

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 06.02.2019

Commissievergadering : FPB 28.01.2019

Agendapunt : Managementrapportage t/m oktober 2018

Bijgevoegde stukken : Managementrapportage + bijlage

Betrokken concerndirectie: FEZ

paraaf: 

Secretaris: Wichman

paraaf: 

Portefeuillehouder: Bult

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- o Ter informatie

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 17 december 2018

Naam agendapunt: Managementrapportage t/m oktober 2018

Conclusie toen:

3. Toelichting/samenvatting:

In de managementrapportage t/m oktober wordt ingegaan op de laatste ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel, organisatie en financiën. In het bijzonder wordt de situatie ten aanzien van de werkdrukreductie onder de aandacht gebracht, alsmede de onzekerheden ten aanzien van de verwerkingswijze van SEO middelen en de transitievergoeding.

De managementrapportage is besproken en vastgesteld door het CvB op 17 december 2018. Hieronder de bespreekpunten en de besluitvorming per onderwerp.

Onderwijs

Keuzegids

Medio november is de Keuzegids Universiteiten Bachelor verschenen. Voor het vijfde jaar op rij laat de UT een mooie stijgende lijn zien. Met 67,5 punten klimmen we naar een tweede positie op de ranglijst van alle Nederlandse universiteiten. Het toont de waardering die de studenten hebben voor de opleiding. Wageningen voert de lijst aan met 74 punten. Veel opleidingen laten opnieuw een vooruitgang zien in de scores. Dertien bacheloropleidingen staan nu bekend als beste opleiding in hun categorie. En maar liefst acht opleidingen van de UT ontvangen het predicaat Topopleiding, een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar.

Streven van de UT is om onze positie in de NSE te handhaven dan wel verder te verbeteren en onze topopleidingen te behouden

Instream en doorstroom bachelor en master

De UT streeft naar een verdere toename van de instroom in de bachelor, met een juiste balans qua diversiteit. De in 2017 ingezette groei in instroom bachelor zet zich door in 2018 met 14%, tot 2.231

studenten. Alle faculteiten tonen groei, waarbij ET (+22%) en EWI (+20%) de sterkste groei doormaken. De groei doet zich ook voor bij alle herkomsten (NL, DE, EER, non-EER). Met name EER (+45%) en non-EER (+100%) groeien aanzienlijk. Daarmee komt de het % international population met circa 35% al boven de streefwaarde van de begroting 2019-2022 uit. De financiële impact van de gestegen studentaantallen – in de vorm van gestegen omvang collegegelden - wordt op dit moment bepaald en zal conform afspraken in het Spring Memorandum 2019-2022 begin volgend kalenderjaar worden doorgezet naar de faculteiten.

De UT streeft naar een verdere vergroting van de instroom in de master, tot 2250 in 2020. De instroom in de master blijft achter op target en toont een lichte daling van 4%. Dit komt met name door een dip in de Bachelor-instroom in 2015. M&C voorziet verdere intensivering van de internationale inspanningen met een directe bijdrage aan de master instroom aangevuld met engagement-activiteiten ten behoeve van de binding aan opleiding en UT. Kwaliteit, diversiteit als ook een evenwichtige verdeling over de programma's zijn daarbij de uitgangspunten.

De overall doorstroom lag in 2017 net onder de doelstelling: 69%. Hiermee ligt de realisatie dicht tegen de doelstelling van de UT aan, namelijk doorstroom van 70% van de naar een UT-master. Er is echter een groot verschil waarneembaar in doorstroom tussen Nederlandse en internationale studenten. 76% van de Nederlandse studenten stroomde door naar een UT-Master. De operationele en financiële impact van deze ontwikkeling is nog niet bekend. Deze analyse zal worden opgepakt in aanloop naar het opstellen van het Spring Memorandum 2020-2023.

Kwaliteitsafspraken

Het instellingsbrede plan voor kwaliteitsafspraken is opgesteld op basis van de facultaire plannen en de faculteitsraden zullen betrokken blijven bij de verdere uitwerking en opvolging van de kwaliteitsafspraken. De UC-OW, het CvB, de UR en de RvT hebben in 2018 goedkeuring verleend aan het plan.

Onderzoek

Reguliere promotietrajecten dienen binnen 4 jaar afgerond te worden. Gemiddeld 12% van de werknemerpromovendi slaagt erin om het binnen 4 jaar af te ronden. In het beleidskader zijn streefcijfers bepaald ten aanzien van het aandeel van de werknemerpromovendi dat zijn traject binnen 5 jaar afrondt, namelijk meer dan 70% oplopend tot 75% in 2020 en verder.

Het aandeel van de werknemerpromovendi dat zijn promotietraject binnen 5 jaar afrondt, beweegt zich stabiel rond de 60%. De uitval lijkt te verminderen voor wat de cohorten 2008-2013. De cohorten 2014 en 2015 laten echter een toename van deze uitval zien. Een van de redenen die hiervoor binnen de faculteiten worden genoemd, is dat door de aantrekkende economie promovendi, voordat zij hun promotie onderzoek hebben afgerond door bedrijven worden geworven. De financiële impact van de toename in uitval zal nog worden bepaald.

In de acquisitie van nieuwe projecten Werk voor Derden zagen we in 2017 een licht herstel, wat voor de toekomst een hogere omzet betekent. Dit laat zich vertalen in een stijgende omzet in 2018 van 8% op totaal UT-niveau ten opzichte van 2017. De ambities zoals opgenomen in de begroting 2018 zijn echter niet gerealiseerd; de faculteiten BMS en TNW laten wel een goede stijging zien.

Besluit: Er zal opdracht worden gegeven om een analyse per faculteit uit te voeren naar de toename van de uitval werknemerspromovendi, alsmede de financiële impact hiervan laten bepalen.

Personeel

Personele FTE ontwikkeling

Uit een analyse van de personele FTE ontwikkeling bij de faculteiten blijkt dat het verloop binnen UD posities hoog is. De UD staat vaak aan het begin van zijn of haar wetenschappelijke carrière. Sommigen slaan andere wegen in dan de wetenschap, of verhuizen uit de regio, anderen stromen door naar UHD posities. Het werven van nieuwe UD's alsmede het bieden van

voldoende perspectief zodat het verloop op deze posities wordt verkleind, is en blijft een aandachtspunt voor nu en in de toekomst.

Aanpak van werkdruk

Aanpak van werkdruk op basis van speerpunten heeft geleid tot een aantal uitkomsten. Leidinggeven is een belangrijke factor in werkdrukbeheersing, maar aan een veelal hoog intelligente organisatie is een uitdaging. Is er wel een wijze van leidinggeven, die goed aansluit? In de themamaand zijn enkele hulpmiddelen en kleine verbeteringen doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld een gespreksonderwerp 'waaier' voor een werkdrukgesprek tussen leidinggevende en werknemer, workshops voor teamontwikkeling en 2 online leren platformen.

Tenure Trackers

Het overgrote deel van de Tenure Trackers die instromen dient de eindstreep te halen. Dat vraagt een kritische selectie bij de instroom, georganiseerde ondersteuning in de vorm van een start-up package (geld, tijd en faciliteiten) en een gedegen beoordeling bij bevordering. Inmiddels is instemming verkregen van de URaad (op de Tenure Track notitie 2018) en de OPUT (op de regeling bijzondere situaties). Hierin zijn de aanbevelingen uit de evaluatie (2015) verwerkt.

Financiën

De uitsplitsing van het geprognosticeerde resultaat 2018 is als volgt:

Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2018	Marap maart 2018	Marap mei 2018	Marap augustus 2018	Marap oktober 2018
Faculteiten	-3.131	-3.013	-359	-581	485
Diensten	0	-939	-1.104	-1.045	-820
Centrale UT Eenheid	1.451	2.016	409	502	1.177
Deelnemingen	-400	-400	-400	-580	-950
Totaal	-2.080	-2.336	-1.454	-1.704	-109

Resultaatsontwikkelingen faculteiten

De faculteiten prognosticeren over 2018 op een positief resultaat van M€ 0,5 uit te komen. Dit is M€ 3,6 positiever dan begroot en M€ 1,1 hoger dan de eind augustus afgegeven prognose. Deze afwijking van M€ 1,1 wordt verklaard door een hogere resultaatprognose bij de faculteiten BMS en EWI van totaal M€ 1,2. Bij de faculteit ET is de resultaatprognose met M€ 0,2 verlaagd.

De resultaatsverbetering van de faculteiten van totaal M€ 3,6 in relatie tot de begroting worden deels veroorzaakt door tijdelijke effecten (oa STEAM bij BMS en doorschuiven uitbreiding CreaTE van totaal M€ 1,2) en niet voorziene effecten (oa ziektecompensatiegelden, vrijval voorzieningen en onvoorziene baten uit afrekening EU-project voor totaal M€ 1,9). Daarnaast zie je dat de inkomsten uit 2^e en 3^e geldstroom en collegegelden hoger zijn dan begroot (totaal M€ 1,7). Niet begrote negatieve effecten bij ET en ITC drukken het verwachte resultaat met circa M€ 1,2.

TNW, FPC, UCT, Nanolab en Pre-University prognosticeren een resultaat in lijn met de begroting.

Resultaatsontwikkelingen Diensten en Centrale Eenheid

De gezamenlijke diensten verwachten deze rapportage op een tekort van M€ 0,8 uit te komen waar een resultaat van nihil was begroot. Het grootste deel (M€ 0,6) wordt veroorzaakt door een tekort binnen het INVL/Business Development Team. In de begroting 2019 -2022 is rekening gehouden met het feit dat de niet begrote activiteiten structureel worden gebudgetteerd vanwege het belang van deze activiteiten voor de UT.

Ten opzichte van de begroting komt het resultaat van CUTE naar verwachting uit op M€ 0,3 negatiever. Deze daling wordt veroorzaakt door een negatiever resultaat personele lasten ad M€ 1,8 door met name het centraal nemen van een niet begrote stijging van de pensioenpremie per 1 januari 2018 met 1,4% en door niet begrote aanpassing van de voorzieningen ERD WGA en WW/BW-WW. Verder is er een negatief resultaat op de overige voorzieningen geprognosticeerd (- M€ 0,3), met name door een niet begrote dotatie inzake reorganisatie FEZ. Anderzijds zijn er M€ 0,9 extra collegegelden ontvangen en blijft door onderbesteding 4TU een bedrag van M€ 0,8 over. De extra inkomsten uit collegegeld heeft met name te maken met niet voorziene stijging in aantal ingeschreven niet-EER studenten. Op dit moment wordt gekeken op welke wijze we de schattingsmodel collegegelden kunnen verbeteren om te voorkomen dat de extra collegegelden onterecht niet (tijdig) worden doorgegeven aan de faculteiten.

Voor HTT wordt in deze rapportage een negatief resultaat van M€ 1,0 voor het boekjaar 2018 geprognosticeerd ten opzichte van een begroot tekort van M€ 0,4. Dit resultaat effect is het gevolg van de wijze van verwerking van een minderheidsdeelneming in de HTT jaarrekening 2017 en daarmee de waardering van de deelneming in de UT jaarrekening 2017. Verder was in de begroting 2018 geen rekening gehouden met een rentelast van M€ 0,2 voor High Tech Factory. Dit effect is in de prognose van het HTT resultaat nu meegenomen.

4. Besluit CvB:

Deze managementrapportage is besproken en vastgesteld in de CvB-vergadering van 17 december 2018.

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)

Managementrapportage t/m oktober 2018

Aan: College van Bestuur

Van: FEZ

Kenmerk: CvBUI-3631

Datum: 13 december 2018

1. Inleiding

In de managementrapportage t/m oktober wordt ingegaan op de laatste ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, onderzoek, personeel, organisatie en financiën. In het bijzonder wordt de situatie ten aanzien van de werkdrukreductie onder de aandacht gebracht, alsmede de onzekerheden ten aanzien van de verwerkingswijze van SEO middelen en de transitievergoeding.

2. Onderwijs

Kwaliteit

Medio november is de Keuzegids Universiteiten Bachelor verschenen. Voor het vijfde jaar op rij laat de UT een mooie stijgende lijn zien. Met 67,5 punten klimmen we naar een tweede positie op de ranglijst van alle Nederlandse universiteiten. Vergeleken met de andere technische universiteiten staan we ook dit jaar boven Eindhoven en Delft. Wageningen voert de lijst aan met 74 punten.

We zien bij veel opleidingen opnieuw een vooruitgang in de scores. Dertien bacheloropleidingen staan nu bekend als beste opleiding in hun categorie. En maar liefst acht opleidingen van de UT ontvangen het predicaat Topopleiding, een verdubbeling ten opzichte van vorig jaar. Het toont de waardering die de studenten hebben voor de opleiding:

- Technische Natuurkunde
- Chemical Science and Engineering
- Industrial Engineering and Management
- UCT ATLAS
- Communication Science
- Creative Technology
- Applied Mathematics
- Technical Computer Science

Streven van de UT is om onze positie in de NSE te handhaven dan wel verder te verbeteren en onze topopleidingen te behouden.

Instroom bachelor en master per 1-10-2018

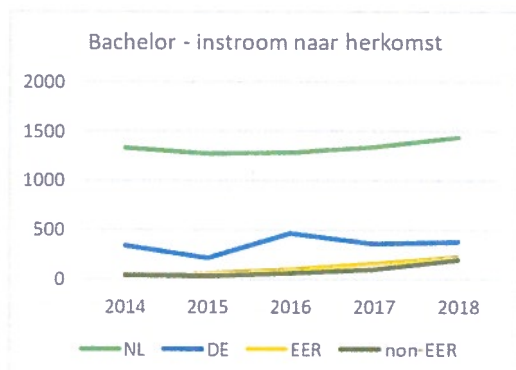
Bachelor

De UT streeft naar een verdere toename van de instroom in de bachelor, met een juiste balans qua diversiteit. De instroom is met 14% gestegen, tot 2.231 studenten. Alle faculteiten tonen groei, waarbij ET (+22%) en EWI (+20%) de sterkste groei doormaken. De groei doet zich ook voor bij alle herkomsten (NL, DE, EER, non-EER). Met name EER (+45%) en non-EER (+100%) groeien aanzienlijk. Daarmee komt de het % international population met circa 35% al boven de streefwaarde van de begroting 2019-2022 uit. De financiële impact van de gestegen studentaantallen – in de vorm van gestegen omvang collegegelden - wordt op dit moment bepaald en zal conform afspraken in het Spring Memorandum 2019-2022 begin volgend kalenderjaar worden doorgezet naar de faculteiten.

De huidige bachelor strategie heeft als uitgangspunt: kwaliteit en goede diversiteit. In de eerste plaats richten de wervingsactiviteiten in Nederland zich op de optimalisatie van relaties met middelbare scholen met extra focus op het Westen door middel van aangaan van strategische relaties met scholen, het vergroten van de zichtbaarheid onder de doelgroep en intensivering van activiteiten (oa via InspireU en pop-up University). Dit lijkt zich uit te betalen in een lichte groei van NL studenten (7%). De meeste absolute groei komt uit het westen van Nederland. Dit kan mede veroorzaakt worden door toename fixus-studies bij andere universiteiten. Nationale werving wordt aangevuld met internationale inspanningen binnen EER en non-EER. Waarbij voor de bachelor de meeste focus ligt op EER. Instroom uit non-EER

volgt onder andere als bonus vanuit master-inspanningen. Voor veel bachelors is de UT (door de jonge leeftijd) nog te ver weg. Via externe kanalen als Navitas worden wel grotere aantallen non-EER bachelorstudenten aangetrokken.

In het volgende overzicht is de ontwikkeling in aantal bachelor studenten per faculteit en op herkomst weergegeven, zoals hiervoor beschreven.



	2017	2018	2017-2018	
BMS	629	651	22	3%
ET	385	469	84	22%
EWI	522	626	104	20%
TNW	448	506	58	13%
UT Totaal	1955	2231	276	14%

	2017	2018	2017-2018	
NL	1346	1439	93	7%
DE	358	373	15	4%
EER	152	221	69	45%
non-EER	99	198	99	100%
UT Totaal	1955	2231	276	14%

Master

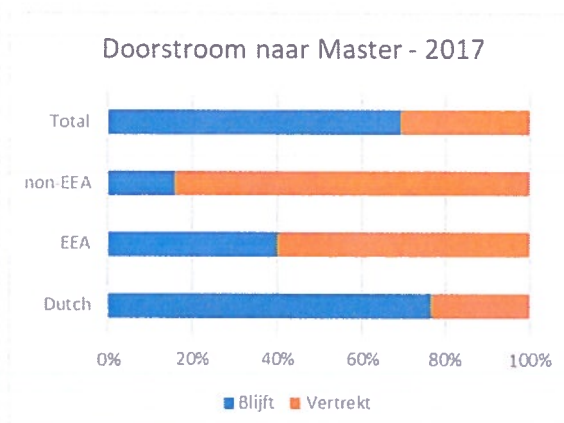
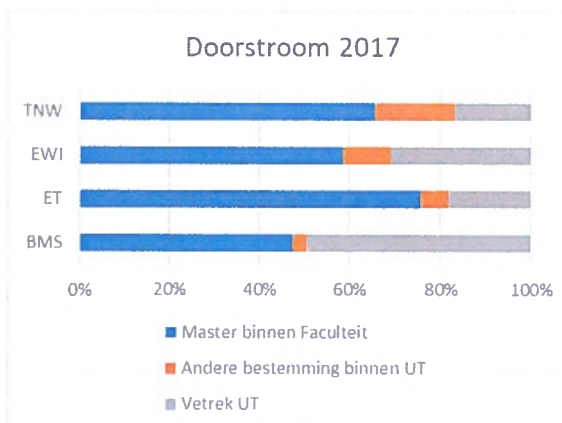
De instroom in de master betreft een tussenstand. Doorstroom vanuit Bachelor is mogelijk tot en met juni 2019. Externe instroom is nog mogelijk in februari 2019. Er is nu een vergelijking gemaakt met 1-10-2017.

Master-instroom toont een lichte daling van 4%. Dit komt met name door een dip in de Bachelor-instroom in 2015. Deze studenten starten voor een groot deel de Master in 2018. De externe instroom toont lichte groei, +1%. India toont groei (+69%), de meeste andere landen dalen door het anders verdelen van scholarships in het land van oorsprong of door striktere acceptatiecriteria, door verbeterde economie (zoals in Spanje), maar gedeeltelijk ook onbekend.

De huidige masterwerving is gesegmenteerd en gericht op eigen doorstroom (oa. Doorstroomnotitie, 2017), HBO- en WO-bachelors aangevuld met internationale inspanningen in zowel EER als voornamelijk non-EER. In realisatie van de V2020-doelstellingen, namelijk verdere vergroting van de instroom in de master tot 2.250 in 2020, loopt de UT nog niet op koers als gevolg van een wijzigende (internationale) bachelor populatie en meer benodigde groei in de (internationale) externe instroom. M&C voorziet verdere intensivering van de internationale inspanningen met een directe bijdrage aan de instroom aangevuld met engagement-activiteiten ten behoeve van de binding aan opleiding en UT. Kwaliteit, diversiteit als ook een evenwichtige verdeling over de programma's zijn daarbij de uitgangspunten.

Doorstroom van Bachelor naar Master

De overall doorstroom lag in 2017 net onder de doelstelling: 69%. Hiermee ligt de realisatie dicht tegen de doelstelling van de UT aan, namelijk doorstroom van 70% van de naar een UT-master. Er is echter een groot verschil waarneembaar in doorstroom tussen Nederlandse en internationale studenten. 76% van de Nederlandse studenten stroomde door naar een UT-Master. Voor EER (40%) en non-EER (16%) lag dit aanzienlijk lager. Met het toenemende aandeel internationale studenten zal het lastiger worden om de 70% gemiddelde doorstroom te realiseren. Om de doelstellingen beter te kunnen monitoren zullen we op korte termijn doelstellingen gaan bepalen per herkomst (NL, EER, non-EER). De operationele en financiële impact van deze ontwikkeling is nog niet bekend. Deze analyse zal worden opgepakt in aanloop naar het opstellen van het Spring Memorandum 2020-2023.

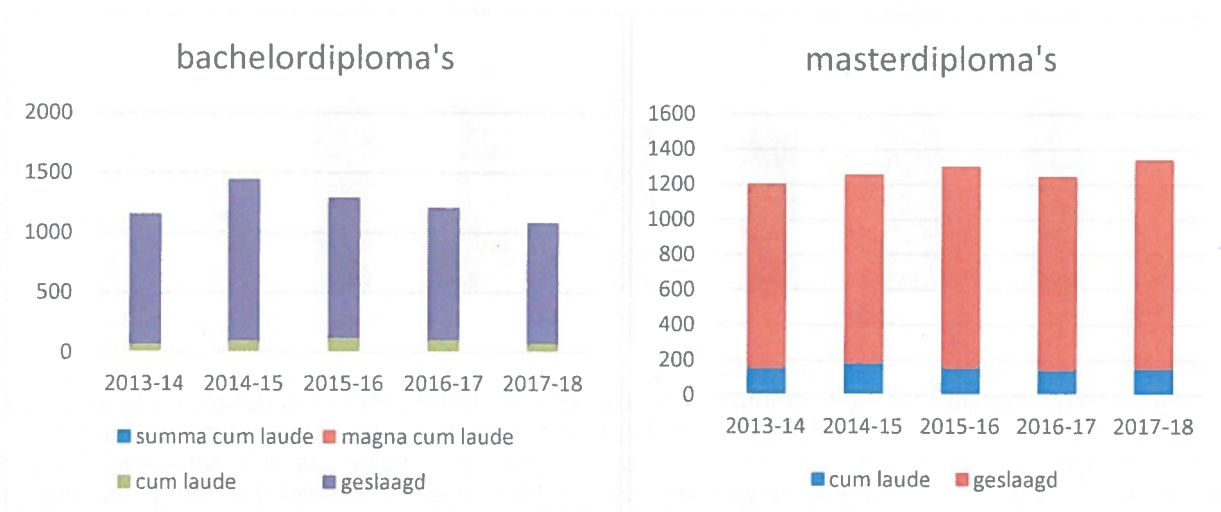


Diploma's

Vanuit onze doelstellingen qua vergroten van de instroom in zowel de bachelor als de master, is tevens de ambitie om ook het aantal diploma's in de komende jaren navenant mee laten stijgen. Hier zijn overigens geen expliciete kwantitatieve doelstellingen voor vastgelegd in het beleidskader van de UT.

Het aantal diploma's is namelijk bepalend voor de bekostiging van de UT. Het is daarmee voor de faculteiten een indicator voor hun toekomstige budget. Het aandeel niet-bekostigd is relatief laag en wordt op een andere wijze 'bekostigd', namelijk door het heffen van instellingscollegegeld. Er zijn maar weinig dubbele of tweede diploma's bij de UT en daarmee financieel een klein risico.

Het aantal afgegeven bachelor diploma's in het studiejaar 2017-18 is lager dan voorgaande jaren. Dit heeft te maken met de lagere instroom in de cohorten 2014 en 2015. Gezien de toename in de instroom in de afgelopen jaren en een min of meer constante uitval (totaal 30%), wordt hier voor de komende jaren wederom een toename verwacht. Deze toename zal naar verwachting een positief effect hebben op de onderwijsbekostiging (1^e geldstroom).



Voor wat betreft de masterdiploma's zien we een lichte stijging in het aantal diploma's hetgeen gelijke tred houdt met de toename in de instroom. Bij een constant uitvalpercentage van ongeveer 10% en een verder toenemende instroom zal hier in de toekomst ook verdere toename te verwachten zijn. Deze toename zal – evenals bij de bachelor diploma's - naar verwachting een positief effect hebben op de onderwijsbekostiging (1^e geldstroom).

Kwaliteitsafspraken

De facultaire plannen voor de besteding van de studievoorschotmiddelen zijn in de afgelopen periode besproken met de faculteitsraden. In sommige gevallen is het plan naar aanleiding hiervan verder aangescherpt. Zoals in eerdere managementrapportages vermeld, is de decentrale medezeggenschap van begin af aan betrokken geweest bij de totstandkoming van de facultaire plannen. De faculteitsraden van ET, BMS en ITC hebben formeel bevestigd akkoord te zijn met de facultaire plannen. Bij de faculteitsraden van EWI en TNW liggen de plannen momenteel nog ter instemming voor. De faculteitsraden zullen betrokken blijven bij de verdere uitwerking en opvolging van de kwaliteitsafspraken.

Het instellingsbrede plan voor kwaliteitsafspraken is opgesteld op basis van de facultaire plannen. De universitaire commissie onderwijs heeft 30 oktober advies gegeven op de conceptversie van het instellingsbrede plan. De UC-OW is positief over de inhoud van het plan en adviseert om het geheel beknopter te maken. Naar aanleiding van deze bespreking is het plan op een aantal punten bijgewerkt. Op 5 november is vervolgens het plan door het College van Bestuur vastgesteld en voorgelegd aan de Universiteitsraad. Hierbij is de kanttekening geplaatst dat het instellingsbrede plan voor kwaliteitsafspraken bijgesteld wordt, mocht een facultair plan wijzigen als gevolg van besprekingen met de faculteitsraad (dit is mogelijk van toepassing voor TNW en EWI). De Universiteitsraad heeft op 12 december ingestemd met het plan. De Raad van Toezicht heeft het plan op 13 december goedgekeurd.

3. Onderzoek

Promotierendement

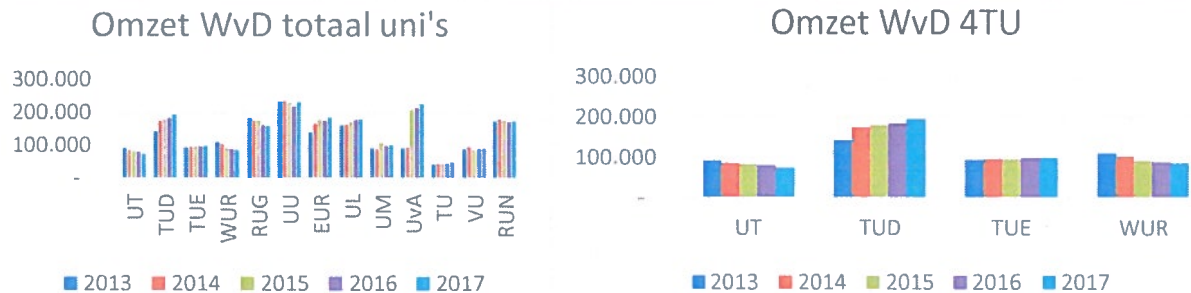
Reguliere promotietrajecten dienen binnen 4 jaar afgerond te worden. Gemiddeld 12% van de werknemerpromovendi slaagt erin om het binnen 4 jaar af te ronden. In het beleidskader zijn streefcijfers bepaald ten aanzien van het aandeel van de werknemerpromovendi dat zijn traject binnen 5 jaar afrondt, namelijk meer dan 70% oplopend tot 75% in 2020 en verder.

Het aandeel van de werknemerpromovendi dat zijn promotietraject binnen 5 jaar afrondt, beweegt zich stabiel rond de 60%. De uitval lijkt te verminderen voor wat betreft de hieronder getoonde cohorten. De cohorten 2014 en 2015 laten echter een toename van deze uitval zien. Een van de redenen die hiervoor binnen de faculteiten worden genoemd, is dat door de aantrekkende economie promovendi, voordat zij hun promotie onderzoek hebben afgerond door bedrijven worden geworven. De financiële impact van de toename in uitval zal nog worden bepaald.



Aantal / omzet projecten 2e en 3e geldstroom

Zoals de onderstaande grafieken aantonen is de uitgesproken bezorgdheid met betrekking tot de omzet Werk Voor Derden (WvD) terecht. De UT en de WUR vertonen als enige universiteiten een dalende trend. De overige universiteiten laten een nullijn, tot een lichte stijging zien. De UvA laat vanaf 2015 een trendbreuk zien door een forse stijging van de omzet. Dit kan duiden op een systeemwijziging binnen de UvA. (bijv. omzet totale consortia i.p.v. eigen aandeel UvA).



Bron: DUO publicatie financiële gegevens per universiteit

In de acquisitie van nieuwe projecten zagen we in 2017 een licht herstel, wat voor de toekomst een hogere omzet betekent. Dit laat zich vertalen in een stijgende omzet in 2018 van 8% op totaal UT-niveau ten opzichte van 2017. De ambities zoals opgenomen in de begroting 2018 zijn echter niet gerealiseerd; de faculteiten BMS en TNW laten wel een goede stijging zien.

Prognose omzet WvD

Faculteit	Begroot 2017	Jaarrekening 2017	Begroot 2018	Prognose mrt-18	Prognose mei-18	Prognose okt-18	verschil
			A			B	B - A
BMS	12.113	12.726	13.040	13.040	13.834	13.721	681
ET	14.102	13.919	16.580	14.395	14.818	14.287	-2.293
EWI	14.100	12.930	14.196	12.832	13.795	13.852	-344
ITC	5.488	4.205	5.361	4.751	3.813	3.361	-2.000
TNW	31.900	26.458	29.600	29.600	30.658	30.579	979
totaal	77.703	70.238	78.777	74.618	76.918	75.800	-2.977
				-5,3%	-2,4%	-3,8%	

Dekkingsbijdrage

Faculteit	Begroot 2018	prognose okt-18	verschil
BMS	4.888	5.005	117
ET	2.381	1.766	-615
EWI	1.862	2.275	413
ITC	2.285	1.615	-670
TNW	4.000	5.000	1.000
totaal	15.416	15.661	245

Naast de begrote ambities 2^e en 3^e geldstroom zijn er in de beleidskaders ambities bepaald, namelijk een 'earning capacity' van 50% in 2022. Dit om de achterstand welke wij als UT hebben ten opzichte van de andere universiteiten, in te lopen. Ten opzichte van de begrote ambitie van 38% in 2018 betekent dit nog een forse groei in 2^e/3^e geldstroom. De wijze waarop dit beleidskader wordt gerealiseerd is opgenomen in de Begroting 2019-2022.

Ondanks de lagere omzet blijft de totale dekkingsbijdrage goed op niveau, met uitzondering van ET en ITC. Deze faculteiten zien dat hun begrote dekkingsbijdrage niet wordt gerealiseerd als gevolg van achterblijvende omzet WvD.

4. Personeel en Organisatie

Personele fte ontwikkeling

Onderstaande tabel toont de bezetting per rangcategorie op UT-niveau op 31/10/2018 ten opzichte van de begroting 2018. Bij het WP kijkt vooral de UD-functie en Docent-functie af ten opzichte van de begroting.

Uit een nadere analyse van de faculteiten blijkt dat het verloop binnen UD posities hoog is. De UD staat vaak aan het begin van zijn of haar wetenschappelijke carrière. Sommigen slaan andere wegen in dan de wetenschap, of verhuizen uit de regio, anderen stromen door naar UHD posities.

Faculteiten hebben afgelopen jaar diverse nieuwe UD's aangesteld, mede ingegeven door groei. Zij geven aan dat niet zozeer het aantrekken van nieuwe mensen het probleem is, maar met name het kunnen vasthouden van UD's. Bedrijven trekken hard aan de kleine groep gepromoveerde talenten. Daar zal de UT op moeten anticiperen. Een goede verhouding UD's op het totale wetenschappelijke personeel blijft belangrijk voor de UT. Door groei in studentenaantallen, hebben we meer personeel nodig. Dit wordt deels opgevangen door een uitbreiding van het aantal docenten. Het werven van nieuwe UD's alsmede het bieden van voldoende perspectief zodat het verloop op deze posities wordt verkleind, is en blijft een aandachtspunt voor nu en in de toekomst.

Tabel: personele fte ontwikkeling

	Begroting 2018	Sep	Okt	gem. bezet.	verschil begrot.
WP Management	20,2	20,7	20,7	20,5	2,5%
Hoogleraar	139,7	136,2	136,2	138,1	-2,5%
UHD	140,8	144,6	144,6	144,6	2,7%
UD	311,8	276,4	276,4	275,0	-11,3%
Docent	110,9	123,3	123,3	120,3	11,2%
Onderzoeker	250,3	273,5	273,5	265,2	9,3%
Promovendus/TWAIO	689,9	627,9	627,9	633,7	-9,0%
Niet ingedeeld WP	0	0,6	0,6	0,7	100,0%
Totaal WP	1663,6	1603,2	1603,2	1597,7	-3,6%
Schaal 13-18 / CvB leden	59,8	59,8	58,8	59,2	-0,1%
Schaal 11-12	227,2	225,7	225,7	223,4	-0,7%
Schaal 5-10	812,8	811,0	811,0	803,0	-0,2%
Schaal 1-4	39,8	38,7	38,7	43,6	-2,9%
Niet ingedeeld OBP	1,0	1,1	1,1	1,6	13,5%
Totaal OBP	1140,6	1136,2	1136,2	1130,3	-0,4%
Overig	0,4	1,8	1,8	2,1	327%
Totaal UT	2804,6	2654,8	2593,3	2730,7	-2,3%

Bron: HR via ofi-boeking (PPST)

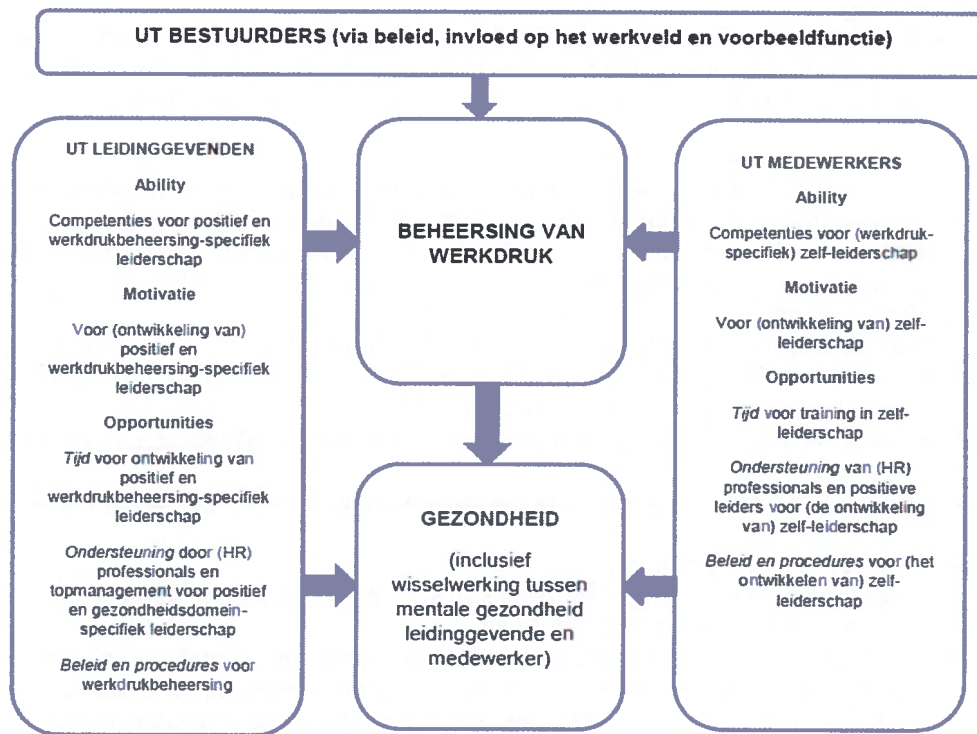
Aanpak van werkdruk

De UT heeft in de themamaand 2018 het onderwerp 'Leiderschap en werkdruk, how much does it take to tango?' Centraal stond de vraag hoe benutten we leiderschap en leidinggeven in het beheersbaar houden van werkdruk. Uit de literatuur blijkt dat leidinggevendenden deze niet solistisch kunnen en moeten leiden, dit vraagt een multi-actor benadering. Medewerkers en bestuurders zijn samen aan zet.

De UT heeft in de aanpak zijn 6 speerpunten opgenomen:

- Lokale aandacht/ aandacht voor doelgroepen
- Leiderschap (ontwikkeling en ondersteuning)
- Culturomslag
- Focus op teams
- Impact van ontwikkelingen in het werkveld op de werkvloer
- Impact van centrale keuzes op de werkvloer

Deze aanpak wordt als volgt schematisch weergegeven (zie volgende pagina):



Figuur 1: De beheersing van werkdruk: een multi-actor benadering (Torka & Bos-Nehles, 2018)

Uitkomsten van de themamaand

Leidinggeven is een belangrijke factor in werkdrukbeheersing. Het kan ervoor zorgen dat werkdruk beheersbaar blijft. Leidinggeven aan een veelal hoog intelligente organisatie is een uitdaging. Veel medewerkers willen vrijheid en weinig bemoeienis, maar willen ook dat hun leidinggevende hen afschermt voor teveel werk. Andere medewerkers verwachten van hun leidinggevende duidelijke sturing. Bij de besluitvorming voor beleid hoort ook een toets op de impact en realiseerbaarheid in de praktijk. Waarom heeft men de impact niet goed doorgedacht, is dan een veelgehoorde opmerking. Ook kunnen signalen van werkdruk soms al stranden bij de leidinggevende, omdat deze niet weet waar hij of zij er in de structuur van de organisatie mee naartoe moet. Maar is er wel een wijze van leidinggeven, die hierbij aansluit? In de themamaand zijn we op zoek gegaan naar antwoorden, hulpmiddelen en kleine verbeteringen.

- Internationalisering: bundelen informatie

Op het gebied van internationalisering blijkt dat er veel vragen en onduidelijkheid bestaan over verschillende mogelijkheden en tools die er zijn. De informatie is erg versnipperd. Om informatie meer gebundeld aan te bieden, is een eerste opzet gemaakt voor een website waarop onder andere FAQs gebundeld worden en handige links worden aangeboden. Andere aspecten die aan de orde kwamen zijn: ontwikkelingsaanbod internationalisering in de etalage zetten en best practices delen

- Werkdrukgesprek leidinggevende/medewerker

We concludeerden dat er winst te behalen valt in hoe vaak en hoe werkdruk besproken wordt tussen leidinggevende en medewerker en collega's onderling. Een 'waaier' met daarin gespreksonderwerpen, aandachtspunten en allerlei tips kan leidinggevend en medewerkers helpt hier aandacht aan te besteden. Deze waaier wordt verder uitgewerkt en komt in januari voor iedereen beschikbaar.

- Van elkaar leren en tips geven: Ask your rolemodel

Naast het gesprek tussen leidinggevend en medewerkers, kunnen we als collega's ook veel van elkaar leren en tips delen. Ken je iemand binnen de UT die je wel eens zou willen spreken over zijn/haar (persoonlijk) leiderschapskwaliteiten? Nodig diegene dan uit om met jou een kopje koffie te drinken met wat lekkers, dan kun je van hem/haar leren. Die persoon hoeft geen leidinggevende functie te hebben, maar kan bijvoorbeeld ook een collega zijn waarvan je tips zou willen krijgen op het gebied van persoonlijk leiderschap of projectleiderschap.

- Teamwork

Steeds meer verzoeken voor team-ontwikkeling. In aanzet om in ons ontwikkelaanbod hierop verder te anticiperen 3 x 2 workshops "verloot".

- Life long learning

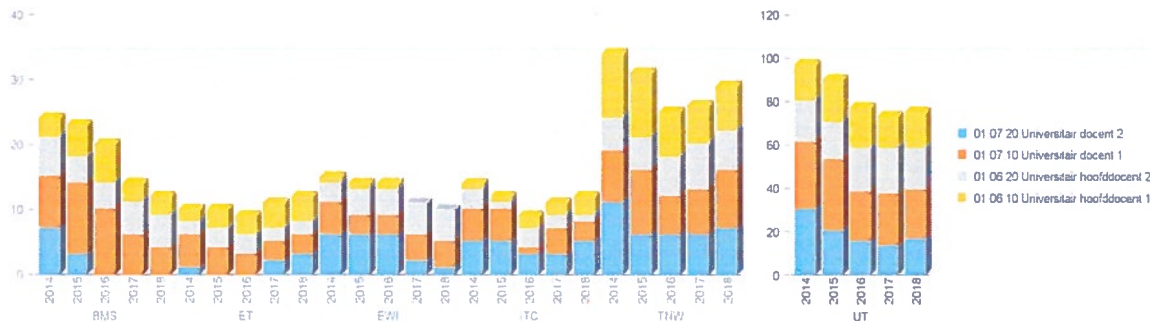
Lancering 2 online leren platforms GoodHabitz en FutureLearn. Naast de traditionele cursussen die we organiseren vanuit het CTD/HR is dit een mooi, aantrekkelijk vorm gegeven, met veel beeld materiaal, laagdrempelig, meertalig, breed maar ook diepgaand aanbod op onder meer leiderschap.

Ontwikkelingen in de Tenure Track

Medio december 2018 wordt de aangescherpte Tenure Track regeling ter vaststelling aangeboden aan het CvB (Tenure Track notitie 2018: *De fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers*). Inmiddels is instemming verkregen van de URaad (op de Tenure Track notitie 2018) en de OPUT (op de regeling bijzondere situaties). Hierin zijn de aanbevelingen uit de evaluatie (2015) verwerkt. Belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de eerdere versie van de Tenure Track (d.d. 2012):

- De UT positioneert de Tenure Track nadrukkelijker. De Tenure Track is de fast-track voor multi-getalenteerde wetenschappers op het vlak van onderzoek en onderwijs en organisatie. Zij zijn de toekomstige wetenschappelijke leiders van de UT.
- De Tenure Track van de UT blijft zich onderscheiden door het Hoogleraarschap als eindstation te bieden.
- Het overgrote deel van de Tenure Trackers die instromen dient de eindstreep te halen. Dat vraagt:
 - Kritische selectie bij de instroom;
 - Georganiseerde ondersteuning in de vorm van een start-up package (geld, tijd en faciliteiten);
 - En een gedegen beoordeling bij bevordering.
 - De UT wil haar Tenure Trackers in staat stellen werk en privé te combineren. Middels de 'regeling bijzondere situaties' wordt ruimte gecreëerd om vertraging op te kunnen vangen die is ontstaan door bijzondere situaties zoals langdurige afwezigheid wegens ziekte, zwangerschap, ouderschapsverlof, zorgverlof of parttimewerken.
- Meer dan eerder het geval was moet de UT in haar domeinplannen duiden waar ruimte ontstaat voor Tenure Trackposities en welke implicaties dat heeft voor de ontwikkeling van domeinen, samenstelling van vakgroepen en de meerjarenbegroting.

In de onderstaande figuur is de actuele stand van het aantal medewerkers in een Tenure Track positie weergegeven. Na een aantal jaren van afname is er in 2018 voor het eerste weer een gering stijging te zien. Dit komt overeen met de groei van de gehele organisatie.



5. Financiële ontwikkelingen

Op basis van de gerealiseerde cijfers ultimo oktober 2018 en een prognose voor het restant van het jaar verwacht de Universiteit Twente over het boekjaar 2018 een negatief resultaat van - M€ 0,1 te realiseren. Op het moment van het uitbrengen van deze management rapportage, is de interim jaarrekening controle afgerond alsmede zijn de uitkomsten van de subsidie audits en het effect ervan op de financiële jaarrekening geëvalueerd. Uit deze interim controle en evaluatie zijn posten naar voren gekomen, waarvan de huidige verwerkingwijze impact zal hebben op het verwachte 2018 UT resultaat. Omdat de impact op het resultaat nog onvoldoende zeker zijn op dit moment, is besloten de effecten nog niet in de prognose te verwerken.

Het in deze MARAP geprognosticeerde tekort is M€ 2,0 positiever dan het begrote resultaat van -M€ 2,1 en M€ 1,6 hoger dan de afgegeven prognose in de vorige rapportage ultimo augustus 2018.

In onderstaande tabel is een nadere uitsplitsing weergegeven van het geprognosticeerde resultaat 2018:

Tabel 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2018	Marap maart 2018	Marap mei 2018	Marap augustus 2018	Marap oktober 2018
Faculteiten	-3.131	-3.013	-359	-581	485
Diensten	0	-939	-1.104	-1.045	-820
Centrale UT Eenheid	1.451	2.016	409	502	1.177
Deelnemingen	-400	-400	-400	-580	-950
Totaal	-2.080	-2.336	-1.454	-1.704	-109

Voor een verdere uitsplitsing van het resultaat per eenheid wordt verwezen naar bijlage 1. Hieronder wordt in de volgende paragrafen nader ingegaan op de belangrijkste afwijkingen in de resultaatprognoses ten opzichte van de begroting 2018 en de vorige rapportage ultimo augustus.

5.1 Resultaatsontwikkelingen primair proces:

De faculteiten prognosticeren over 2018 op een positief resultaat van M€ 0,5 uit te komen. Dit is M€ 3,6 positiever dan begroot en M€ 1,1 hoger dan de eind augustus afgegeven prognose. Deze afwijking van M€ 1,1 wordt verklaard door een hogere resultaatprognose bij de faculteiten BMS en EWI van totaal M€ 1,2. Bij de faculteit ET is de resultaatprognose met M€ 0,2 verlaagd.

De resultaatsverbetering van de faculteiten van totaal M€ 3,6 in relatie tot de begroting worden deels veroorzaakt door tijdelijke effecten (oa STEAM bij BMS en doorschuiven uitbreiding CreaTE van totaal M€ 1,2) en niet voorziene effecten (oa ziektecompensatiegelden, vrijval voorzieningen en onvoorziene baten uit afrekening EU-project voor totaal M€ 1,9). Daarnaast zien we dat de inkomsten uit 2^e en 3^e geldstroom en collegegelden hoger zijn dan begroot (totaal M€ 1,7). Niet begrote negatieve effecten bij ET en ITC (o.a. dekkingsbijdrage en vorming van voorzieningen) drukken het verwachte resultaat met circa M€ 1,2.

TNW, FPC, UCT, Nanolab en Pre-University prognosticeren een resultaat in lijn met de begroting.

5.2 Resultaatsontwikkelingen diensten en CUTE:

De gezamenlijke diensten verwachten deze rapportage op een tekort van M€ 0,8 uit te komen waar een resultaat van nihil was begroot. Het grootste deel (M€ 0,6) wordt veroorzaakt door een al eerder gerapporteerd tekort binnen het INVL/Business Development Team. In de begroting 2019 -2022 is rekening gehouden met het feit dat de niet begrote activiteiten structureel worden gebudgetteerd vanwege het belang van deze activiteiten voor de UT.

Ten opzichte van de begroting komt het resultaat van CUTE naar verwachting uit op M€ 0,3 negatiever. Deze daling wordt veroorzaakt door een negatiever resultaat personele lasten ad M€ 1,8 door met name het centraal nemen van een niet begrote stijging van de pensioenpremie per 1 januari 2018 met 1,4% en door niet begrote aanpassing van de voorzieningen ERD WGA en WW/BW-WWW. Verder is er een negatief resultaat op de overige voorzieningen geprognosticeerd (- M€ 0,3), met name door een niet begrote dotatie inzake reorganisatie FEZ. Anderzijds zijn er M€ 0,9 extra collegegelden ontvangen en blijft door onderbesteding 4TU een bedrag van M€ 0,8 over. De extra inkomsten uit collegegeld heeft met name te maken met niet voorziene stijging in aantal ingeschreven niet-EER studenten. Op dit moment

wordt gekeken op welke wijze we de schattingsmodel collegegelden kunnen verbeteren om te voorkomen dat de extra collegegelden onterecht niet (tijdig) worden doorgegeven aan de faculteiten.

Voor HTT wordt in deze rapportage een negatief resultaat van M€ 1,0 voor het boekjaar 2018 geprognoseerd ten opzichte van een begroot tekort van M€ 0,4. Dit resultaat-effect is het gevolg van de wijze van verwerking van een minderheidsdeelneming in de HTT jaarrekening 2017 en daarmee de waardering van de deelneming in de UT jaarrekening 2017. Verder was in de begroting 2018 geen rekening gehouden met een rentelast van M€ 0,2.

5.3 Annual plan Housing & real estate 2018

In het vastgestelde annual plan 2018-2023, dat mede gebaseerd is op de uitkomsten van het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSH), is voor 2018 een investeringsbegroting opgenomen van M€ 39,2. Dit bedrag is als volgt onder te verdelen:

Gebouw gerelateerde investeringen	M€ 32,2
Onderhoud en vervanging	M€ 2,6
Sportfaciliteiten	M€ 1,0
Overige projecten vanuit LTSH	M€ 3,4
Totaal begroot voor 2018	M€ 39,2

Voor heel 2018 wordt verwacht dat het totale investeringsvolume in vastgoed uitkomt op M€ 28,5 (Augustus: M€ 28,8). Ten opzichte van het annual plan 2018-2023 komen de vastgoedinvesteringen over 2018 ca. M€ 10 (Augustus: M€ 10) lager uit met name als gevolg van het doorschuiven van geplande investeringen en de daarmee samenhangende verhuisbewegingen voor nieuwbouw ITC naar 2019 en verder.

Hoewel buiten de directe scope van het Vastgoedplan 2018-2023 is het goed te vermelden dat de oplevering van het conferentiehôtel in het gebouw Hogekamp door de projectontwikkelaar aan de Hogekamp BV heeft plaatsgevonden. De opening van het U-park Hotel staat gepland voor begin 2019.

5.4 Liquiditeit en cashflow ontwikkeling

Op basis van de resultaatprognose per ultimo oktober verwachten we voor 2018 een cashflow van circa - M€ 27,6 (begroting - M€ 36,5). Ten opzichte van de begroting betekent dit een afwijking van M€ 8,9. Zie onderstaande tabel (in M€)

Cashflow	Begroting 2018	Prognose aug 2018
Resultaat	-2,1	-0,1
Afschrijving	20,3	20,3
Investeringen (vastgoed & apparatuur)	-43,3	-33,3
Cashflow uit operationele activiteiten	-25,1	-13,1
Financieringsactiviteiten	-5,3	-5,3
Leningen u/g	-6,1	-7,1
Overige balansmutaties	0,0	-2,1
Totaal cashflow 2018	-36,5	-27,6

Investeringen vastgoed en apparatuur (begroot -/- M€ 43,3; prognose -/- M€ 33,3)

Voor 2018 wordt verwacht dat er circa M€ 33,3 zal worden besteed aan investeringen in vastgoed en apparatuur. Voor het lopende jaar houden we rekening met een investeringsvolume van M€ 4,8 voor apparatuur (stand t/m oktober M€ 4,2) en M€ 28,5 aan investeringen in vastgoed (zie toelichting Vastgoed rapportage).

Financieringsactiviteiten (begroot -/- M€ 5,3; prognose -/- M€ 5,3)

Dit betreft de aflossingen van leningen voor in totaal M€ 5,3 aan het Ministerie van Financiën.

Leningen u/g (begroot -/- M€ 6,1; prognose -/- M€ 7,1)

Op dit moment verwachten we dat dit jaar per saldo M€ 7,1 aan liquiditeitsondersteuning zal worden verstrekt. Dit betreft een lening aan Hogekamp bv ten behoeve van de ontwikkeling van het Upark Hotel voor in totaal M€ 5,9, liquiditeitsondersteuning aan HTT voor in totaal M€ 0,5.

Overige balansmutaties (begroot M€ 0,0; prognose -/- M€ 2,1)

Op basis van de laatste berekeningen verwachten we een afname van de balanspost voorzieningen met -/- M€ 2,1. Deze mutatie bestaat uit een deel personeelsvoorziening en overige voorziening ter grootte van

respectievelijk M€ 0,85 en M€ 1,25. De afname van de overige voorzieningen wordt veroorzaakt door EU en stadsweide (samen M€ 1,0).

Liquide middelen

De liquide middelen bedroegen eind 2017 M€ 129,9. Op basis van de huidig verwachte cashflow (-/- M€ 27,6) voorzien we een eindstand liquide middelen per ultimo 2018 van circa M€ 102,3.

Netto kaspositie (begroot M€ -31,5; prognose -10,8M€)

De netto kaspositie (liquide middelen -/- saldo leningen) bedraagt per eind oktober 2018:

Liquide middelen	116,9
Saldo leningen	113,1 -/-
Netto kaspositie	3,8

Ratio's

Op basis van deze prognose bedraagt de solvabiliteit I eind 2018 circa 38,7% en de solvabiliteit II circa 41,3%. De percentages per ultimo vorig jaar voor deze ratio's bedroegen respectievelijk 38,1% en 41,1%. De current ratio komt volgens de huidige prognose eind 2018 uit op 1,1 (1,3 einde 2017). Genoemde ratio's blijven binnen de door de UT vastgestelde normen.

Bijlage 1

(de resultaten in k€ 100 afgerond)

Bijlage 1

Geprognosticeerde resultaten 2018 (bedragen x € 1.000,=)

Beheerseenheid	Begrote baten 2018 *	Begroot resultaat 2018	Resultaat jaar 2018 prognose mrt-18	Resultaat jaar 2018 prognose mei-18	Resultaat jaar 2018 prognose * aug-18	Resultaat jaar 2018 prognose * okt-18	Afwijking prognose okt-18 -/- begroting	Afwijking prognose okt-18 -/- aug-18	Stand reserve ultimo 2017
Faculteiten									
ET	40.262	-224	-471	-177	-873	-1.086	-862	-213	7.447
FPC	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EWI	44.189	342	778	2.127	2.582	2.990	2.648	408	20.498
UCT	2.490	-283	-283	-243	-303	-259	24	44	1.272
EWI-Nanolab	3.771	-55	0	0	0	0	55	0	1.268
TNW	78.331	-627	-604	-527	-579	-553	74	26	24.330
BMS	44.909	-2.284	-2.284	-1.214	-1.014	-214	2.070	800	13.814
ITC	27.110	0	-149	-325	-394	-393	-393	1	35.685
Pre-University	1.757	0	0	0	0	0	0	0	135
Totaal Faculteiten	240.819	-3.131	-3.013	-359	-581	485	3.616	1.066	104.449
Diensten									
LISA	17.593	0	0	-7	36	-136	-136	-172	
CES	8.675	0	-255	-255	-200	-200	-200	0	
SU	2.635	0	0	0	0	0	0	0	
C&H	12.930	0	28	-2	-2	-17	-17	-15	
S&B	4.994	0	-25	-154	-154	-94	-94	60	
M&C	7.308	0	0	0	26	140	140	114	
FEZ	3.924	0	0	0	0	0	0	0	
HR	3.952	0	-7	-31	-164	-39	-39	125	
AZ	11.625	0	-680	-655	-709	-596	-596	113	
CvB	1.315	0	0	0	122	122	122	0	
Totaal Diensten	74.951	0	-939	-1.104	-1.045	-820	-820	225	0
Centrale UT Eenheid									
CHRM	855	0	0	0	-50	-50	-50	0	6.011
CE	17.307	1.451	2.016	409	552	1.227	-224	675	50.989
Totaal Centrale UT Eenheid	18.162	1.451	2.016	409	502	1.177	-274	675	57.000
Eliminatie intd ae **	-6.032								
Resultaat Deelneming		-400	-400	-400	-580	-950	-550	-370	
TOTAAL RAPPORTAGE	327.900	-2.080	-2.336	-1.454	-1.704	-109	1.972	1.596	161.449

* betreft posten Toewijzingen + Werk voor Derden + Overige opbrengsten uit Begroting

** betreft interne doorberekeningen tussen verschillende eenheden. Het is technisch niet mogelijk deze eliminatie per eenheid te bepalen

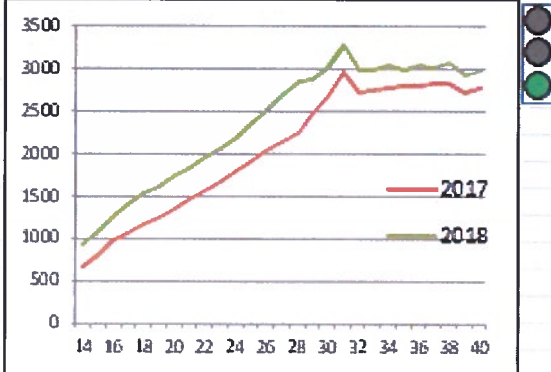
Overzicht **Capital Expenditures** balans 1.1.2018 vs. prognose 2018:

BEGROTING 2018						
Materiële vaste activa (M€) enkelvoudig		Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2018	a	466,30	32,10	68,20	6,90	573,50
Afschrijving cumulatief 1-1-2018	b	-278,20	-10,90	-58,20		-347,30
Boekwaarde 1-1-2018	c=a+b	188,10	21,20	10,00	6,90	226,20
Investerings 2018	d	38,50		4,80		43,30
Aanschafwaarde desinvesteringen 2018	e					0,00
Afschrijvingen 2018	f	17,20		3,10		20,30
Afschrijvingen desinvesteringen 2018	g					0,00
Aanschafprijs 31-12-2018	h=a+d+e	504,80	32,10	73,00	6,90	616,80
Afschrijving cumulatief 31-12-2018	i=b+f+g	-261,00	-10,90	-55,10	0,00	-327,00
Boekwaarde 31-12-2018	j=h+i	243,80	21,20	17,90	6,90	289,80

PROGNOSE 2018						
Materiële vaste activa (M€) enkelvoudig		Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2018	a	466,30	32,10	68,20	6,90	573,50
Afschrijving cumulatief 1-1-2018	b	-278,20	-10,90	-58,20		-347,30
Boekwaarde 1-1-2018	c=a+b	188,10	21,20	10,00	6,90	226,20
Investerings 2018	d	28,50		4,80		33,30
Aanschafwaarde desinvesteringen 2018	e					0,00
Afschrijvingen 2018	f	17,20		3,10		20,30
Afschrijvingen desinvesteringen 2018	g					0,00
Aanschafprijs 31-12-2018	h=a+d+e	494,80	32,10	73,00	6,90	606,80
Afschrijving cumulatief 31-12-2018	i=b+f+g	-261,00	-10,90	-55,10	0,00	-327,00
Boekwaarde 31-12-2018	j=h+i	233,80	21,20	17,90	6,90	279,80

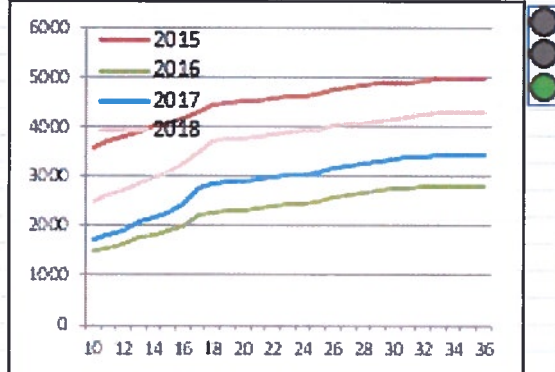
1. Developing global citizens

Verloop inschrijfverzoeken Bachelor UT



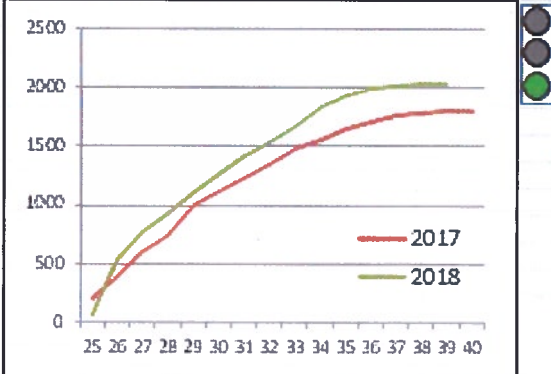
bron: Studielink

Verloop inschrijfverzoeken Master UT



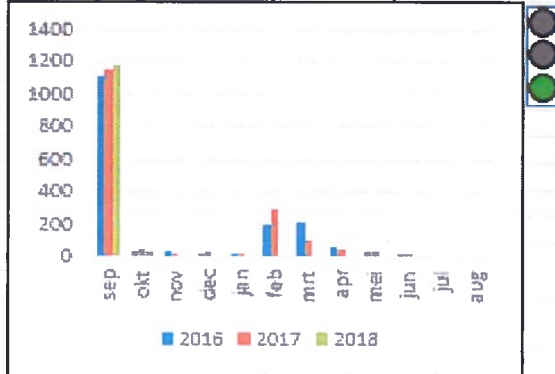
bron: OCW

Inschrijvingen bachelor (vanaf week 30)

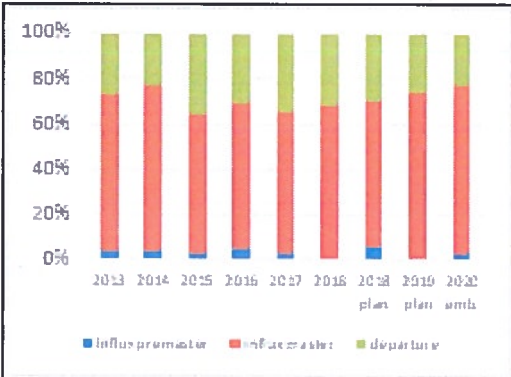


bron: OCW

Inschrijvingen master (1 nov - 31 okt)

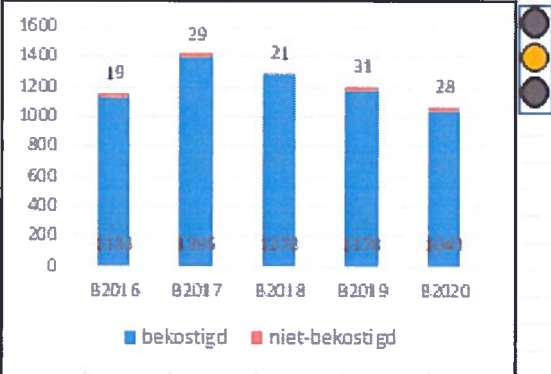


Bachelor influx into UT master



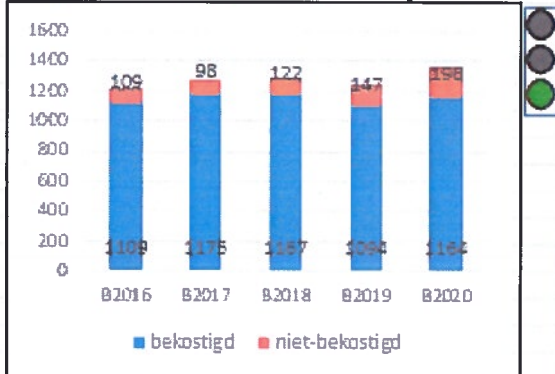
Sources: MRSUTER/OCW

Studysuccess number of bachelor diplomas



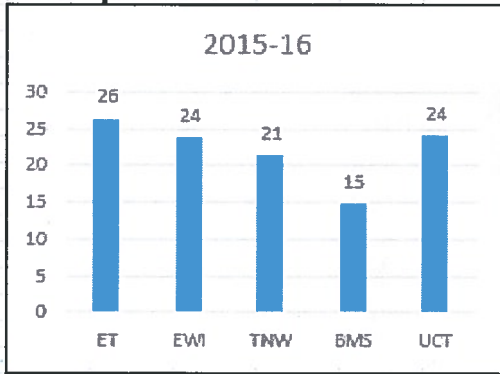
Bron: zie de diploma's van 2-10-2015 t/m 1-10-2020. Sources: OCW

Studysuccess number of master diplomas

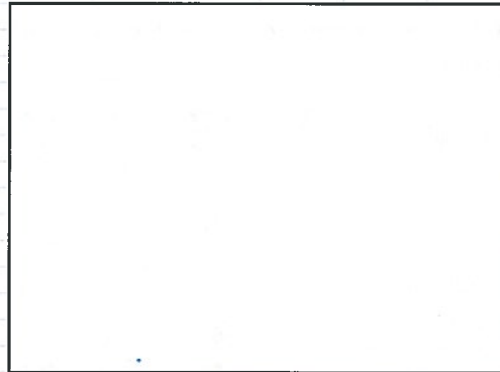


Bron: zie de diploma's van 2-10-2015 t/m 1-10-2020. Sources: OCW

Onderwijsintensiteit



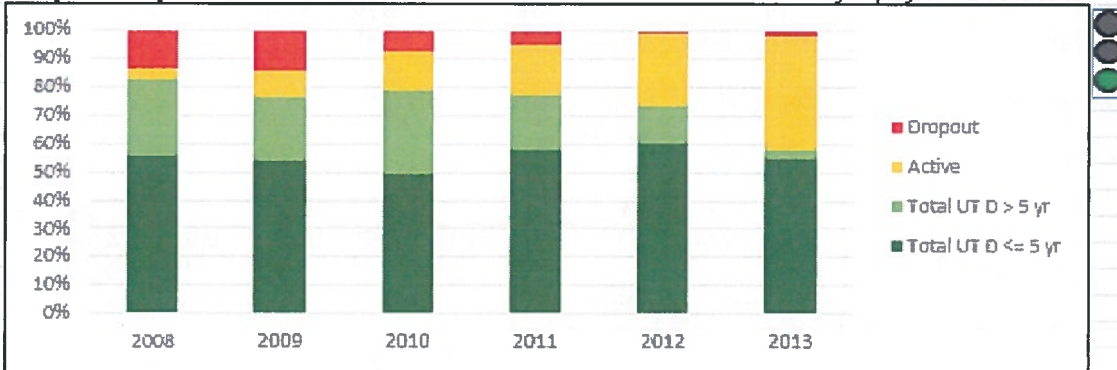
Source: Syllabus



2. Making a real impact

Dropout and pass rate PhD candidates

Only employee PhD candidates

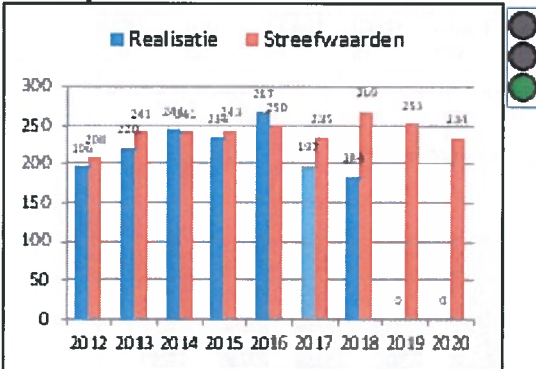


Graduation within 5 years

Source: CrF (Realisatie until okt 2018, G975)

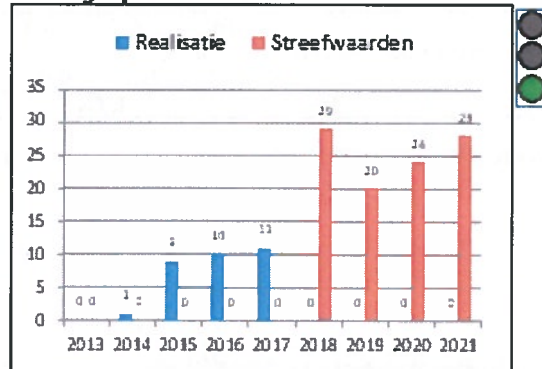
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total UT	102	125	100	119	89	74

PhD diplomas

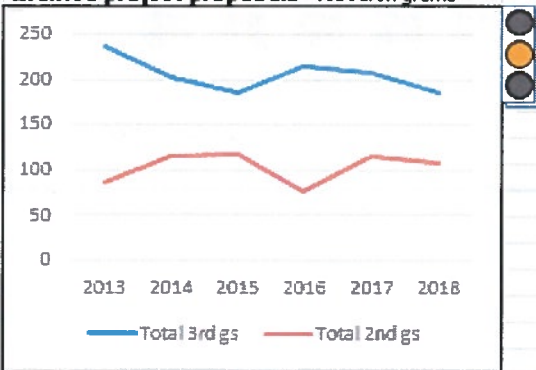


From G975/Monitoring

PDEng diplomas

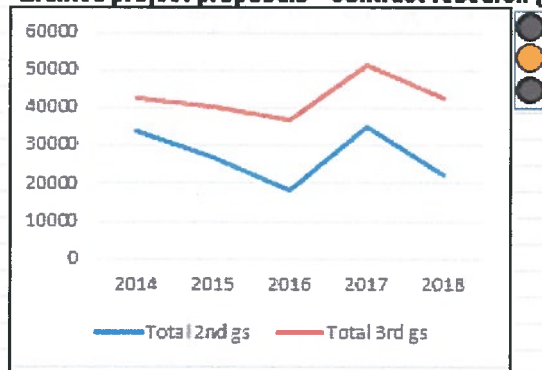


Granted project proposals - research grants



Source: CrackPS

Granted project proposals - contract research (kl)



Source: CrackPS

3 Stimulating an entrepreneurial mindset & behavior

Staff UT (fte)

	Begroting 2018	sep	okt	gem. bezet	verschil begrot.
WP Management	20,2	20,7	20,7	20,5	2,5%
Hoogleraar	139,7	136,2	136,2	138,1	-2,5%
UHD	140,8	144,6	144,6	144,3	2,7%
UD	311,8	276,4	276,4	275,0	-11,3%
Docent	110,9	123,3	123,3	120,3	11,2%
Onderzoeker	250,3	273,5	273,5	265,2	9,3%
Promovendus / TWAID	689,9	627,9	627,9	633,7	-9,0%
Niet ingedeeld WP		0,6	0,6	0,7	100,0%
Totaal WP	1663,6	1603,2	1603,2	1597,7	-3,6%
Schaal 13-18 / CvB leden	59,8	59,8	59,8	59,2	-0,1%
Schaal 11-12	227,2	225,7	225,7	223,4	-0,7%
Schaal 5-10	812,8	811,0	811,0	803,0	-0,2%
Schaal 1-4	39,8	38,7	38,7	43,6	-2,9%
Niet ingedeeld OBP	1,0	1,1	1,1	1,6	13,5%
Totaal OBP	1140,6	1136,2	1136,2	1130,8	-0,4%
Overig	0,4	1,8	1,8	2,1	327%
Totaal Faculteit	2804,6	2741,2	2741,2	2730,6	-2,3%

Sources: HR/visieafdeling

Tenure Track 2016

Totaal LIT	Tenure Track				Totaal				
	UHD1	UHD2	UD1	UD2	Totaal	UHD1	UHD2	UD1	UD2
Aantal TenureTrack per 31-12-2016	21	19	22	15	390	74	69	119	128
Aandeel	28,4%	27,5%	18,5%	11,7%					
Totaal	19,7%								

2017

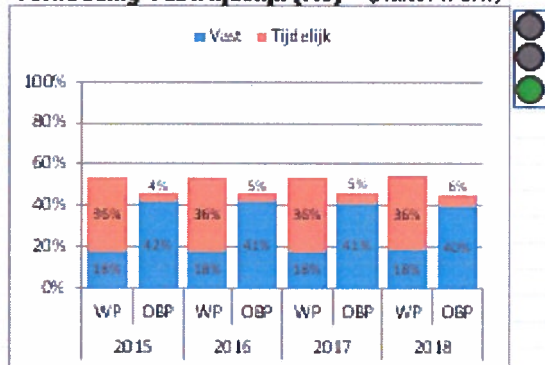
	UHD1	UHD2	UD1	UD2	Totaal	UHD1	UHD2	UD1	UD2
Aantal TenureTrack per 31-12-2017	15	19	26	12	417	69	76	133	139
Aandeel	21,7%	25,0%	19,5%	8,6%					
Totaal	17,3%								

2018

	UHD1	UHD2	UD1	UD2	Totaal	UHD1	UHD2	UD1	UD2
Aantal TenureTrack per 31-10-2018	17	21	24	16	463	75	81	141	166
Aandeel	22,7%	25,9%	17,0%	9,6%					
Totaal	16,8%								

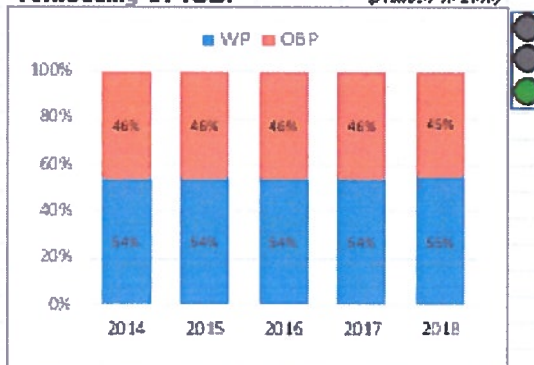
Erin: CoeclARS

Verhouding Vast/tijdelijk (fte) (stand 31-10-2018)



Sources: CoeclARS

Verhouding VP/OBP (stand 31-10-2018)



Sources: CoeclARS

Vervolg Bijlage 3

4. Experimenting, pionering & innovating

Resultaatprognose (K)

	Begroting 2018			t/m periode 10				prognose 2018	
	Netto	eliminaties	Bruto	Realisatie 2018		%	%	progn. / B2018	
	(extern)	INTD AE	(intern)	1e gs	2e + 3e gs				gereal. / B2018
Baten									
Toewijzingen	233.671	6.057	239.727	198.239	-23	198.216	83%	245.799	103%
Werk voor Derden	81.317		81.317	272	61.352	61.623	76%	77.905	96%
Overige opbrengsten	12.886	-0	12.886	9.344	2.065	11.409	89%	13.965	108%
Doorverdeling TOM (baten)		6.904	6.904	5.484		5.484	79%	11.854	172%
Doorsluizingen baten		651	651	547		547	84%	660	101%
Doorberekende interne opbrengsten		53.992	53.992	41.034		41.034	76%	50.115	93%
Bijzondere/Buitengewone baten	15		15	82		82	544%	-10	-67%
Resultaat deelnemingen	-400		-400				0%	-950	238%
Totaal baten	327.489	67.603	395.092	255.002	63.394	318.396	81%	399.338	101%
Lasten									
Personeel	220.484	9.626	230.110	159.347	34.393	193.740	84%	229.152	100%
Huisvesting	39.338	33.222	72.560	60.831	740	61.571	85%	73.584	101%
Apparatuur / Inventaris	13.022	-166	12.856	6.606	5.139	11.746	91%	14.311	111%
Materiaal	14.335	3.096	17.431	9.559	3.187	12.746	73%	15.165	87%
Overige Lasten	42.520	14.131	56.651	29.181	8.464	37.645	66%	58.059	102%
Doorverdeling TOM (lasten)		7.005	7.005	5.484		5.484	78%	7.006	100%
Doorsluizingen lasten		689	689	547		547	79%	688	100%
Bijzondere/Buitengewone Lasten	1.481		1.481	150		150	10%	1.481	100%
Bezuinigingstaakstelling	-1.612		-1.612				0%	0	0%
Totaal lasten	329.567	67.604	397.170	271.706	51.923	323.630	81%	399.447	101%
Vershil eliminatie intd ee						-60			
Resultaat	-2.078		-2.079	-16.704	11.470	-5.174		-109	5%
Dekkingsbijdrage			15.541	11.202		11.202	72%	15.731	101%
Resultaat									
Bijzondere bedrijfsvoering			-651					-719	
Normale bedrijfsvoering			-1.428					610	

