt volgens de huidige prognose eind 2016 uit op 1,25 (1,17 eind 2015). Genoemde ratio's blijven binnen de door de UT vastgestelde normen.

Beheersenheden	Resultaat jaar 2015 tm mei-15 (actuals)	Begroot jaar 2015 geheel jaar	Begroot jaar 2016 tm mei-16	Actueel jaar 2016 tm mei-16 (actuals)	Resultaat jaar 2015 jaarrekening	Begroot jaar 2016 geheel jaar	Resultaat jaar 2016 prognose mrt-16	Resultaat jaar 2016 prognose * mei-16	Afwijking prognose mei-16 -/- begroting
Faculteiten									
CTW	-1.537	-700	-121	-640	-878	-291	-687	-382	-91
EWI	25	-500	-154	-952	4	-370	-352	-370	0
EWI-UCT	506	-300	-301	88	493	-723	-735	-698	25
EWI-Nanolab	-364	-100	-29	-416	-30	-69	-69	66	135
TNW	-256	-100	0	242	19	0	-44	545	545
BMS	103	0	0	-2.381	714	0	0	947	947
ITC	2.947	400	146	1.927	3.282	350	700	1.691	1.341
ITC - Twente Academy	32	0	0	-163	2	0	-19	-60	-60
Totaal Faculteiten	1.406	-1.300	-460	-2.315	3.607	-1.104	-1.206	1.739	2.842
Instituten									
CTIT	32	-100	-404	1.103	870	-970	-760	-440	530
MESA+	-363	-800	-156	300	-236	-374	-374	-188	186
MIRA	403	-1.900	-634	-283	-1.003	-1.521	-1.521	-1.521	0
IGS	-4	-100	-83	132	34	-200	-100	-100	100
Totaal Instituten	68	-2.900	-1.277	1.252	-335	-3.065	-2.755	-2.249	816
Diensten									
LISA	-781	-100	0	-1.041	-42	0	2	9	9
CES	-836	0	0	-717	-977	0	-517	-524	-524
SU	84	0	0	101	-6	0	0	0	0
FB	62	0	0	288	95	0	0	-24	-24
S&B	201	0	0	96	131	0	0	-75	-75
M&C	74	0	0	558	140	0	0	0	0
FEZ	-31	0	0	-73	49	0	49	49	49
HR	-173	0	0	-114	-38	0	-32	43	43
AZ	-562	0	0	-569	21	0	-40	0	0
CvB	-2	0	0	34	8	0	0	0	0
Totaal Diensten	-1.964	-100	0	-1.437	-617	0	-538	-522	-522
Centrale UT Eenheid									
CSL		-400	-164	297	-257	-393	-393	-278	115
CHRM		0	0	583	-62	0	-70	-150	-150
CE		2.300	842	8.396	4.271	2.020	2.066	2.596	576
Totaal Centrale UT Eenheid	5.523	1.900	678	9.279	3.953	1.627	1.603	2.168	541
Resultaat Deelname					121		1.270	1.270	1.270
Kwantificering onzekerheden resultaatprognose CvB					6.729	-2.542	-1.626	-192	-192
TOTAAL	5.033	-2.400	-1.059	6.779	6.729	-2.542	-1.626	2.215	4.755

Het resultaat conform de actuals ultimo 2016-05 komt uit op M€ 6,8 positief. Dit is M€ 4,4 positiever dan het prognosticeerde resultaat exclusief gekwantificeerde onzekerheden. Het verschil wordt veroorzaakt doordat niet alle baten en lasten gelijk over het jaar zijn verdeeld. De batenkant 1e geldstroom wordt geheel via de actuals geboekt, maar aan de lastenkant worden uitsluitend de vaste lasten via de actuals geboekt. Daarnaast zit het voorlopige resultaat, deelneming niet in de actuals, aangezien deze pas ultimo het boekjaar wordt geboekt. Een specificatie van dit verschil is in bijlage 2 per kostensoort gegeven (t/m mei zou actual 40% geboekt moeten zijn).

Rapportage Actuals

In deze rapportage zijn de actuele cijfers verwerkt tot en met mei 2016. Dit levert het volgende beeld: (t/m mei zou actual 40% geboekt moeten zijn).

	Begroting 2016			t/m periode 05				prognose 2016	
	Netto eliminaties	Bruto		Realisatie 2016		%	%	totaal	%
	(extern)	INTD AE		(intern)	1e gs				
Baten									
Toewijzingen	213.296	7.655	220.951	90.526	50	90.576	41%	224.669	102%
Werk voor Derden	82.600		82.600	71	30.316	30.386	37%	84.721	103%
Overige opbrengsten	13.466		13.466	4.398	941	5.339	40%	13.085	97%
Doorverdeling TOM (baten)		5.479	5.479	1.172		1.172	21%	5.694	104%
Doorsluizingen baten		169.298	169.298	40.359	21.556	61.916	37%	168.282	99%
Doorberekende interne opbrengsten		55.035	55.035	19.386		19.386	35%	56.016	102%
Bijzondere/Buitengew one baten		75	75	-1		-1	-2%	-140	-187%
Resultaat deelnemingen								1.270	-
Totaal baten	309.362	237.541	546.904	155.911	52.863	208.775	38%	553.598	101%
Lasten									
Personeel	208.897	5.657	214.554	65.211	16.583	81.794	38%	212.115	99%
Huisvesting	39.066	37.029	76.095	27.927	385	28.311	37%	75.433	99%
Apparatuur / Inventaris	16.345	-256	16.089	2.952	1.855	4.807	30%	17.063	106%
Materiaal	12.889	2.359	15.248	4.930	2.065	6.994	46%	15.168	99%
Overige Lasten	37.699	15.890	53.588	12.618	4.249	16.868	31%	55.203	103%
Doorverdeling TOM (lasten)		5.641	5.641	1.172		1.172	21%	5.641	100%
Doorsluizingen lasten		171.021	171.021	40.359	21.556	61.916	36%	169.623	99%
Bijzondere/Buitengew one Lasten	744	200	944	134		134	14%	944	100%
Bezuinigingstaakstelling	-3.735		-3.735				0%	0	0%
Totaal lasten	311.904	237.541	549.446	155.303	46.693	201.996	37%	551.191	100%
Verschil eliminatie intd ee						-7			
Resultaat	-2.542		-2.542	608	6.171	6.786		2.407	-95%
Dekkingsbijdrage			17.395	6.358		6.358	37%	16.602	95%
Resultaat									
Bijzondere bedrijfsvoering			-752					-716	
Normale bedrijfsvoering			-1.790					3.123	

In deze bijlage de MISUT-rapportages die, na analyse, zijn gebruikt voor deze marap
MISUT-Onderwijs

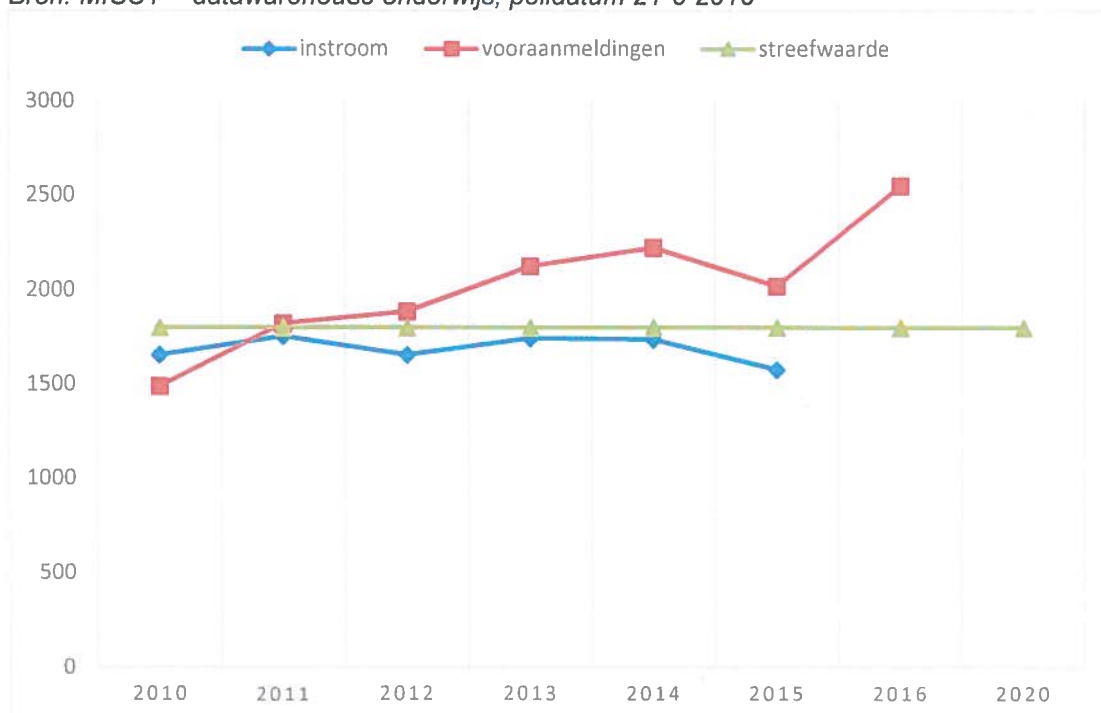
Bachelor

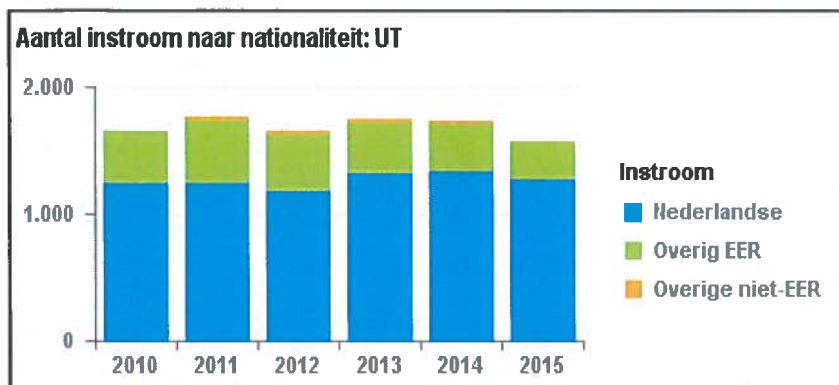
Instream

UT Totaal

Vooropleiding Nederlands	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
VWO aansluiter	864	52%	935	53%	876	53%	1.027	59%	1.015	58%	1.019	65%
VWO niet-aansluiter	150	9%	115	7%	103	6%	96	6%	151	9%	111	7%
HBO bachelor	22	1%	7	0%	3	0%	2	0%	3	0%	3	0%
HBO propedeuse	48	3%	38	2%	33	2%	41	2%	43	2%	40	3%
UT bachelor overstapper	81	5%	68	4%	79	5%	100	6%	86	5%	84	5%
Overige NL	6	0%	1	0%	3	0%	7	0%	6	0%	3	0%
WO bachelor overstapper	56	3%	55	3%	63	4%	49	3%	4	0%	0	0%
WO extern	6	0%	0	0%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totaal NL	1.233	75%	1.219	69%	1.161	70%	1.322	76%	1.308	75%	1.260	80%
Vooropleiding Int. EER												
Overige EER	406	25%	493	28%	441	27%	377	22%	380	22%	280	18%
Totaal EER	406	25%	493	28%	441	27%	377	22%	380	22%	280	18%
Vooropleiding Int. niet-EER												
Overig niet-EER	16	1%	42	2%	53	3%	44	3%	49	3%	37	2%
Totaal niet-EER	16	1%	42	2%	53	3%	44	3%	49	3%	37	2%
Vooropleiding Int. onbekend												
Onbekend	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totaal onbekend	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totaal aantal studenten												
	1.655	100%	1.754	100%	1.655	100%	1.743	100%	1.737	100%	1.577	100%
Man	965	58%	1.093	62%	1.028	62%	1.100	63%	1.146	66%	1.042	66%
Vrouw	690	42%	661	38%	627	38%	643	37%	591	34%	535	34%

Bron: MISUT – datawarehouse onderwijs, peildatum 21-6-2016



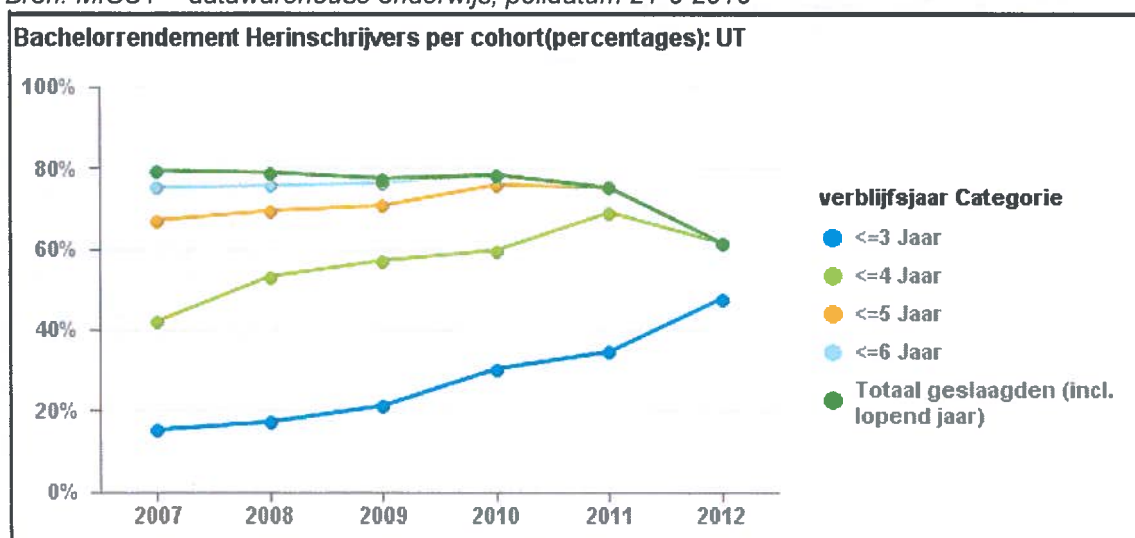


Rendement

UT Totaal

Cohort	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
Totaal aantal inschrijvingen	1.424	100%	1.499	100%	1.561	100%	1.685	100%	1.784	100%	1.670	100%
Uitval in jaar 1	251	18%	283	19%	345	22%	342	20%	430	24%	433	26%
Herinschrijvingen na eerste jaar	1.173	82%	1.216	81%	1.216	78%	1.343	80%	1.354	76%	1.237	74%
Rendement op herinschrijvers	1.173	100%	1.216	100%	1.216	100%	1.343	100%	1.354	100%	1.237	100%
<=3 Jaar	179	15%	209	17%	258	21%	407	30%	468	35%	590	48%
<=4 Jaar	494	42%	646	53%	694	57%	800	60%	933	69%	759	61%
<=5 Jaar	786	67%	843	69%	859	71%	1.018	76%	1.016	75%	759	61%
<=6 Jaar	881	75%	919	76%	927	76%	1.051	78%	1.016	75%	759	61%
Totaal geslaagden (incl. lopend jaar)	930	79%	959	79%	941	77%	1.051	78%	1.016	75%	759	61%
geen B-diploma behaald, maar nog wel ingeschreven	29	2%	36	3%	70	6%	106	8%	204	15%	405	33%
Uitval na jaar 1	214	18%	221	18%	205	17%	186	14%	134	10%	73	6%

Bron: MISUT – datawarehouse onderwijs, peildatum 21-6-2016

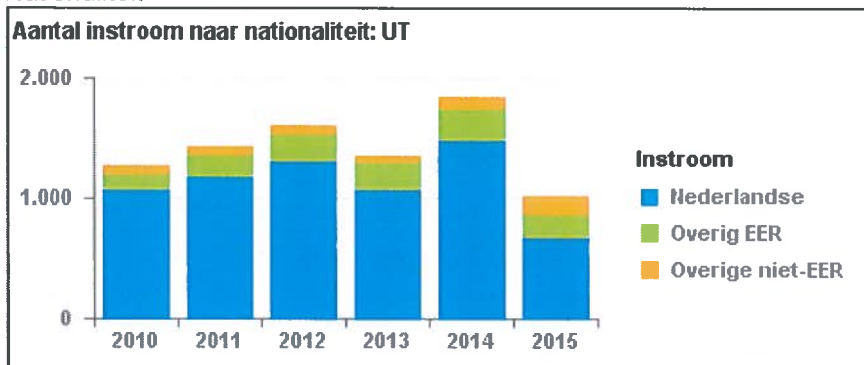


Cohort	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
UT Bachelor	837	66%	925	64%	1.038	65%	878	64%	1.283	69%	398	39%
WO extern	43	3%	58	4%	56	3%	47	3%	79	4%	65	6%
HBO bachelor	281	22%	308	21%	359	22%	279	20%	297	16%	298	29%
Internationale EER vooropleiding	26	2%	58	4%	70	4%	69	5%	85	5%	98	10%
Internationale niet-EER vooropleiding	54	4%	83	6%	75	5%	84	6%	104	6%	162	16%
Internationale vooropleiding onbekend	28	2%	3	0%	9	1%	0	0%	0	0%	1	0%
Overige	7	1%	8	1%	2	0%	7	1%	1	0%	2	0%
Totaal aantal studenten	1.261	100%	1.433	100%	1.604	100%	1.354	100%	1.839	100%	1.020	100%
Juli	101	8%	72	5%	68	4%	69	5%	141	8%	0	0%
Aug	76	6%	186	13%	107	7%	110	8%	437	24%	0	0%
Man	798	63%	877	61%	979	61%	781	58%	1.096	60%	578	57%
Vrouw	463	37%	556	39%	625	39%	573	42%	743	40%	442	43%

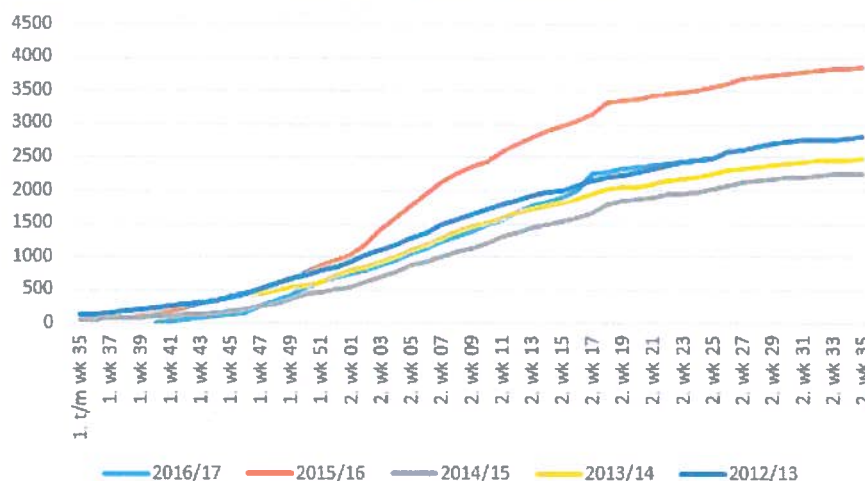
Nota bene 1: voor het inzicht is de instroom in de maanden juli en augustus inzichtelijk gemaakt. Door invoering van het leenstelsel is de instroom in het cohort 2014 hoger dan de andere cohorten. Echter, een deel van de studenten (578) is gerekend tot cohort 2014, maar is feitelijk aan de master begonnen in het collegejaar 2015-2016.

Nota bene 2: instroom 2015 is nog niet volledig, aangezien het collegejaar nog niet ten einde is.

Nationaliteit



Verloop masteraanvragen



Nota bene: door de invoering van de E-check met ingang van dit collegejaar ligt het aantal aanvragen beduidende lager dan het jaar ervoor (2500 vs 3800). De belangstelling is echter iets groter dan de voorgaande jaren.

Stand van zaken plan van aanpak medewerkersonderzoek per eenheid:

- **Faculteit BMS** heeft acties ingezet ten behoeve van optimalisatie van jaargesprekken, het stimuleren van samenwerking en het integreren van Vision 2020 in de faculteit.
- **Faculteit EWI** richt zich op ontlasting van werkdruk bij wetenschappelijke staf. Verder heeft zij aandacht voor de strategie en interne communicatie.
- **Faculteit TNW** heeft de uitkomsten met de leerstoelhouders besproken en inventariseert in de personeelsbespreking de opleidingsbehoefte / afspraken. Op het thema werkdruk worden specifieke oorzaken vanuit leerstoelen geïdentificeerd. Er is een gesprek met de Faculteitsraad gevoerd. (o.a. gericht op de opleidingsbehoefte en preventieve maatregelen). Er wordt gekeken of er in dit kader een pilot binnen TNW gestart kan worden.
- **Faculteit CTW** zet in op het reduceren van werkdruk en op het verbeteren van de interne communicatie. De informele communicatie structuur en CTW-brede gremia worden in kaart gebracht, de website verbeterd en er loopt een pilot vertaling Vision 2020 i.s.m. M&C. Op werkdruk worden de oorzaken van in kaart gebracht en wordt Lean ingezet ter verbetering van inefficiënte processen. Ook zal extra geworven gaan worden. Er vindt monitoring plaats op de balans inzet uren ten behoeve van onderwijs en onderzoek.
- **Faculteit ITC** heeft een drietal verbeteracties, waarvan de belangrijkste de verhuizing naar de Campus is. Dit is meegenomen in de plannen van LTHS. Werkdruk is (nog) geen expliciet item bij het ITC. De Faculteitsraad is gevraagd specifiek onderzoek te doen naar werkdruk in relatie tot komende onderwijswijzigingen. Indien mogelijk en relevant sluit ITC aan op de centrale initiatieven die worden ingezet.

Ook is in het kader van het medewerker onderzoek voor de diensten een plan uitgewerkt:

- Voor **HR** en **FEZ** ligt de nadruk op het beter communiceren (transparant) van de ontwikkelingen. Tevens richt HR zich op de samenwerking binnen HR en ook met de decentrale HR teams. Aandachtspunt is werkdruk.
- **LISA** richt zich op het tot leven brengen van Vision 2020. Men wil meer proces en efficiency maatregelen inzetten. Het aanbieden van groei- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers krijgt aandacht in samenspraak met inzet op feedback van de leidinggevende en het maken van betere resultaatafspraken.
- Bij **CES** is vermindering werkdruk onderwerp van gesprek bij de individuele (jaar) gesprekken en in teamoverleg. Er wordt continu verbeterd door middel van Lean-scans. Er staat een training respectvol leiderschap voor MT CES gepland. Verder sluit CES aan bij de HR initiatieven om de werkdruk te verminderen, te beginnen met het onderwerp cijferadministratie en benadrukt bij het zoeken naar oplossingen de samenwerking tussen primair proces en de diensten.
- **M&C** start strategische personeelsplanning. Qua werkdruk is er een flexpool vanuit de werkvloer ingericht maar daar is nog geen enkele keer gebruik van gemaakt.
- **S&B** richt zich op beheersbaarheid van werkdruk door een duidelijke focus op de prioritering van activiteiten. Hiertoe worden afspraken gemaakt met CvB over activiteitenplanning. Tevens is tijdens overleggen gerichte aandacht voor communicatie. Er wordt een plan opgesteld gericht op meer betrekken van medewerkers in de conceptfase van dossiers.
- Binnen **AZ** lopen initiatieven op werkdruk door middel van het leanen van processen (BO CvB). Verder ligt de focus op het verbeteren van de interne communicatie in het werkoverleg (FA). Bij Eenheid Campus is bij afdelingshoofden aandacht voor werkdruk en communicatie op de werkvloer.
- **FB**: De communicatie tussen de afdelingen is al verbeterd, processen naar de klant worden geanalyseerd en verbeterd. Interne communicatie: kwartaaloverleg ingezet waar afdelingen elkaar bijpraten. Werkgroep houdt vinger aan de pols. Samenwerking overdrachtsformulieren en dagtaken zijn gemaakt. Jaarlijks uitje voor geheel FB. Ondernemendheid: proactieve houding medewerkers wordt gestimuleerd door meer bevoegdheid te geven.

