

# **Kaderstelling Jaarplan en Begroting 2011-2015**

**==== Concept ====**

# Managementsamenvatting

## De nota Kaderstelling Jaarplan en Begroting 2011-2015

Deze nota beschrijft in combinatie met Route'14 de beleidsinhoudelijke en financiële kaders voor de komende jaren 2011-2015. Deze vormen de *randvoorwaarden* voor het opstellen van het jaarplan 2011 en de meerjarenbegroting 2011-2015 door de eenheden en de gesprekken die daarover met het College gaan plaatsvinden.

In de nota Kaderstelling worden de 1<sup>e</sup> geldstroom middelen meerjarig in beeld gebracht en verdeeld over de faculteiten, instituten en diensten. Door meerjarig budgetten per eenheid op te nemen, worden de financiële gevolgen van te maken keuzes of gemaakte keuzes op langere termijn beter inzichtelijk gemaakt. Hierbij geldt dat de budgetten voor het jaar 2011 een commitment zijn van het College richting de eenheden. Voor de jaren 2012 t/m 2015 zijn de budgetten vooralsnog richtinggevend waarbij in het kader van de strategische discussie sturing onderzoek voor de onderzoeksmiddelen onder voorbehoud van meerjarige afspraken zijn gemaakt.

## De bestuurlijke agenda

In de Bestuurlijke Agenda beschrijft het CvB haar ambities voor het kalenderjaar 2011. Veel van deze ambities komen voort uit de Strategische Visie RoUte'14. Sinds het vaststellen van die visie is de wereld en de UT echter op veel vlakken veranderd. Aanpassingen en herprioriteringen zijn inmiddels gemaakt en veel zal opnieuw veranderen als het stof is gedaald van Brede Heroverwegingen, discussies over stelselwijzigingen en bovenal de komende verkiezingen.

Voor het bereiken van de doelstellingen is een goede bedrijfsvoering van essentieel belang. *HRM*; het vinden, aantrekken, ontwikkelen en behouden van (top) talent blijft van strategisch belang. Belangrijke speerpunten zijn gericht wervingsbeleid, (talent)ontwikkelingsbeleid, tenure track, managementontwikkeling en in- en doorstroom vrouwen. Het vergroten van de *betrouwbaarheid* en *kwaliteit* van de begrotingen en budgetrapportages blijft een belangrijk item voor de komende jaren. Voor het opstellen van het jaarplan 2011 en de meerjarenbegroting 2011-2015 en het uitvoeren ervan wordt hiertoe een aantal begrotingsafspraken met betrekking tot het indienen van claims en verrekening van mee- en tegenvallers gemaakt.

## De beschikbare middelen

Opgemerkt wordt dat ten aanzien van de Rijksbijdrage een aantal *onzekerheden* speelt.

- Door de val van het kabinet Balkenende IV zijn de uitkomsten van de *Brede heroverwegingen* inzet geworden van de verkiezingen in juni 2010. Een bezuiniging op het Hoger Onderwijs valt hierbij niet uit te sluiten.
- De loon- en prijscompensatie voor 2010 en 2011 zal naar verwachting nihil zijn.
- Er zijn besprekingen gaande tussen de VSNU en OC&W om het Rijksbekostigingsmodel per 2011 aan te passen. Het lijkt erop, dat OC&W de nieuwe bekostiging zal invoeren per 1 januari 2011, hier is echter nog geen zekerheid over. De component 1<sup>e</sup> instroomaantallen zou dan vervallen. De nieuwe bekostiging is in hoofdzaak gebaseerd op ingeschreven studenten tijdens de nominale studieduur. Het gewicht van diploma's in de bekostiging vermindert in de nieuwe systematiek. Op basis van modelberekeningen van de VSNU lijkt de UT financieel gezien geen grote gevolgen te ondervinden van deze modelwijziging. In dat model zijn echter diverse aannames gedaan. Mocht de werkelijkheid gaan afwijken van die aannames, dan kunnen de financiële gevolgen fors zijn. Om dit risico te beperken heeft de VSNU voorgesteld dat de afwijking maximaal 5% van het onderwijsdeel en de component graden van het onderzoekdeel van de Rijksbijdrage in 2010 zou mogen bedragen. Een eventuele overschrijding hiervan zou moeten worden gecompenseerd. Dit zou moeten worden vastgesteld in een evaluatie na 2 jaar. Op basis van dit voorstel zou het maximale risico voor de UT M€4,5 (per jaar) bedragen, hetgeen een fors deel van de UT-begroting is.

In deze nota Kaderstelling is rekening gehouden met een budgetneutrale verwerking van een eventueel nieuw stelsel. Op basis van genoemde verwachtingen is voor 2011 en verder geen vordering voor loon- en prijscompensatie op de Minister opgenomen. Evenmin is een inschatting opgenomen van mogelijke bezuinigingen door de Rijksoverheid.

### *Ontwikkeling middelen 2011-2015*

Het totaal aan beschikbare middelen voor de komende jaren voor de UT bestaat voor een deel uit extern verkregen middelen en een deel interne middelen afkomstig uit reserves en voorzieningen. De externe middelen betreffen de Rijksbijdrage en de Collegegelden.

De totaal beschikbare middelen voor de UT bedragen voor 2011 M€ 214,6 wat een toename ten opzichte van 2010 met M€ 2,4 betekent: Rijksbijdrage en collegegelden stijgen licht met M€ 0,6, de aanvullingen uit de reserves en voorzieningen stijgen met M€ 1,8. De middelen in 2015 begroten we met M€ 212,7 op ongeveer het niveau van 2010.

### *Vershil beschikbare middelen t.o.v. Meerjarenbegroting 2010-2014*

In totaal nemen de Totaal beschikbare middelen toe met M€ 2,9 t.o.v. de goedgekeurde begroting 2010-2014.

- De externe middelen stijgen in 2011 met M€ 2,1 t.o.v. begroting 2010-2014. Omdat meer promoties zijn gerealiseerd dan in de vorige mjb werd begroot zal M€ 1,2 meer Rijksbijdrage worden ontvangen. De stijging van de collegegeldbaten van M€ 0,6 wordt veroorzaakt door de stijging van de collegegeldtarieven studiejaar 2010 t.o.v. studiejaar 2009. Overigens mag verwacht worden dat de lastenstijgingen in 2011 door prijsstijgingen, groter zullen zijn dan deze stijging in de collegegeldbaten.
- De aanvullingen uit centrale reserves stijgen met M€ 0,8 omdat enkele onttrekkingen uit REH niet zijn vervallen, zoals verwacht in de meerjarenbegroting. Het budget voor advieskosten projectteam vastgoed is stopgezet in kaderstelling 2011-2015, gezien de fase van afronding van de grote bouwprojecten.

De verschillen t.o.v. de goedgekeurde begroting kunnen ook worden toegespitst op verschil normatieve budgetten en strategische budgetten:

Van de totale stijging van de beschikbare middelen ad M€ 2,9 in 2011 betreft M€ 2,0 een toename van de normatieve middelen. Deze toename wordt ingezet voor de bekostiging van extra CO's en FCO's ad M€ 2,2; per saldo dalen de normatieve OW- en OZ-middelen hierdoor met M€ 0,2 t.o.v. de begroting 2010-2014.

In 2012 en 2013 echter dalen de OW- en OZ-middelen met respectievelijk M€ 2,6 en M€ 1,9 t.o.v. de begroting 2010-2014 omdat de stijging van de CO's en FCO's dan naar verwachting niet opgevangen wordt door een bijna even grote stijging van de externe middelen.

### *Nadere toelichting verschil normatieve en strategische budgetten 2011-2010*

De beschikbare middelen zijn verdeeld in enerzijds normatieve middelen en anderzijds de strategische middelen. De normatieve middelen zijn, na aftrek van de centrale bekostiging via CO's en FCO's, verdeeld in het onderwijs- en onderzoekcompartiment van het UT-verdeelmodel.

### *Vershil 2011-2010*

In de begroting 2010-2014 is opgenomen dat het budget 2011 t.o.v. 2010 zal dalen met M€ 0,4. Dit gegeven, gecombineerd met de stijging van de netto beschikbare 1<sup>o</sup> geldstroommiddelen met M€ 2,9 t.o.v. begroting 2010-2014, levert per saldo het verschil op van (na afronding) M€ 2,4 in 2011 t.o.v. 2010. Zie tabel volgende pagina.

Op eenheidniveau valt een aantal verschillen op:

- In de begroting 2010 ontvangt TNW in eerste instantie de totale geormerkte Rijksbijdrage voor TG via een doorsluiting, waarna het onderzoekdeel in deze Rijksbijdrage van M€ 1,8 via een doorsluiting ten gunste van MIRA wordt geboekt. Vanaf 2011 wordt het onderzoekdeel direct in mindering gebracht op de doorsluiting TNW, en direct toegewezen aan MIRA. Dit verklaart voor het grootste deel de verlaging van het budget TNW en de verhoging van het budget MIRA.

- ITC ontvangt de geormerkte Rijksbijdrage vooralsnog niet via het model, maar via een doorsluiting. De toewijzing 2011 daalt t.o.v. 2010 omdat ITC M€ 3,1 bijdraagt ter compensatie van m.n. de lasten van ondersteunend ITC-personeel dat is ondergebracht in enkele UT-diensten. De compensatie door ITC leidt tot een verhoging van de CO's van de betrokken diensten. Per saldo is deze verhoging van de CO's nagenoeg budget-neutraal, de hoogte van de normatieve OW- en OZ-middelen wordt er met M€ 0,1 door verhoogd.

- De budgetten van de centrale diensten nemen toe van M€ 52,0 in 2010 naar M€ 52,3. Bedacht moet worden dat het dienstenbudget in 2011 is opgehoogd met M€ 3,0 a.g.v. de overheveling van budget van ITC. Exclusief deze mutatie daalt het dienstenbudget 2011 t.o.v. 2010 dus per saldo met M€ 2,7.

Daar staat tegenover dat voor de centrale UT-eenheid een toename wordt begroot van M€ 4,2. Deze wordt enerzijds veroorzaakt door het vasthouden van de resultaatverbeteringen cie. Berger voor de diensten ad M€ 1,6. Anderzijds is hieronder een reservering opgenomen voor in 2011 verwachte uitgaven waarvan de omvang nog onzeker is, zoals meerkosten salarissysteem, vervanging telefooncentrale, invoering syllabus+, migratie Oracle versie 12.

(bedragen in k€)

Eenheid	Strategische budgetten				Normatieve budgetten						Totaal budgetten begroting 2011	Totaal budgetten begroting 2010	Verschil '11 '10		
	USow/ USoz/ USdiv	Doorsluitingen			Verdeelmodel		Centr. Ondersteuning			Totaal Normatieve budgetten					
		TG	ITC	Overig + REH	Totaal strategische budget.	Totaal normatief OW	Totaal normatief OZ	CO's/ FCO's Basis	CO- aanp. Berger					CO's ivm ITC	Totaal centr. onderst.
<i>Faculteiten:</i>															
CTW	163	0	0	0	163	9.466	0	75			75	9.541	9.704	9.558	146
EWI	438	0	0	0	438	6.652	0	200			200	6.852	7.290	7.714	-424
EWI-Nanolab	0	0	0	0	0	0	1.051	0			0	1.051	1.051	1.025	26
TNW	873	7.990	0	0	8.863	5.392	231	130			130	5.753	14.616	16.344	-1.728
MB	0	0	0	0	0	12.014	0	35			35	12.049	12.049	11.941	108
GW	768	0	0	0	768	9.400	0	985			985	10.385	11.153	10.939	214
ITC (Rijksbijdrage)	0	0	24.361	0	24.361	0	0	0			0	0	24.361	24.361	0
ITC (Aandeel in CO's)			-3.082	0	-3.082	0	0	0			0	0	-3.082	0	-3.082
<b>totaal faculteiten</b>	<b>2.242</b>	<b>7.990</b>	<b>21.279</b>	<b>0</b>	<b>31.511</b>	<b>42.924</b>	<b>1.282</b>	<b>1.425</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.425</b>	<b>45.631</b>	<b>77.142</b>	<b>81.882</b>	<b>-4.740</b>
<i>Instituten:</i>															
IMPACT	0	0	0	0	0	0	12.388	0			0	12.388	12.388	12.280	108
CTIT	125	0	0	0	125	0	13.642	0			0	13.642	13.767	14.165	-398
MESA+	80	0	0	0	80	0	17.298	0			0	17.298	17.378	16.623	755
MIRA	350	1.800	0	0	2.150	0	6.970	0			0	6.970	9.120	6.858	2.262
IGS	0	0	0	0	0	0	6.549	0			0	6.549	6.549	6.836	-287
IBR	0	0	0	0	0	0	4.255	0			0	4.255	4.255	4.311	-56
<b>totaal instituten</b>	<b>555</b>	<b>1.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.355</b>	<b>0</b>	<b>61.102</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>61.102</b>	<b>63.457</b>	<b>61.073</b>	<b>2.384</b>
<b>totaal Primair Proces</b>	<b>2.797</b>	<b>9.790</b>	<b>21.279</b>	<b>0</b>	<b>33.866</b>	<b>42.924</b>	<b>62.384</b>	<b>1.425</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.425</b>	<b>106.733</b>	<b>140.599</b>	<b>142.955</b>	<b>-2.356</b>
<i>Diensten:</i>															
ICTS	88	0	0	131	219	0	0	9.996	-560	1.026	10.462	10.462	10.681	10.301	380
S&O	40	0	0	0	40	0	0	10.489	-288	493	10.694	10.694	10.734	10.586	148
SU	0	0	0	0	0	0	0	1.293	0		1.293	1.293	1.293	1.315	-22
B&A	0	0	0	0	0	0	0	3.757	-23	293	4.027	4.027	4.027	3.833	194
FB	0	0	0	384	384	0	0	5.095	-43	686	5.738	5.738	6.122	5.774	348
S&C	0	0	0	0	0	0	0	7.551	-611		6.940	6.940	6.940	7.702	-762
FEZ	0	0	0	0	0	0	0	3.539	-32	173	3.680	3.680	3.680	3.490	190
PA&O	0	0	0	14	14	0	0	3.335	-28	152	3.459	3.459	3.473	3.323	150
ES	0	0	0	515	515	0	0	3.416	-35	159	3.540	3.540	4.055	4.417	-362
CvB	0	0	0	0	0	0	0	1.241	-4		1.237	1.237	1.237	1.234	3
<b>totaal diensten</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.044</b>	<b>1.172</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49.713</b>	<b>-1.625</b>	<b>2.982</b>	<b>51.070</b>	<b>51.070</b>	<b>52.242</b>	<b>51.975</b>	<b>267</b>
<b>Centr. UT-eenheid</b>	<b>3.580</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>11.080</b>	<b>4.769</b>	<b>2.183</b>	<b>8.611</b>	<b>1.625</b>	<b>0</b>	<b>10.236</b>	<b>17.188</b>	<b>28.268</b>	<b>24.093</b>	<b>4.175</b>
<b>Totaal UT verdeeld</b>	<b>6.505</b>	<b>9.790</b>	<b>21.279</b>	<b>8.544</b>	<b>46.118</b>	<b>47.693</b>	<b>64.567</b>	<b>59.749</b>	<b>0</b>	<b>2.982</b>	<b>62.731</b>	<b>174.991</b>	<b>221.109</b>	<b>219.023</b>	<b>2.086</b>
Herverd. middelen *															
Vrije ruimte Univ.Stim.	447				447			-4.769	-2.183			-6.952	-6.952	-6.862	-90
<b>Totaal UT netto beschikbare middelen</b>					<b>46.565</b>							<b>168.039</b>	<b>214.604</b>	<b>212.161</b>	<b>2.443</b>

## Resultaattaakstellingen Faculteiten en instituten

De begroting 2010-2014 is onder druk van economisch moeilijke tijden tot stand gekomen, maar doet recht aan en biedt ruimte voor de uit te voeren UT-strategie. Om de ambities te realiseren is UT-breed budgetdiscipline een noodzaak. We zitten in een proces van verbetering van onze control-omgeving, die erop gericht is afwijkingen vroegtijdig te signaleren en tijdig bij te sturen. In het verlengde hiervan is als belangrijk nieuw element in de nota Kaderstelling voor alle eenheden een *resultaattaakstelling* opgenomen.

Bij de bepaling van de resultaattaakstellingen wordt uitgegaan van de resultaten zoals die zijn opgenomen in de vastgestelde begroting 2010-2014. Vervolgens worden deze bij de faculteiten gecorrigeerd voor de toe te rekenen resultaatverbeteringen cie. Berger. Navolgend een nadere toelichting.

In de begroting 2010-2014 zijn de resultaatverbeteringen cie. Berger voorlopig ingeboekt in de Centrale UT-eenheid en daarmee in mindering gebracht op het cumulatieve UT-resultaat.

- In Kaderstelling 2011-2015 worden de resultaatverbeteringen, voor zover verwacht wordt dat deze rechtstreeks leiden tot een lastenverlaging bij de faculteiten, toegerekend aan de faculteiten. Dat zorgt bij de faculteiten voor een verbetering van het begrote resultaat, en bij CUTE voor een verslechtering, per saldo neutraal.

- De resultaattaakstelling van de instituten wordt niet beïnvloedt door de toerekening van de resultaatverbeteringen.

- Om de resultaatverbetering van de diensten op UT-niveau te realiseren, is ervoor gekozen om binnen CUTE in 2011 tot en met 2014 een FCO op te nemen voor hetzelfde bedrag, maar hiervoor **geen** lasten op te begroten. Hiermee wordt het beoogde effect bereikt dat benoemde bedragen als positief resultaat gerealiseerd worden binnen CUTE.

In onderstaande opstelling zijn de resultaatverbeteringen Berger die aan de faculteiten kunnen worden toegerekend geheel verwerkt, met uitzondering van resultaatverbeteringen op inkoop in 2013 van M€ 0,9 en in 2014 van M€ 1,0. De plannen voor dit onderdeel van de resultaatverbeteringen zijn nog onvoldoende uitgewerkt om te kunnen worden toegerekend, en blijven daarom vooralsnog geparkeerd in CUTE.

#### Resultaattaakstellingen 2011-2014

	Begroot			Resultaat taakst. 2011	Begroot Bsp.			Resultaat taakst. 2012	Begroot Bsp.			Resultaat taakst. 2013	Begroot Bsp.			Resultaat taakst. 2014
	Resultaat 2011	Besp. inkoop	Besp. HRM		Resultaat 2012	inkoop +HRM	Besp. +HRM		Resultaat 2013	inkoop +HRM	Besp. +HRM		Resultaat 2014	inkoop +HRM	Besp. +HRM	
<b>Faculteiten</b>	<i>excl. Inkoop-Taakstelling 2013</i>												<i>excl. Inkoop-Taakstelling 2014</i>			
CTW	-382	168	75	-139	84	243	327	66	243	309	63	243	306			
EWI	-1.420	278	124	-1.018	-418	402	-16	0	402	402	0	402	402			
Nanolab	224	7	4	234	212	10	222	49	10	59	-38	10	-28			
TNW	-5.381	438	131	-4.812	-2.958	569	-2.389	-2.642	569	-2.073	-1.534	569	-965			
MB	-999	187	92	-720	-381	279	-102	473	279	752	759	279	1.038			
GW	-398	128	65	-205	-337	193	-144	-136	193	57	24	193	217			
ITC	1.150	0	65	1.215	1.300	65	1.365	1.300	65	1.365	1.300	65	1.365			
<b>Totaal Faculteiten</b>	<b>-7.206</b>	<b>1.206</b>	<b>556</b>	<b>-5.445</b>	<b>-2.498</b>	<b>1.761</b>	<b>-737</b>	<b>-890</b>	<b>1.761</b>	<b>871</b>	<b>574</b>	<b>1.761</b>	<b>2.335</b>			
<b>Instituten</b>																
IMPACT	78			78	102		102	-127		-127	-285		-285			
CTIT	-567			-567	-405		-405	28		28	109		109			
MESA+	-781			-781	-543		-543	-424		-424	266		266			
MIRA	-273			-273	-212		-212	68		68	61		61			
IGS	-50			-50	-30		-30	-11		-11	0		0			
IBR	-50			-50	-50		-50	0		0	0		0			
<b>Totaal Instituten</b>	<b>-1.643</b>			<b>-1.643</b>	<b>-1.138</b>		<b>-1.138</b>	<b>-466</b>		<b>-466</b>	<b>151</b>		<b>151</b>			
<b>Totaal Diensten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>Totaal CUTE</b>	<b>3.233</b>	<b>-1.206</b>	<b>-556</b>	<b>1.472</b>	<b>2.057</b>	<b>-1.761</b>	<b>296</b>	<b>4.512</b>	<b>-1.761</b>	<b>2.751</b>	<b>6.575</b>	<b>-1.761</b>	<b>4.814</b>			
<b>Totaal UT</b>	<b>-5.616</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5.616</b>	<b>-1.579</b>	<b>0</b>	<b>-1.579</b>	<b>3.156</b>	<b>0</b>	<b>3.156</b>	<b>7.300</b>	<b>0</b>	<b>7.300</b>			

Van de faculteiten en van de instituten wordt verwacht dat de meerjarenbegroting 2011-2015 sluit met een resultaat dat gelijk is aan of beter is dan de hier opgenomen resultaattaakstellingen.

Bij de diensten worden de resultaatverbeteringen in mindering gebracht op de CO, ten gunste van CUTE. Onderstaande tabel geeft de verdeling van de resultaatverbeteringen bij de diensten weer.

#### Verwerking resultaatverbeteringen cie Berger.

	res.verb. inkoop	res.verb. HRM	S&O en Comm.	totaal res.verb. 2011	inkoop +HRM	S&O en Comm.	totaal res.verb. 2012	inkoop +HRM	S&O en Comm.	totaal res.verb. 2013	inkoop +HRM	S&O en Comm.	totaal res.verb. 2014
<b>totaal Faculteiten</b>	<b>1.206</b>	<b>556</b>	<b>0</b>	<b>1.761</b>	<b>1.761</b>	<b>0</b>	<b>1.761</b>	<b>1.761</b>	<b>0</b>	<b>1.761</b>	<b>1.761</b>	<b>0</b>	<b>1.761</b>
<b>Diensten</b>													
ICTS	534	27		560	560		560	560		560	560		560
S&O	62	26	200	288	88	400	488	88	600	688	88	800	888
B&A	16	8		23	23		23	23		23	23		23
FB	24	19		43	193		193	193		193	193		193
S&C	98	13	500	611	111	700	811	111	800	911	111	1.000	1.111
FEZ	21	11		32	32		32	32		32	32		32
PA&O	18	10		28	28		28	28		28	28		28
ES	21	14		35	35		35	35		35	35		35
CvB	2	3		4	4		4	4		4	4		4
SU	0	0		0	0		0	0		0	0		0
<b>totaal Diensten</b>	<b>794</b>	<b>130</b>	<b>700</b>	<b>1.625</b>	<b>1.075</b>	<b>1.100</b>	<b>2.175</b>	<b>1.075</b>	<b>1.400</b>	<b>2.475</b>	<b>1.075</b>	<b>1.800</b>	<b>2.875</b>
<b>CUTE</b>	<b>0</b>	<b>14</b>		<b>14</b>	<b>-336</b>		<b>-336</b>	<b>664</b>		<b>664</b>	<b>1.664</b>		<b>1.664</b>
<b>Totaal res.verb.</b>	<b>2.000</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	<b>3.400</b>	<b>2.500</b>	<b>1.100</b>	<b>3.600</b>	<b>3.500</b>	<b>1.400</b>	<b>4.900</b>	<b>4.500</b>	<b>1.800</b>	<b>6.300</b>

NB: in het bedrag bij FB zijn in 2011 extra middelen tlv de inkoopacties verwerkt ad € 150



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Bestuurlijke Agenda</b>	<b>3</b>
2.1 Verdere implementatie Route'14	4
2.2 Onderwijs	4
2.3 Onderzoek	5
2.4 Ondernemerschap	5
2.5 Internationalisering	5
2.6 Bedrijfsvoering	6
2.6.1 Financiële beleidskaders 2011-2015	6
2.6.2 Managementrapportages	7
2.6.3 Risicomanagement	7
2.6.4 HRM-beleid	9
2.6.5 Communicatie	12
2.6.6 Ontwikkelingen Servicecentra	13
2.6.7 Ontwikkelingen 3TU.Federatie	14
2.7 Prestatie-indicatoren	15
<b>3. Beschikbare middelen</b>	<b>15</b>
3.1 Prognose Rijksbijdrage 2011-2015	15
3.1.1 Totale Rijksbijdrage 2011-2015	15
3.2 Collegegeld 2011 - 2014	16
3.3 Aanvullingen uit Centrale reserves en voorzieningen	17
3.4 Totaal van de beschikbare middelen	17
3.4.1 Algemeen	17
3.4.2 Ontwikkeling middelen 2011-2015	17
3.4.3 Verschil beschikbare middelen t.o.v. mjb 2010-2014	18
<b>4. UT-verdeelmodel</b>	<b>21</b>
4.1 Algemeen	21
4.2 Onderwijsmodel 2011-2015	21
4.2.1 Structuur van het onderwijsmodel	22
4.3 Onderzoekmodel 2011-2015	22
4.3.1 Structuur onderzoekmodel	22
4.4 Toelichting bij de prognoses	23
<b>5. Universitaire Stimulering</b>	<b>24</b>
5.1 Algemeen	24
5.2 Beschikbaar budget	25
5.3 Reserveringen/toekenningen US	25
<b>6. CO's en FCO's</b>	<b>25</b>
6.1 Algemeen	25
6.2 ITC als zesde faculteit	27
6.3 Salariscompensatie	28
6.4 Prijscompensatie	28
6.5 Het centrale diensten percentage	28
<b>7. Interne doorberekeningen</b>	<b>30</b>
<b>8. Vervolg procesgang meerjarenbegroting 2011-2015</b>	<b>30</b>
8.1 Algemene richtlijnen	30
8.2 Tijdsplan, wijze van inleveren en nadere informatie	32

## Bijlagen:

Bijlage 1	Stramien voor het facultaire jaarplan
Bijlage 2	Stramien voor het instituutsjaarplan
Bijlage 3	Stramien voor het dienstenjaarplan
Bijlage 4	Normatieve en strategische budgetten 2011
Bijlage 5	Normatieve en strategische budgetten 2011- 2015
Bijlage 6	Toewijzing UT-verdeelmodel per faculteit / instituut
Bijlage 7	Beschikbare 1e gs middelen 2011 - 2015
Bijlage 7a	Ontwikkeling Rijksbijdrage
Bijlage 8	Netto te verdelen middelen UT-verdeelmodel
Bijlage 9	UT-verdeelmodel per component
Bijlage 10	OW Opslag Ow-infrastructuur
Bijlage 10-a	OW Spec. Opslag Ow-infrastructuur; Instroomaantallen per studiejaar
Bijlage 11	OW EC-premiëring
Bijlage 12	OZ Premiëring Promoties en Ontwerpers
Bijlage 12-a	OZ Spec. Premiëring Promoties; promoties per jaar
Bijlage 13	OZ O&O-component
Bijlage 13-a	OZ Spec. O&O-component; Toerekening EC B2011 aan Instituten
Bijlage 14	OZ Strategische Instituutsmiddelen
Bijlage 15	Centrale Ondersteuning / Flexibele Centrale Ondersteuning 2010 - 2015
Bijlage 15-a	Specificatie Centrale Ondersteuning 2011
Bijlage 15-b	Specificatie Flexibele Centrale Ondersteuning 2011
Bijlage 15-c	Meerjarenoverzicht Centrale Ondersteuning (CO) 2010-2015
Bijlage 15-d	Meerjarenoverzicht Flexibele Centrale Ondersteuning (FCO) 2010-2015
Bijlage 16	Strategische budgetten: Universitaire Stimulering
Bijlage 17	Strategische budgetten: Reserve Exploitatie huisvesting, Doorsluizingen
Bijlage 18	Semi-integrale UT-tarieven
Bijlage 19	Arbeidskosten / Opslag Sociale Lasten
Bijlage 20	Tarieven interne dienstverlening
Bijlage 21	Toelichting tarieven huisvestingslasten
Bijlage 22	Technische uitwerking resultaatverbeteringen
Bijlage 23	Prestatie-indicatoren per instituut
Bijlage 24	Samenvatting Risico-identificatie
Bijlage 25	Nadere invulling model Risicomanagement UT



## 1. Inleiding

De nota *Kaderstelling Jaarplan en Begroting 2011-2015* beschrijft in combinatie met Route'14 de beleidsinhoudelijke en financiële kaders voor 2011-2015. Met dit document wordt het gesprek tussen College van Bestuur, Faculteiten, Instituten en Diensten over de begroting, jaarplannen en meerjarenbegroting voor 2011-2015 geopend.

Het College van Bestuur streeft naar inhoudelijke besprekingen, waarin concrete afspraken gemaakt kunnen worden over plannen en prestaties. Deze nota Kaderstelling Jaarplan en Begroting geeft de inhoudelijke en financiële kaders voor de komende begrotingsjaren, geplaatst in meerjarenkader, waarbij ook nadrukkelijker aandacht besteed wordt aan het concretiseren van de strategische doelstellingen aan de hand van prestatie-indicatoren op het gebied van onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie en bedrijfsvoering. Er zijn streefdoelen ten aanzien van enkele centrale prestatie-indicatoren geformuleerd.

Deze nota bestaat uit acht hoofdstukken. Na deze inleiding worden in hoofdstuk 2 de ambities van het College van Bestuur voor het komende jaar besproken. Deze Bestuurlijke Agenda is in belangrijke mate gedicteerd door RoUTE'14; de strategische visie die het kader vormt voor de komende jaren. Het RoUTE'14 proces loopt nog volop. Verschillende werkgroepen zijn bezig de ambities in de Strategische Visie te vertalen in concrete acties. Daardoor zal de tekst in de nota kaderstelling ook een aantal keren moeten verwijzen naar plannen die nog in de maak zijn. Op veel andere vlakken zijn de plannen concreet.

Hoofdstuk 3 inventariseert de verwachte beschikbare middelen voor 2011 en hoofdstuk 4 de manier waarop deze toegerekend worden naar de eenheden. De reserveringen voor Universitaire stimulering worden behandeld in hoofdstuk 5. CO's en FCO's komen aan de orde in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 volgen de interne doorberekeningen. Tenslotte wordt in hoofdstuk 8 de verdere procesgang weergegeven voor de opstelling van jaarplannen, deelbegroting 2011 en de meerjarenbegroting met toelichting 2011-2015 van de faculteiten, onderzoeksinstituten en de diensten.

De eenheden kunnen op basis van de inhoudelijke prioriteiten en het budgettaire kader in de nota Kaderstelling voor het komende begrotingsjaar hun jaarplan met onderliggende deelbegroting voor begrotingsjaar 2011 opstellen. Van de faculteiten en instituten wordt een meerjaren-exploitatieraming verwacht over de periode 2012 t/m 2015. In 2010 zal de betrouwbaarheid, leesbaarheid en kwaliteit van de begrotingen en budgetrapportages worden verbeterd.

Voor een tijdige opstelling van de (meerjaren)begrotingen dienen de Wetenschappelijke directeuren **uiterlijk 1 juli** meerjarig sluitende afspraken te hebben gemaakt met de decanen over de hoogte van de door te sluisen onderzoek-budgetten van de instituten t.g.v. de faculteiten. Tevens dienen de faculteiten en service centra **uiterlijk 1 juli** overeenstemming te hebben ten aanzien van het in 2011 af te nemen maatwerk en in het verlengde daarvan de over en weer 2011-2015 op te nemen interne doorberekeningen.

## 2. Bestuurlijke Agenda

In de Bestuurlijke Agenda beschrijft het CvB haar ambities voor het kalenderjaar 2011. Veel van deze ambities komen voort uit de Strategische Visie RoUTE'14. Sinds het vaststellen van die visie is de wereld en de UT echter op veel vlakken veranderd. Aanpassingen en herprioriteringen zijn inmiddels gemaakt en veel zal opnieuw veranderen als het stof is gedaald van Brede Heroverwegingen, discussies over stelselwijzigingen en bovenal de komende verkiezingen.

In 2010 heeft de rector de kwaliteit van het onderwijs een centrale plaats gegeven op de agenda van de UT. In 2011 moet een kwaliteitszorgsysteem functioneren dat de UT in staat stelt als een van de eersten een instellingsaudit door de NVAO met positief resultaat af te ronden. Dat systeem is nu in ontwerp en zal mogelijk in de loop van 2010 leiden tot herziening van een aantal zaken dat hieronder over het onderwijs worden gesteld.

Verder is de implementatie van de Nota Sturing Onderzoek op het moment van schrijven in een cruciale fase. De evaluatie van wat nu zal gebeuren (ook als onderdeel van deze kaderstelling) kan ook tot aanpassing leiden.

## 2.1 Verdere implementatie Route'14

In RoUTe'14 staan een aantal zaken centraal. Puntsgewijs:

### Onderwijs:

- Versterking van onderscheidende kenmerken en kwaliteit van het onderwijs in zowel de undergraduate als de graduate fase
- Het Loket VO voor samenhang in de samenwerking met het voortgezet onderwijs
- Een School voor het graduate onderwijs die zich specifiek richt op de opleiding tot onderzoeker
- Een School for professional Learning and Development

### Campus

- Een levendige campus
- Inverdienen op voorzieningen

### HRM

- Wervend personeelsbeleid en actieve rekrutering van onderzoekstalent
- Invoering Tenure Track posities met vervroegd promotierecht

### Onderzoek

- Lobby voor betere erkenning multidisciplinair onderzoek
- Verhogen van succesgraad het werven van fondsen, met name internationaal
- Profilering van onderzoek rond specifieke toepassingsgebieden
- Beloningsprogramma voor excellente prestaties in onderzoek
- Een sterk internationaal onderzoeksnetwerk

### Ondernemerschap

- Meer ruimte voor ondernemerschap bij studenten en medewerkers
- Stimulerende programma's in onderwijs en HRM
- Verdere ontwikkeling van Kennispark

Het Loket VO en de Twente Graduate School zijn opgestart. Met betrekking tot het masteronderwijs in de breedte is een groep opgestart die een kwaliteitsprogramma uit gaat rollen. Het programma dat moet leiden tot versterking van de typische UT-kenmerken in het undergraduate-onderwijs loopt nog. Beide zullen in 2010 tot concrete actieplannen leiden die ook doorlopen in 2011. De campusontwikkeling heeft een forse stimulans gekregen door de benoeming van de nieuwe campusmanager. In 2011 moet ook de verbouw van het oostelijke deel van Chemie van Twente/de Etalage grotendeels gerealiseerd zijn, waarmee een einde komt aan de grote bouwactiviteiten in het O&O gebied. Rond de Hogenkamp zijn de plannen nog in ontwikkeling.

## 2.2 Onderwijs

De hogere doelen van de genoemde Route'14 plannen op het gebied van onderwijs zijn een nieuwe stimulans geven aan het denken over kwaliteit en het beter zichtbaar maken van het bijzondere dat deze universiteit te bieden heeft. Dat is uiteraard niet iets waar we nu pas mee beginnen. En het is ook niet het enige dat we er aan doen.

In 2010 draaien instellingsbreed een aantal nieuwe onderwijsinformatiesystemen. In directe zin moeten deze helpen veel ondersteunende processen te verbeteren. Maar ze moeten er ook voor zorgen dat er meer en betere informatie beschikbaar is over het functioneren van de opleiding en haar studenten en staf. Problemen moeten daarmee sneller zichtbaar worden en kritieke plekken in de processen moeten aanwijsbaar worden gemaakt. Dit is het fundament van het kwaliteitszorgsysteem.

Het verder ontwikkelen van de onderwijsvaardigheden (waaronder de Engelse taalvaardigheid) van de staf is een andere manier waarop we willen werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Hier komt meer nadruk op te liggen.

Van bepalende invloed op het denken over kwaliteit zal ook de uitkomst zijn van de pilot die nu gaat lopen met een Bindend Studie Advies bij een aantal opleidingen. In het najaar van 2010 wordt

deze geëvalueerd. Breder invoering van een vorm van uiteindelijk bindende verwijzing in meer opleidingen ligt in de lijn der verwachting.

Met een betere externe profilering, zowel via het Pre-University College als door verbeterde communicatie (zie *Branding* onder de paragraaf Bedrijfsvoering) enerzijds en een duidelijker aanbod anderzijds moet de groei van de instroom een verdere impuls krijgen. De doelstelling voor 2011 is 1600 instromers in de bacheloropleidingen en 600 externe instromers in de masters.

Op een van snijlijnen van onderwijs en onderzoek, de promotieopleiding, is in recente jaren een veelheid aan vormen ontstaan. GATS (Graduate Admission Tracking System) brengt inmiddels de nodige eenheid en inzicht. Harmonisatie in de prijsstelling voor niet-AIO's en integratie in de interne bekostigingssystematiek is een onderwerp waar het College in 2011 afspraken over wil maken.

### **2.3 Onderzoek**

Zoals hierboven gesteld is de nieuwe verdelingsystematiek op het moment van schrijven van deze tekst in een cruciale fase. Lessen die hieruit getrokken worden zullen mogelijk consequenties hebben voor de het verdere verloop van het begrotingsproces dit jaar.

3TU is onverminderd een belangrijk netwerk voor ons onderzoek. De meerwaarde zal zich ook in de komende periode van discussies rond Brede Heroverwegingen en partijprogramma's moeten tonen. Een discussie die daar achter ligt betreft de rol van 3TU in het Nederlandse technologische onderzoekssector.

We verkennen verder de mogelijke intensivering van samenwerking met WUR, RUG, en RUN, in het bijzonder rond een aantal gebieden waar de UT zich sterker profileert: Duurzame Energie en Gezondheid.

Voor deze thema's zijn middelen gereserveerd. Ook vanaf 2011 kan weer 250k per jaar gedurende twee jaar worden toegekend voor een nieuw thema. De keuze wordt in de loop van 2010 met decanen en WD's gemaakt.

### **2.4 Ondernemerschap**

De recessie is geen reden om bescheidener te worden in onze ondernemende ambities. Het tegenovergestelde is het geval. We houden onverminderd vast aan de 200.000 m2 nieuwe bedrijfsruimte in het masterplan gebiedsontwikkeling. In 2010 komen al de nodige nieuwe faciliteiten beschikbaar voor start-ups en kleine bedrijven. In 2011 volgt verdere uitbouw.

Met de infrastructuur voor het stimuleren van ondernemerschap goed op orde, gaat de nadruk verder liggen op het creëren van *awareness*. Studenten en medewerkers moeten meer bewust worden gemaakt van de mogelijkheden voor eigen ondernemingen en de voordelen van professionele exploitatie van kennis.

Naast het breed creëren van *awareness* zal Kennispark ook actief scouten naar kansrijke nieuwe kennis. We willen tevens beter in kaart brengen welke studentondernemers er zijn en op basis hiervan een beter beeld krijgen ondersteuningsbehoefte.

### **2.5 Internationalisering**

De route '14 ambities zijn in 2010 vertaald naar een bestuurlijke visie op internationalisering van de universiteit. Uitgangspunten daarbij zijn doelstellingen internationaal profiel, groei internationale studenten en het bieden van kwaliteit aan buitenlandse en zittende studenten. De nota zal begin 2010 worden gecomplementeerd met een concreet plan van aanpak waarbij tevens in wordt gegaan op de noodzakelijke investeringen. De belangrijkste aandachtspunten voor de komende jaren zijn; het relatiebeheer in de doellanden, aandacht voor professionalisering van de dienstverlening in de richting van de student, het aantrekken van meer private middelen voor scholarships en het verbeteren van administratieve processen.

In route '14 wordt uitgegaan van een groei van de internationale studentenpopulatie naar 400. In de internationaliseringvisie is verder invulling gegeven aan deze doelstelling. Om deze groei doelstelling te behalen is focus nodig in een beperkt aantal doellanden. Voor ieder doelland worden in 2010 en 2011 specifieke plannen van aanpak geschreven waarbij heldere doelstellingen worden geformuleerd en de beschikbare middelen op coherente wijze worden ingezet.

Aantrekken van private middelen zal de komende jaren in belang toenemen. Voor het aantrekken van getalenteerde buitenlandse studenten middels een scholarship zijn private middelen vanuit het bedrijfsleven de belangrijke inkomsten bron. De UT loopt in het aantrekken van de middelen achter bij andere instellingen in Nederland. In 2010 zal een markt onderzoek worden gestart, wordt van start gegaan met het benaderen van bestaande contacten en het aantrekken van (tijdelijke) versterking van de fondsenwervingscapaciteit.

Internationale studenten hebben bij verschillende onderzoeken aangegeven de administratieve processen en de ondersteuning die zij ontvangen bij de aanmelding aan de UT, onder de maat te vinden. Het leveren van kwalitatief hoogwaardige en professionele student georiënteerde dienstverlening is een voorwaarde voor het kunnen voeren van internationaliseringsbeleid. In samenspraak met S&O en de faculteiten (en de expertise van ITC) wordt een knelpuntenanalyse uitgevoerd aan de hand waarvan concrete verbeterpunten zullen worden benoemd.

## 2.6 Bedrijfsvoering

### 2.6.1 Financiële beleidskaders 2011-2015

#### Claims, verrekening van mee- en tegenvallers

Voor het opstellen van de begroting 2011 en verder en de verrekening van mee- en tegenvallers geldt het volgende:

- er worden bij het indienen van de begroting 2011-2015 door de faculteiten, instituten en diensten geen claims opgenomen.
- mee- en tegenvallers in rijksbekostiging, Collegegelden en sociale lasten worden gedurende het jaar verrekend met de eenheden.
- reorganisatiekosten komen voor rekening van de eigen eenheid. Als het gaat om onderzoeksgroepen dragen faculteiten en instituten gezamenlijk verantwoordelijkheid voor reorganisatiekosten welke voortvloeien uit het onderzoeksbeleid.

#### Reservebeleid

Het reservebeleid UT is vastgelegd in de notitie reservebeleid d.d. 14 augustus 2009 kenmerk 386.744. In de notitie reservebeleid is betoogd dat een algemene reserveonttrekking van M€ 25 voor 2010-2014 verantwoord is. In de meerjarenbegroting 2010-2014 is van dit bedrag circa M€ 14,3 ook daadwerkelijk als algemene reserveonttrekking verwerkt. Daarnaast is in de meerjarenbegroting 2010-2014 nog voor M€ 13,8 aan specifieke reserveonttrekkingen verwerkt (M€ 10,5 ten behoeve van de opbouw van MIRA en M€ 3,3 ten behoeve van specifieke verhuiskosten). Een eventuele additionele reserveonttrekking zal pas toegestaan worden nadat de resultaten 2010 en 2011 daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Het College van Bestuur legt in die jaren de nadruk op het sterk verbeteren van de budgetdiscipline. Mede gezien de onzekerheden ten aanzien van de rijksbekostiging is er op dit moment geen aanleiding het reservebeleid aan te passen, de bij de begroting 2010-2014 toegestane reserveonttrekkingen per eenheid worden daarom ook voor 2011-2015 in eerste instantie aangehouden, maar aangepast voor de toerekende resultaatverbeteringen commissie Berger, zie § 6.1.

In totaal zijn de volgende resultaatverbeteringen verwerkt:

Resultaatverbeteringen cie. Berger	2010	2011	2012	2013	2014	Totaal
HRM-budgetten	200	700	500	500	500	2.400
Sport en cultuur / campus		200	400	600	800	2.000
Communicatie		500	700	800	1.000	3.000
Inkoop		1.000	2.000	3.000	4.000	10.000
Extra taakstelling Inkoop	500	1.000				1.500
<b>Totaal</b>	<b>700</b>	<b>3.400</b>	<b>3.600</b>	<b>4.900</b>	<b>6.300</b>	<b>18.900</b>

In [bijlage 22](#) is een technische uitwerking van de resultaatverbeteringen opgenomen.

#### Budgetsturing

Uit de evaluatie van het project Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering (EMB) blijkt dat er onvoldoende (budget)sturing is op de inhoud, omvang en kwaliteit van de dienstverlening van de Shared Service Centra's (SSC's). Vraag- en budgetsturing wordt juist door het het Universitair Management

Team (UMT) gezien als een goede methodiek waarmee de shared service centers continu kunnen streven naar kwaliteits- en efficiencyverbetering van bestaande producten en diensten. De efficiencyvoordelen kunnen dan worden ingezet voor bijvoorbeeld het primaire proces of nieuwe producten en diensten.

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

Naar aanleiding van deze opdracht heeft de concerndirecteur FEZ op 16 maart het kader en de uitgangspunten voor het realiseren van budgetsturing gepresenteerd aan de Universitaire Commissie Bedrijfsvoering (UCB). In de UCB is geconcludeerd dat zowel het kader en de uitgangspunten handzaam zijn voor de UT. Per SSC zal een werkbaar plan en pilot worden uitgewerkt. Het doel is om financieel administratieve gevolgen van budgetsturing te verwerken in de begroting 2011. Nadere uitwerking en besluitvorming door het college van de in 2011 door te voeren pilots zal plaatsvinden voor 1 juli. In deze kadernota hebben op basis van het project budgetsturing nog geen wijzigingen plaatsgevonden.

### **2.6.2 Managementrapportages**

De realisatie van de begroting 2011 en de beleidsvoornemens beschreven in het Jaarplan 2011 zal per eenheid worden gevolgd door middel van de, inmiddels bekende, periodieke managementrapportages. Onderscheid wordt gemaakt in een beknopte rapportage (per maand) en een uitgebreide rapportage (per kwartaal). In de beknopte rapportage wordt de eenheid verzocht op de ontwikkelingen ten aanzien van Personeel en Financiën in te gaan (in januari t.o.v. de Begroting 2011 in de maanden daarna t.o.v. de voorafgaande rapportage). In de uitgebreide managementrapportage wordt naast de ontwikkeling ten aanzien van Personeel en Financiën tevens gevraagd in te gaan op de ontwikkeling t.a.v. Onderwijs, Onderzoek (faculteiten en instituten) en bedrijfsvoering (Diensten). De kwartaalrapportages worden telkens gerelateerd aan de Begroting 2011. Per rapportagemoment wordt door Institutional Research een geactualiseerd dashboard aan de eenheden gezonden en worden de eenheden verzocht het dashboard aan te vullen (Resultaatsprognose) en de ontwikkelingen toe te lichten. De overall-rapportage wordt per maand opgesteld door de gezamenlijke concerndirecties, onder coördinatie van FEZ/Concerncontrol, en aangeboden aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (uitsluitend de uitgebreide rapportage).

### **2.6.3 Risicomanagement**

#### **Werking en Opzet:**

In het najaar 2009 heeft een externe audit (PWC), naar de opzet en werking van het risicomanagementproces binnen de UT, uitgewezen dat:

- De UT voorloper is qua risicomanagement in de publieke sector (zeker in benchmark met overige universiteiten) en
- De UT een goede aanzet heeft gegeven tot het implementeren van risicomanagement.

Tevens zijn waardevolle aanbevelingen en verbeter suggesties gedaan. De verbeter suggesties hebben vooral betrekking op het gezamenlijk vaststellen van risicogebieden en de wijze waarop de UT hiermee wenst om te gaan.

Het College van Bestuur wenst in 2010 en 2011 invulling te geven aan deze verbeter suggesties om zodoende een volwassen vorm van risicomanagement in de dagelijkse bedrijfsvoering te implementeren.

### **Check & Balances mede in het kader van risicomanagement:**

Controle- en afstemmingsmechanismen (*checks*) moeten de balans tussen de belangen van de diverse bestuurlijke- en managementniveaus (*balances*) waarborgen. In het kader van het UT- risicomanagement wordt het begrip gebruikt voor interne vormen van toezicht (RvT-CvB) en horizontale vormen van verantwoording (CvB – faculteiten, instituten en diensten) in relatie tot het verticaal toezicht. Opdrachtgevers, gebruikers, afnemers, leveranciers en andere belanghebbenden (*stakeholders*) spelen een belangrijke rol in de *checks & balances* zoals het CvB dit voor ogen heeft.

In het governance model binnen de UT zijn op bestuurlijk niveau voldoende “Checks & Balances” aanwezig in en tussen de diverse gremia (RvT, CvB, UMT, CvB-decanen/-WD overleggen en UCB) en in de Planning en Controlcyclus verankerd om op het strategisch niveau de bedreigingen te onderkennen en te keren en kansen te benutten die noodzakelijk zijn om de doelstellingen van RoUTE14 te realiseren. Naast deze dagelijkse bestuurlijke praktijk worden ook een aantal aanvullende check & balance-instrumenten door het College van Bestuur met ingang van 2010 ingezet:

1. Het vaststellen van Key Performance Indicatoren en meerjarige streefwaarden met afzonderlijke wetenschappelijke directeuren en decanen gericht op realisatie van de strategische doelstellingen uit RoUTE14. De groeifasen en het realiseren van de doelstellingen worden in de tijd uitgezet, met als meest recent voorbeeld de meerjarige afspraken met de wetenschappelijk directeuren ten aanzien van de te leveren onderzoekprestatie (zie § 2.7 en [bijlage 23](#)). Ook zullen specifieke KPI's met de decanen ten aanzien van het onderwijs worden overeengekomen die voldoen aan het InstellingsKwaliteitszorgSysteem ten aanzien van het onderwijs binnen de UT dat met ingang van de zomer van 2010 wordt geïmplementeerd.
2. Een ander voorbeeld van een strategische en bestuurlijke benadering van het risicomanagement is de wens van het College van Bestuur te komen tot een aantal scenarioanalyses als review op RoUTE14. Deze scenarioanalyses worden in 2010 uitgewerkt waarbij nadrukkelijk de positie van de UT in haar maatschappelijke context uitgangspunt is. Scenarioanalyses zijn echter niet alleen zinvol om de validiteit van missie en strategie te toetsen, doch zeker ook om binnen de diverse te onderkennen risicogebieden van de UT de ontwikkeling van bedreigingen, of te benutten kansen opnieuw in kaart te brengen en opnieuw op hun kans en impact voor de UT te schatten.

### **Focus in het UT-risicomanagement en beperkte modelaanpassing:**

Met het geheel van Checks & Balances is het College van mening dat de te onderkennen strategische risico's voldoende in beeld zijn en worden afgedekt. Het College van Bestuur wil echter tijdig op de hoogte worden gesteld (indien noodzakelijk bij uitzonderingsrapportage) van de proces- en informatierisico's zoals deze zich kunnen voordoen binnen de eenheden. Om hierin enige focus en uniformiteit aan te brengen zijn de volgende risicogebieden benoemd op het tactische niveau:

1. Onderwijskwaliteit
2. Onderwijskwantiteit
3. Onderzoeksexcellentie
4. Valorisatie
5. Financiële stabiliteit
6. Personele continuïteit
7. Continuïteit bedrijfsvoering (specifieke aspecten (anders dan hier bovengenoemd)) t.a.v. bedrijfsvoering binnen service centra, concerndirecties, faculteiten en instituten.
8. Continuïteit, integriteit en beschikbaarheid van ICT-voorzieningen.

De eenheden wordt dan ook gevraagd om in de Jaarplannen 2011 de concrete operationele proces- en informatierisico's en de getroffen of te treffen beheersmaatregelen specifiek voor de betreffende eenheid in de betreffende periode te benoemen, gerangschikt naar de onderscheiden risicogebieden. **Het dienen risico's te zijn met een reële kans dat deze zich voordoen en waarvan de impact in dat geval substantieel is** (ter beoordeling en verantwoording van de management van de eenheid). Het onderscheid voor de eenheden naar strategische en tactische risico's vervalt hiermee.

De risico's kunnen per onderwerp cq hoofdstuksgewijs in de jaarplannen worden vermeld (zie ook bijlagen 1, 2 en 3; stramienen jaarplannen). Wel wordt een samenvatting van de risico's, de beheersmaatregelen en een prioritering naar kans- en impactscores verlangd in het voorgeschreven

format (zie [bijlage 24](#)). In bijlage 25 zijn de nu te hanteren uitgangspunten nog eens inzichtelijk gemaakt en worden voorbeelden gegeven van de operationele proces- en informatierisico's bij de onderkende tactische risicogebieden.

#### 2.6.4 HRM-beleid

Het ontwikkelen en uitvoeren van personeelsbeleid is een essentiële randvoorwaarde binnen de bedrijfsvoering. De noodzaak van personeelsbeleid voor de UT blijkt ook uit het rapport omgevingsverkenning van eind 2007. Dit rapport heeft mede geleid tot een verschuiving in denken en het herzien van de meerjaren instellingsdoelstellingen. De gedachte dat er een 'battle for brains' gaande is staat daarbij centraal: de UT heeft te maken met een toenemende krapte op de (academische) arbeidsmarkt en daardoor soms moeite met het aantrekken van talent. Bovendien is er sprake van een toenemende vergrijzing, met als gevolg dat 10% van de UT medewerkers de komende 5 jaar uitstroomt. De UT dient hier tijdig op te anticiperen. In 2008 is een nieuwe nota personeelsbeleid tot stand gekomen. Deze nota geeft aan waar de focus in het personeelsbeleid de komende vijf jaren ligt. De focus ligt op 3 thema's:

- aantrekkelijk werkgeverschap
- stimulerend werkgeverschap
- organisatieontwikkeling

Door Route '14 ligt de focus in het personeelsbeleid voor de komende periode op twee vragen:

- Hoe worden we een werkgever waar talenten graag willen werken?

- Hoe ontwikkelen en behouden we ons belangrijkste kapitaal?

Gegeven het bovenstaande ligt in 2011 concreet de nadruk op:

1. Talentmanagement (o.m. gericht wervings- en ontwikkelingsbeleid, vervroegd promotierecht, tenure track en potentieelinventarisatie).
2. Leiderschapsontwikkeling.
3. Employabilitybeleid met aandacht voor mobiliteit, loopbaanontwikkeling, opzetten netwerken en kennisuitwisseling.
4. Arbeidsmarktbeleid waaronder arbeidsmarktcommunicatie, werving & selectie, recruitment en scouting.
5. Organisationsbeleid: specifiek aandacht voor de matrixorganisatie: instituten/schools/ faculteiten, professionalisering in de bedrijfsvoering.
6. Internationalisering; uitwerken één loketfunctie.
7. Diversiteitsbeleid.

#### Talentmanagement

Het vinden, aantrekken, ontwikkelen en behouden van (top) talent is van strategisch belang voor de Universiteit Twente. De UT wil een plek zijn waar talenten werken en die talenten aantrekt. De talenten zijn de boegbeelden van de UT en daarmee bepalend voor het gezicht van de UT.

Vanuit het uitgangspunt dat talent, talent aantrekt, wil de UT extra inzetten op het aantrekken van talenten en het treffen van bijzondere voorzieningen. Dit kan worden gerealiseerd door actief talent te scouten en te werven. Daarbij dienen tevens uitdagende wetenschappelijke en ondersteunende carrièrepaden te worden aangeboden met een flexibele toepassing van arbeidsvoorwaarden. Excellentie en talent vormen voorts de basis voor de doorgroei. Uiteraard zijn hierbij leidinggevenden vereist die toegerust zijn om talenten te identificeren, te binden en te begeleiden.

Een professionele en toegesneden HR-infrastructuur om scouting, binding en ontwikkeling van talenten zo goed mogelijk te ondersteunen is eveneens een vereiste. Al deze uitgangspunten worden in 2010 verder uitgewerkt, waarbij de volgende resultaten worden nagestreefd:

- Eén UT-breed overzicht van alle aanwezige talenten per organisatie-eenheid per functiecategorie
- Het realiseren van de mogelijkheid voor vervroegd promotierecht voor UHD's.
- Implementatie beleid Tenure Track in de faculteiten
- Toppakket voor talenten verder uit, resulterend in:
  - Een overzicht van het aanwezige en gewenste aanbod aan maatregelen en faciliteiten voor talenten;
  - Een aanbod voor coaching van talenten door excellente coaches;
  - Een voorstel voor ondersteuning van partner en gezin van (buitenlands) talent bij het 'inburgeren' in Nederland en Twente.
  - Een voorstel voor een mentorennetwerk voor jong talent.
  - Een voorstel voor coaching en ondersteuning van talentvolle promovendi.

Een regeling voor 'inspiratietripjes' en internationale talentuitwisseling.  
Voorstel voor het faciliteren van talenten bij het genereren van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom; b.v. door het organiseren van cursussen/trainingen bij het aanvragen van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom projecten.

- Carrièrepaden voor OBP-talent
- Onderzoek naar de consequenties van het loopbaanbeginsel voor de bedrijfsvoering van de faculteiten en de UT
- Doorstroombeleid voor talentvolle leidinggevenden en adviseurs
- Flexibiliteit in het toepassen van de arbeidsvoorwaarden voor het binden van talenten door de leidinggevenden en de P & O-adviseurs
- Aangescherpt en verruimd waarderingsbeleid/beloningsbeleid voor talenten
- Ingebed onderdeel Talentmanagement in het nieuwe leiderschapsprogramma
- Toolbox voor talent, ter ondersteuning van leidinggevenden en talenten

### **Leiderschapsontwikkeling**

Leidinggevenden van de UT zijn van strategisch belang. Zij zijn degenen die de uitgangspunten uit RoUTE'14 moeten vertalen naar de eigen eenheid en de eigen medewerkers moeten meenemen in de ontwikkeling van de UT. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van de ontwikkeling van hun medewerkers. Beide opdrachten vormen de basis voor de vernieuwing van het leiderschapsprogramma dat in 2010 gaat draaien.

Dit programma bestaat uit een verplicht leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden binnen de UT, waarin het realiseren van de doelstellingen uit de Strategische visie, centraal staat. De belangrijkste onderdelen van dit programma zijn verandermanagement en talentmanagement.

Daarnaast worden de huidige leergangen voor Academisch Leiders (hoogleraren), Aankomend Academisch Leiders (UHD's) en OBP-leidinggevenden aangepast aan de nieuwe eisen voor 2010. Het RoUTE '14 Leiderschapsprogramma en de huidige bestaande managementleergangen, zullen van 2010 tot en met 2014, worden aangeboden.

Naast het faciliteren van de ontwikkeling van de leidinggevenden, is het ook van belang dat de UT investeert in de ontwikkeling van medewerkers die talent hebben voor leidinggeven en ze opleidt voor leidinggevendende posities in de toekomst.

De komende tien jaar zal een deel van de huidige leidinggevende uitstromen op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, het gaat hier om 44% van de leidinggevenden in het WP en 27,4 % van de leidinggevenden in het OBP.

Om tijdig managers beschikbaar te hebben voor sleutelposities binnen de UT die binnen 10 jaar vrijkomen, kunnen twee instrumenten ingezet worden. Ten eerste de *managementpool* waarin talentvolle potentiële managers worden klaar gestoomd voor een sleutelpositie, om zo natuurlijk verloop onder managers tijdig op te vangen. Ten tweede kan gebruik gemaakt worden van een zgn. *dakpanconstructie*, waarbij een beoogd hoogleraar of manager een jaar lang mee loopt met een vertrekkende hoogleraar of manager. Zodat tegen de tijd van de uitstroom al een nieuwe kandidaat klaar staat om de functie over te nemen.

Overigens is het geen punt indien opgeleide talenten de UT verlaten b.v. omdat er op zeker moment geen passende leidinggevende functies voorhanden zijn. Deze personen kunnen mits goed opgeleid door de UT fungeren als ambassadeurs van de UT. Wanneer de managementpool is opgezet, vindt de coördinatie en het beheer plaats door het Center voor Career Development binnen PA&O.

### **Employabilitybeleid**

De huidige ontwikkelingen zowel extern als intern vragen veel van het verandervermogen, de ontwikkelingsbereidheid, inzet en motivatie van onze medewerkers. Optimale inzetbaarheid van medewerkers is op korte en lange termijn van cruciaal belang om de ambities van de UT, zoals verwoord in Route' 14, waar te kunnen maken. Hierbij geldt ook het principe, stilstand is achteruitgang, zowel voor de UT als voor de medewerker zelf.

Een manier om goed in te kunnen spelen op alle veranderingen en de daar uit voort vloeiende hoge eisen is inzetten op employability. Bij de employability gedachte wordt uitgegaan van life-time employability in plaats van life-time employment. Als UT bied je geen baangarantie voor het leven meer maar een employability garantie.

Voor de medewerker heeft dit het voordeel minder afhankelijk te zijn van de huidige functie bij UT en daarnaast is het ook gewoon leuk om je te ontwikkelen en in beweging te blijven. Voor de UT betekent een hoge employability dat de medewerker waardevolle kennis en vaardigheden bezit en



bereid is tot mobiliteit en continue ontwikkeling. Het potentieel van medewerkers wordt maximaal benut. Ook wanneer dit niet (meer) het geval is zijn er vanuit de employability gedachte mogelijkheden om hier op een goede manier mee om te gaan.

De employability gedachte en de daaruit voortvloeiende faciliteiten kunnen ondersteunen bij vragen die er spelen op het gebied van kwaliteit- en volumesturing. Ook voor het gevoel van één UT kan het een positieve bijdrage hebben. Door mobiliteit bewegen medewerkers zich tussen de verschillende eenheden van de UT en voelen zich daardoor meer verbonden met de UT als geheel. Ook voorkom je door employability te genereren het gebrek aan 'vers bloed' en bedrijfsblindheid in de organisatie.

Employabilitybeleid richt zich alle medewerkers van de UT, waarbij waar nodig onderscheid kan worden gemaakt qua faciliteiten en instrumenten voor het WP en OBP. De nadruk ligt op doorstroom van medewerkers, maar ook instroom en uitstroom van medewerkers zijn een belangrijk uitgangspunt. Bij doorstroom gaat het o.a. om loopbaanontwikkeling, scholing, functieroulatie, stages en sabbatical.

Bij instroom kan gekeken worden naar afspraken die beweging in de toekomstige loopbaan stimuleren, zoals afspraken over de functieverblijftijd. Bij uitstroom kan worden gedacht aan sollicitatiehulp, (om)scholing, outplacement en afkoopregelingen.

Noodzakelijk voorwaarde voor het slagen van dit beleid is een adequate jaargesprekkencyclus, waarbij in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker continue aandacht is voor ontwikkeling en mobiliteit.

In 2010 is een beleidskader ontwikkeld op het gebied van employability en mobiliteit met de daarbij behorende faciliteiten en instrumenten, zowel voor het WP als het OBP. Deze instrumenten en faciliteiten zullen in vanaf 2010 verder uitgewerkt en ingezet worden. Een aantal van deze instrumenten wordt aangeboden door het Career Development Center

### **Career Development Center**

In de afgelopen jaren is, met het oog op het in toenemende mate faciliteren van en het aansluiten bij de beoogde ontwikkeling van UT medewerkers, het aanbod aan trainingen, leergangen, workshops, cursussen en diverse vormen van begeleiding sterk uitgebreid. De behoefte om deze activiteiten te bundelen, zowel vanuit organisatorisch als zakelijk perspectief, heeft begin 2009 geleid tot het oprichten van het Career Development Centre (CDC), als onderdeel van PA&O. Als gevolg van de voortgaande ontwikkeling van dit Centre is het aanbod aan begeleidingsvormen voor medewerkers, bv. loopbaanbegeleiding en loopbaanadvisering, intussen ook uitgebreid. Daarnaast is door PA&O en het CDC een start gemaakt met het intensiveren van contacten met een beperkt aantal grote regionale organisaties, primair met het oog op het bevorderen en stimuleren van diverse vormen van mobiliteit (stages, detachering). Uitgangspunt is dat de employability en mobiliteit van het eigen (UT) personeel zoveel mogelijk wordt gestimuleerd.

In het begrotingsjaar 2010 zullen bovenstaande bewegingen en activiteiten worden voortgezet. Hierbij zal nadrukkelijk rekening worden gehouden met en aansluiting worden gezocht bij de actuele ontwikkelingen binnen de UT (speciaal Route' 14).

### **Arbeidsmarktbeleid**

De toekomst van de UT wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die er werken. Reden te meer om nog meer tijd en energie te steken in het aantrekken van talenten en toppers, zoals hiervoor al is aangegeven. Door de schrale arbeidsmarkt is echter sprake van een 'battle for brains'. Het aantrekken van met name hoogopgeleid personeel is minder eenvoudig dan voorheen. Steeds vaker moet de UT actiever op zoek, waar het wetenschappers betreft mondiaal, om de gewenste of beoogde kwaliteit binnen te halen. Dit vereist expertise in de ondersteuning bij het vinden van dit personeel. Gezien de strategische visie van de UT voor de komende 5 jaar is het noodzakelijk om de UT actief te presenteren als werkgever. Er komt een professioneel gestructureerd werving en selectiebeleid. Doelgroepgericht communiceren, zal centraal staan binnen de arbeidsmarkt- communicatie. Wervingskanalen worden ingezet met een weloverwogen strategie en zijn er op gericht de doelgroep aan te spreken. Tevens gaat de UT meer deelnemen aan nationale en internationale Career Fairs (carrièrebeurzen) met het oog op het identificeren van nieuw geschikt personeel. Het aantrekken van talentvol personeel uit het buitenland zal steeds belangrijker worden. Vooral het faciliteren van de integratie van het personeel en het gezin zal extra aandacht krijgen. Samenwerking binnen de afdeling PA &O en andere afdelingen en faculteiten zal in toenemende mate van belang worden voor een efficiënte bedrijfsvoering. De aanschaf van een HR-informatie volg systeem zal hierin faciliteren.

## Organisatiebeleid

Binnen de P&O kolom, de directie PA&O en door de P&O adviseurs in de eenheden, wordt in 2010 meer aandacht gegeven aan organisatiebeleid binnen de UT. Het behoort tot onze taak om gevraagd en ongevraagd te adviseren over organisatieveranderingen op elk niveau binnen de UT. Vanwege Route '14 staan we voor een aantal uitdagingen waaraan P&O een bijdrage wil leveren. Wij vinden het onze verantwoordelijkheid om ondersteuning te bieden bij de uitwerking van Route '14 en willen daarbij een gesprekspartner zijn voor het College van Bestuur en het management van de UT. Voor 2010 staan de volgende punten op de agenda:

(1) Het uitwerken van de gevolgen van het (verder) invoeren van een matrixorganisatie. Op het gebied van onderzoek kent de UT al een matrixorganisatie, deze zal gezien Route '14 en de oprichting van schools ook op het gebied van onderwijs ingevoerd worden. Dat heeft onder meer gevolgen voor het personeel en voor de aansturing. We brengen de gevolgen in kaart en voorzien deze van adviezen. Ook zullen we, zoals onder de paragraaf talentmanagement staat vermeld, een onderzoek doen naar de consequenties van het loopbaanbeginsel, vanwege invoering tenure track, voor de bedrijfsvoering van de faculteiten en de UT. Dit bezien we in samenhang met de oprichting van schools.

(2) Een ander belangrijk onderwerp vanwege Route'14 is de organisatiecultuur. P&O vervult daarin een faciliterende rol. De leidinggevenden en de medewerkers zullen gezamenlijk moeten werken aan een cultuur waarin een ondernemende, op samenwerking gerichte, houding een vanzelfsprekendheid is. We menen wel dat we daarin een voortrekkersrol hebben, één van de redenen om gezamenlijk met de P&O adviseurs de agenda 2010 uit dit jaarplan vast te stellen.

## Diversiteitsbeleid

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

In 2009 is het beleid uit 2006 betreffende in- en doorstroom van vrouwen naar hogere posities geactualiseerd. Dit heeft geleid tot het realiseren van de volgende activiteiten:

- UT stimuleringsfonds dat subsidie geeft aan voorstellen van vrouwen voor loopbaan versnelende activiteiten
- Ambassadeursnetwerk dat CvB adviseert en beleid monitoort
- Centrale financiering voor 3 tenure track posities voor talentvolle vrouwen voor de technische faculteiten
- Mentoring en trainingsprogramma's voor vrouwen
- Bijdragen aan genderneutraal HRM beleid, thema's hierbinnen zijn talent- en leiderschapontwikkeling, werving en selectie, transparantie van doorstroomcriteria
- Conferentie gender awareness voor leidinggevenden
- Ondersteunen van twee vrouwennetwerken: FFNT en OBP-VN

## Voorlopige besteding HRM-budgetten 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Talentmanagement</b>	162	200	200	200	200
<b>Leiderschapontwikkeling</b>	125	125	150	150	150
<b>Employabilitybeleid/ CareerDevelopment Center</b>	163	250	250	250	250
<b>Arbeidsmarktbeleid &amp; Recruitment</b>	50	50	50	50	50
<b>Organisatiebeleid</b>	0	75	75	75	75
<b>Diversiteitsbeleid</b>	100	100	100	100	100
<b>Totaal</b>	600	800	800	800	800

## 2.6.5 Communicatie

De reorganisatie van de communicatiekolom is nog in volle gang. De gedachte is dat een belangrijk deel van de verborgen capaciteit zichtbaar wordt gemaakt en gericht wordt ingezet en dat een professionaliseringsprogramma wordt opgestart. Het is te vroeg om over vorm en omvang van deze operatie uitsluitsel te geven op een niveau dat voor de kaderstelling relevant is.

Tijdens de verbouwing gaat de verkoop echter door. Scherpe profilering van de UT, de verdere uitrol van de portals op de website (in 2010 de wervingsportal, in 2011 de medewerkersportal) zijn de prioriteiten. De invoering van de huisstijl moet in 2010 goeddeels afgerond zijn

## **2.6.6 Ontwikkelingen Servicecentra**

### **Student & Onderwijs**

Het Servicecentrum Student & Onderwijs (S&O) ziet de faculteiten als belangrijkste partners bij het transparant maken en verbeteren van de bedrijfsvoering op het gebied van onderwijs. Alleen door gezamenlijke inspanningen is efficiency- en kwaliteitswinst te boeken op het juist en tijdig registreren van alle categorieën (internationale) studenten (Osiris), het vastleggen van de diverse curricula en examenprogramma's (Osiris), het registreren van de studievoortgang van studenten (Osiris), het verroosteren van onderwijs en tentamens (Syllabus Plus) en het afdoende ondersteunen van het onderwijsproces via de elektronische leeromgeving (Blackboard). Voor de komende jaren zijn er de volgende speerpunten: eenduidige en tijdige informatievoorziening mbt het aanmeldingstraject (internationale) studenten, tijdige onderwijsplanning met het oog op studieplanning van studenten, integratie/koppeling van informatiesystemen en ontsluiting van deze systemen via de Studentenportal, eenduidige en afgestemde (management)-informatievoorziening (uit Osiris en via MISUT), het onder de aandacht brengen van inschrijf- en diplomabekostiging bij alle geledingen. Ook relevant voor integrale bedrijfsvoering van het onderwijs zijn: Studentbegeleiding (tegen uitval, bevordering doorstroom) en professionalisering docenten (BKO en Engelstaligheid), en instellingskwaliteitszorg (IKS). Grote knelpunten zijn de huidige werkdruk en de geplande formatiekrimp bij S&O.

Een ander belangrijk aandachtspunt vanuit bedrijfsvoering is het feit dat S&O met Sport & Cultuur een grote bijdrage moet leveren aan het verbeteren van de exploitatie van de Campus onder regie van de campusmanager.

### **Bibliotheek & Archief**

Samen met het informatiemanagement en ICTS en in afstemming met de beheerseenheden wil het Bibliotheek & Archief werkprocessen met inzet van ICT met workflow ondersteunen en hierin archivering integreren. De koppeling van het documentmanagement- en archiefsysteem Decos met andere instellingssystemen zal in uitvoering worden genomen.

Er wordt een eenvoudige en snelle zoekfunctie ontwikkeld waarmee de digitale en gedrukte documenten in de kostbare collectie kunnen worden gevonden. De zoekfunctie zal geïntegreerd worden in de digitale leer- en werkomgeving.

Samen met het informatiemanagement en ICTS en in afstemming met de instituten wil Bibliotheek & Archief het wetenschappelijk onderzoekproces met inzet van ICT ondersteunen, met als aandachtspunten: publicatie- en databeheer en samenwerken.

Samen met wetenschappers en docenten werkt Bibliotheek & Archief aan de ontwikkeling van nieuwe informatiediensten en zal daarbij de kansen die landelijke samenwerking en subsidiëring bieden trachten te verzilveren. Daarnaast streeft Bibliotheek & Archief naar een studielandschap met goede voorzieningen waar studenten uit alle opleidingen kunnen studeren en elkaar kunnen ontmoeten.

### **ICTS**

Het Servicecentrum ICTS zal zich de komende tijd toeleveren op de uitvoering van de volgende activiteiten:

- verdere ontwikkeling van de geïntegreerde, gepersonaliseerde en federatieve digitale leer- en werkomgeving voor het onderwijs is aan de orde bij de projecten Portals (studenten, medewerkers) & Websites
- onderwijssystemen (Osiris, Blackboard, Syllabus-plus), Upgrade Exchange (UTwerkplek en ICT-account studenten) en Digitale Bibliotheek, mede in 3TU-verband voor de federatieve DLWO.
- invoering van een gestandaardiseerde ondersteuning van werkplekken van medewerkers, waarbij het niveau van de dienstverlening in balans is met de budgetten die ervoor beschikbaar zijn. Hiermee gerelateerd zijn de projecten identity management, consolidatie/virtualisatie servers en storage. Basis is ook de inrichting van ICTS naar de ITIL principes.

## Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf ontwikkelt zich naar een professionele organisatie.

Dit houdt in dat in 2015 het Facilitair Bedrijf handelt vanuit de klant waarbij standaardisering en verzakelijking van de dienstverlening leidend zijn. Dit zal mede mogelijk zijn door een verdere professionalisering van de klantencontacten. Het Facilitair Bedrijf zal hiertoe de kwaliteitswensen van de klant efficiënt omzetten naar dienstverlening. Hierbij zal flexibel ingespeeld worden op de gevolgen van crises en externe factoren. Het Facilitair Bedrijf zal meer extern gericht zijn en is in staat om te anticiperen op de vraag vanuit de gebiedsontwikkeling nabij de campus.

Het Facilitair Bedrijf is leading in het leggen van verbindingen in- en extern op het gebied van duurzaamheid. Dit komt tot uiting in zowel de bedrijfsvoering van het FB als ook in het feit dat er binnen de UT samenwerking gezocht wordt met diverse specialismen in de verschillende vakgroepen.

### 2.6.7 Ontwikkelingen 3TU.Federatie

Op 7 februari 2007 werd door de TU Delft, de TU Eindhoven en de Universiteit Twente de 3TU.Federatie opgericht. De drie universiteiten werken met deze samenwerking in onderwijs en onderzoek aan het versterken van hun leidende positie in Europa door:

- uitstekend geschoolde personen af te leveren
- innovaties te genereren, die de dynamiek en de concurrentiepositie van de Nederlandse kenniseconomie zullen versterken.

Met meer dan 5500 wetenschappers<sup>1</sup>, een gezamenlijke benchmarkscore van 1,43<sup>2</sup> (43% boven het wereldgemiddelde) en circa 27.000 ingeschreven studenten in bèta-techniek<sup>3</sup>, is het potentieel en het belang van 3TU groot.

De 3TU.Federatie is een voor Nederland unieke operatie waarin voor het eerst drie universiteiten hun krachten bundelen om samen hun positie, zowel nationaal als internationaal, verder te versterken en daarmee de positie van de Nederlandse kenniseconomie te versterken. De meerwaarde van de 3TU.Federatie is gelegen in macrodoelmatigheid, meer kwaliteit en keuzes voor studenten, internationale zichtbaarheid van de opleidingen, één loket voor het bedrijfsleven en bundeling van onderzoek: samen sterk in Europa.

Op 21 december 2006 ontving de Federatie van Technische Universiteiten i.o. de beschikking inzake de realisatie van vijf gezamenlijke Centres of Excellence (CoE), voor het aanstellen van 29 nieuwe hoogleraren, voor de periode 2007 tot en met 2011. Hiertoe is M€ 50 beschikbaar gesteld.

Met de middelen uit de beschikking wordt gewerkt aan de realisatie van vijf CoE's<sup>4</sup>:

1. 3TU.Centre for Intelligent Mechatronic Systems
2. 3TU.Centre for Dependable ICT Systems
3. 3TU.Centre for Sustainable Energy Technologies
4. 3TU.Centre for Multiscale phenomena
5. 3TU.Centre for Bio-Nano Applications

Een uitgebreide beschrijving van de CoE's is te vinden in de relevante business-plannen<sup>5</sup>. Naast deze vijf heeft de 3TU.Federatie een zesde CoE opgericht: het 3TU.Centre for Ethics and Technology. Dit CoE wordt niet gefinancierd vanuit de OCW-subsidie voor de realisatie van de 5 CoE's, maar door de universiteiten zelf. De vijf Centres of Excellence zijn ieder ingebed in een breder Centre of Competence (zie bijlagen voor een uiteenzetting van de organisatie). De CoE's vormen een cruciaal onderdeel in de bundeling van de onderzoekskracht door de drie Technische Universiteiten.

In 2008 werd duidelijk dat de werving van excellente wetenschappers langzamer verloopt dan verwacht. Dit is onder andere het gevolg van grote concurrentie op de sterk internationale markt

---

<sup>1</sup> Landelijke VSNU/WOPI-cijfers over 2007 (in fte, exclusief studenten-assistenten).

<sup>2</sup> Bibliometric Benchmarking Analysis of the Three Netherlands Technical Universities, 2000 – 2006, Centre for Science and Technology Studies (CWTS)

<sup>3</sup> OCW. *Kennis in Kaart 2009* (p. 70).

<sup>4</sup> Een zesde CoE, 3TU.Centre for Ethics and Technology, werd door de 3 TU's opgericht maar valt buiten de beschikking.

<sup>5</sup> Businessplannen zijn te vinden op [www.3tu.nl](http://www.3tu.nl)

('battle for brains'). In 2009 heeft het Min. OCW desgevraagd ingestemd met een gewijzigd betalingsritme waarbij de subsidietermijn is verlengd van 2011 tot en met 2014.

In het laatste kwartaal van 2009 heeft de 3TU.Federatie een voorstel gelanceerd voor sectorregie door middel van het verder gestalte geven van een onderlinge krachtenbundeling in het Nederlandse technologiedomein. Samen met de Grote Technologische Instituten wil 3TU tot meer samenwerking en bestuurlijke afstemming te komen in een overkoepelend regieorgaan. Een voorbeeld van een dergelijke succesvolle samenwerking is het gezamenlijk optrekken in Zwitserland van twee gerenommeerde technische universiteiten, nl. de ETH in Zürich en de EPFL in Lausanne en vier hoogwaardige technologische onderzoeksinstituten in het zogenaamde 'ETH-bereik'.

## 2.7 Prestatie-indicatoren

Route'14 heeft als doel beter te scoren op kwaliteit, zichtbaarheid en herkenbaarheid. Na formulering van de strategische visie voor 2009-2014 is een start gemaakt met het uitwerken van de ambities in concrete doelstellingen in de vorm van Key Performance Indicatoren (KPI's). Met de wetenschappelijk directeuren van de instituten zijn meerjarige afspraken ten aanzien van de te bereiken onderzoeksperformances (zie [bijlage 21](#)). In 2010 met mogelijk een doorloop naar 2011 worden dergelijke meerjarige afspraken ook gemaakt met de afzonderlijke decanen ten aanzien van de te bereiken onderwijsperformances.

Teneinde focus en scherpere in de jaarplannen te bevorderen worden de instituten nadrukkelijk gevraagd hun beleidsvoornemens ten aanzien van het onderzoek voor 2011 te relateren aan de vastgestelde Key Performance-Indicatoren.

Van de faculteiten wordt gevraagd om in het Jaarplan 2011 alvast een voorschot te nemen op de, met het college, te maken meerjarige afspraken ten aanzien van de te leveren onderwijsprestatie en de KPI's incl. meerjarige streefwaarden op te nemen die zij voor het onderwijs binnen de faculteit van belang achten.

## 3. Beschikbare middelen

### 3.1 Prognose Rijksbijdrage 2011-2015

In deze paragraaf wordt een inschatting gemaakt van de Rijksbijdrage 2011-2015. Dit gebeurt aan de hand van een inschatting van de autonome ontwikkelingen en de mogelijke effecten van de prestatiecomponent (1<sup>e</sup> jaars, diploma's, promoties en ontwerpers) op de Rijksbijdrage voor de UT. De autonome ontwikkelingen bestaan uit begrotingswijzigingen van voorgaande jaren op het macrobudget die een meerjarige doorwerking hebben. Deze zijn voor de UT doorgerekend conform het huidige relatieve aandeel van de UT (5,89%).

De prestatiecomponent voor 2011 is berekend op basis van de gegevens uit de voorlopige bekostigingsfoto afkomstig van het CFI. In deze foto zijn aantallen opgenomen m.b.t. 1<sup>e</sup> instroom van studenten aan de UT (peilperiode 1 oktober 2008 t/m 30 september 2009) en diploma's (peilperiode 1 oktober 2008 t/m 30 september 2009). De gegevens voor promoties en ontwerpers 2009 zijn conform het promotieregister van de UT.

#### 3.1.1 Totale Rijksbijdrage 2011-2015

Verwachte Rijksbijdrage 2011-2015		Bedragen in M€				
	2011	2012	2013	2014	2015	
Rijksbijdrage t-1	188,6	188,2	188,0	188,8	189,4	
<b>Wijzigingen met meerjarige doorwerking</b>						
Correctie voor studentvolume	-2,6	-2,7	-2,6			
Vernieuwingsimpuls NWO (Smart Mix)	-2,2					
Enveloppenbrief Kwaliteitsimpuls HO	3,0	2,6	2,4			
Diversen, w.o. BaMa-compensatie	-1,8		-0,1			
correctie voor ontwerpers	-0,2	-0,2	-0,1			
correctie voor promoties	3,4	0,1	1,2	0,6	-0,5	
<b>Totaal verwachte Rijksbijdrage</b>	<b>188,2</b>	<b>188,0</b>	<b>188,8</b>	<b>189,4</b>	<b>188,9</b>	

De Rijksbijdrage is opgebouwd uit een algemene toewijzing voor OW en OZ, met daarnaast enkele geormerkte posten.

#### *Rijksbijdrage algemeen*

- De korting vanwege de Vernieuwingsimpuls (Smart Mix) (Plasterkkorting) is vanaf 2011 volledig in de Rijksbijdrage verwerkt. Voor de UT bedraagt deze structurele korting op het onderzoeksdeel in totaal M€ 9,3.

- De BaMa-compensatie is voor een bedrag van M€ 2,0 in de begroting 2010 verwerkt. Doordat dit eenmalige positieve effect nu uitgewerkt is, wordt hier een nadelige mutatie gepresenteerd.

- Voor de promoties wordt rekening gehouden met een ophoging van de bijdrage voor de jaren 2011, 2012 en 2013. Voor deze reeks zijn de opgaven van de faculteiten/instituten aangehouden (zie [bijlage 13](#)). Daarbij is uitgegaan van een toename van het aantal promoties.

- In voorgaande jaren werd de verwachte compensatie door OC&W voor loon- en prijsstijgingen separaat van de verwachte Rijksbijdrage gepresenteerd. Omdat de compensatie ("vordering op de minister") in feite een integraal onderdeel is van de prognose van de Rijksbijdrage wordt deze prognose voortaan opgenomen in de prognose Rijksbijdrage.

In de Begroting 2010-2014 is rekening gehouden met een vordering op de minister 2009 van M€ 3,3 en een vordering 2010 van M€ 2,0 inzake de compensatie van pseudo-WW. Voorzichtigheidshalve nemen we in de prognose van de Rijksbijdrage 2010 uitsluitend deze compensaties van M€ 5,2 mee.

Voor 2010 en 2011 gaan we er voorzichtigheidshalve van uit dat de UT niet gecompenseerd wordt voor loon- en prijsstijgingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de gevolgen van de kredietcrisis en de bezuinigingen die het Kabinet mogelijk nog gaat doorvoeren, en dat mogelijk besloten wordt minder loon- en prijscompensatie toe te wijzen dan in voorgaande jaren. De M€ 5,2 is onderdeel van de prognoses "Onderwijs BaMa t-1" en "Onderzoek BaMa t-1" in [bijlage 7](#).

#### *Rijksbijdrage Geormerkt*

Enkele posten worden in de Rijksbijdrage geormerkt toegewezen, waaronder TG en ITC (zie [bijlage 17](#)):

- Technische Geneeskunde

De UT ontvangt in 2011 naar verwachting een bedrag van M€ 12,8 geormerkt voor de opleiding Tg. Na aftrek van M€ 3,6 bijdrage aan de centrale bekostiging wordt het restant van M€ 9,2 verdeeld in een onderwijs- en onderzoeksdeel. De faculteit TNW ontvangt M€ 7,4 voor het onderwijsdeel en het instituut MIRA ontvangt M€ 1,8 voor het onderzoeksdeel (zie [bijlage 17](#)).

De bekostiging van Tg wordt pas volledig geïntegreerd in het UT-verdeelmodel nadat de opleiding een volledige BaMa-cyclus heeft doorlopen, waarbij rekening wordt gehouden met vertragingseffecten in het UT-verdeelmodel. Deze integratie zal vanaf 2012 of 2013 plaatsvinden. Dan bestaat meer zicht op de beroepsmogelijkheden van afgestudeerde Tg'ers. Bij de integratie zal rekening gehouden worden met speciale Tg-kosten, zoals de door te sluizen vergoedingen voor klinische stages.

- ITC

In de Rijksbijdrage voor de UT is een geormerkte toewijzing voor ITC opgenomen van M€ 24,4. Omdat ITC nog niet is opgenomen in het UT-verdeelmodel wordt dit bedrag na aftrek van de bijdrage aan ondersteunende taken als Strategisch budget-doorsluiting toegewezen aan ITC.

Tot zover de toelichting bij de begrote Rijksbijdrage. Voor een specificatie van de meerjarige raming voor de Rijksbijdrage en de uiteindelijke beschikbare middelen wordt verwezen naar [bijlage 7](#). In [bijlage 7a](#) vindt u de ontwikkeling en opbouw van de Rijksbijdrage van 2008 tot en met 2015. Ook wordt daar nader ingegaan op de ontwikkelingen in de Rijksbijdrage.

### **3.2 Collegegeld 2011 - 2014**

Naast het wettelijk tarief voor EER-studenten (k€ 1,6 voltijds en k€ 1,2 deeltijds) heeft het College de instellingstarieven voor bachelor- en masteropleidingen voor niet-EER studenten vastgesteld voor het Collegejaar 2010-2011. De volgende instellingstarieven zijn vastgesteld:

- Instellingstarief B1: inschrijving bachelor béta, niet-EER (k€ 5,3);

- Instellingstarief B2: inschrijving bachelor alfa/gamma, niet-EER (k€4,0);
- Instellingstarief M1: inschrijving master béta, niet-EER (k€8,8);
- Instellingstarief M2: inschrijving master alfa/gamma, niet EER (k€6,7):

Voor het begrotingsjaar 2011 wordt een bedrag van M€ 14,6 aan reguliere Collegegelden verwacht. De hogere raming t.o.v. 2010 houdt vooral verband met de gestegen collegegeldtarieven. De stijging in de jaren daarna komt voort uit de verwachte studenttoename. Hierbij is uitgegaan van 1,5% per jaar (zie [bijlage 7](#)).

Voor Tg wordt voor 2011 een bedrag van M€ 0,9 aan Collegegelden verwacht. Hiervan wordt M€0,6 doorsluitend en M€0,3 betreft het aandeel centrale bekostiging.

### 3.3 Aanvullingen uit Centrale reserves en voorzieningen

- Generieke toevoeging REH

In het kader van de herziening van het UT-verdeelmodel v.a. begroting 2010 is M€ 4,4 generiek toegevoegd aan de te verdelen onderwijs en onderzoeksmiddelen.

- Interne toevoeging i.v.m. overdekking rente in doorberekende huisvestingslasten

Voor 2011 wordt een overdekking van de (externe) rentelasten voorzien in de doorberekende huisvestingslasten. Hiervan wordt M€2,0 toegevoegd aan de via het UT-verdeelmodel te verdelen middelen. Van een verdere toerekening van rente over de reserves van de faculteiten en instituten wordt afgezien, net zoals dat in de mjb 2010-2014 het geval was.

- Overbesteding CO/FCO

In het begrotingsproces 2010-2014 zijn uiteindelijk meer CO's/FCO's toegewezen dan opgenomen in de nota kaderstelling 2010-2014; het verschil werd in de begroting 2010-2014 toegevoegd aan de te verdelen middelen via een onttrekking uit de centrale reserves. De in deze nota Kaderstelling 2011-2015 opgenomen extra CO's/FCO's bekostigd uit de reserves zijn gelijk aan de bedragen in de goedgekeurde meerjarenbegroting 2010-2014: in 2011 M€ 3,6, daarna achtereenvolgens M€2,4, M€0,9 en M€0,2.

- Onttrekking REH

Uit REH wordt M€ 1,0 toegevoegd aan de beschikbare middelen, voor de bekostiging van de 2<sup>e</sup> ICT-ruimte, de energiecoördinator, representatieruimte T1300, basisbudget VGD en de Afdeling onderhoud. Zie voor een nadere specificatie [bijlage 17](#), onderdeel REH. Tot 2010 werd aan de VGD M€ 0,5 extra toegewezen voor advieskosten. Dit budget is stopgezet in kaderstelling 2011-2015, gezien de fase van afronding van de grote bouwprojecten.

### 3.4 Totaal van de beschikbare middelen

#### 3.4.1 Algemeen

In de § 3.1-3.3 zijn de hoofdbestanddelen besproken van de beschikbare 1<sup>e</sup> geldstroom-middelen: Rijksbijdrage, Collegelden en Aanvullingen uit Reserves. In deze § 3.4 wordt eerst de ontwikkeling van de *totale* middelen toegelicht in de periode 2011-2015. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillen van Kaderstelling 2011-2015 ten opzichte van de goedgekeurde begroting 2010-2014.

#### 3.4.2 Ontwikkeling middelen 2011-2015

Een overzicht van de beschikbare middelen 2011-2015 treft u aan in [bijlage 7](#). In dit overzicht wordt onder A. de *herkomst van de middelen* aangegeven: de externe middelen en de interne middelen uit reserves en voorzieningen.

Samenvattend:

	(bedragen in M€)						Verschil		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	11-'10	15-'11	15-'10
Rijksbijdrage Onderwijsdeel (niet geormerkt)	52,2	52,6	52,5	52,3	52,3	52,3	0,4	-0,3	0,1
Rijksbijdrage Onderzoekdeel (niet geormerkt)	89,4	90,9	90,9	91,9	92,5	92,0	1,5	1,1	2,6
Rijksbijdrage geormerkt: ITC (doorsluising)	24,4	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	-3,1	0,0	-3,1
Rijksbijdrage geormerkt: ITC (aandeel CO)	PM.	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	0,0	3,1
Rijksbijdrage geormerkt: Tg TNW	12,8	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	-1,8	0,0	-1,8
Rijksbijdrage geormerkt: Tg MIRA		1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	0,0	1,8
Rijksbijdrage geormerkt: overig	9,8	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	-2,3	0,0	-2,3
<b>Subtotaal Rijksbijdrage</b>	<b>188,6</b>	<b>188,2</b>	<b>188,0</b>	<b>188,8</b>	<b>189,4</b>	<b>188,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>
Collegegelden (regulier)	13,7	14,6	14,8	15,0	15,2	15,4	0,9	0,8	1,7
Tg collegegelden	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,2	0,1	0,2
<b>Totaal externe middelen</b>	<b>203,0</b>	<b>203,6</b>	<b>203,7</b>	<b>204,8</b>	<b>205,5</b>	<b>205,2</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>2,3</b>
Modeltoevoeging	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	0,0	0,0	0,0
Modeltoevoeging overdekking rente	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0
Overbesteding CO/FCO	0,3	3,6	2,4	0,9	0,2	0,0	3,3	-3,6	-0,3
Onttrekking REH	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,7	0,0	-0,7
Onttrekking Voorz SUT-B / Overbesteding US	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,8	0,0	-0,8
<b>Totaal aanvullingen uit Centr.reserves en voorz.</b>	<b>9,2</b>	<b>11,0</b>	<b>9,8</b>	<b>8,4</b>	<b>7,6</b>	<b>7,4</b>	<b>1,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-1,8</b>
<b>Totaal beschikbare middelen</b>	<b>212,2</b>	<b>214,6</b>	<b>213,5</b>	<b>213,1</b>	<b>213,2</b>	<b>212,7</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,5</b>

De totaal beschikbare middelen voor de UT bedragen voor 2011 M€ 214,6 wat een toename ten opzichte van 2010 met M€ 2,4 betekent: Rijksbijdrage en collegegelden stijgen licht met M€ 0,6, de aanvullingen uit de reserves en voorzieningen stijgen met M€ 1,8.

De verwachting is dat de beschikbare middelen in 2015 ten opzichte van 2010 afnemen met M€ 0,5, als gevolg van een stijging van de begrote externe middelen met M€ 2,3 en een daling van de verwachte aanvullingen uit reserves met M€ 1,8.

Binnen de externe middelen valt de daling met M€ 2,3 op van de post *Rijksbijdrage geormerkt; overig*. Dit betreft m.n. de incidentele BaMa-compensatie van M€ 2,0 in 2010.

De aanvulling uit de reserves voor *Overbesteding CO/FCO* zijn in de nota Kaderstelling opgenomen conform begroting 2010-2014.

In [bijlage 7](#) worden de beschikbare middelen onder B. nogmaals gepresenteerd, maar nu naar de wijze waarop ze *verdeeld* worden: de Normatieve middelen (in 2011 M€ 175,0) en de Strategische Middelen (in 2011 M€ 46,6). Het totaal wordt vervolgens verlaagd (met M€ 6,9) omdat in de strategische middelen een dubbeltelling is opgenomen (Universitaire stimulering is onderdeel van de normatieve middelen en is nogmaals opgenomen als strategische toewijzing per eenheid). Het totaal van de verdeelde middelen van M€ 214,6 sluit nu aan bij de beschikbare middelen onder A.

De verdeling van de Normatieve Middelen in 2011 uit [bijlage 7](#) van M€ 175,0 in enerzijds het OW- en OZ-compartiment van het UT-verdeelmodel (M€ 47,7 resp. M€ 64,6 in 2011) en anderzijds de centrale bekostiging in de vorm van CO's (Centrale Ondersteuning) en FCO's (Flexibele CO) (in totaal M€ 62,7) is gepresenteerd in [bijlage 5](#). In [bijlage 9](#) wordt aangegeven via welke componenten het OW- respectievelijk het OZ-compartiment wordt toegewezen.

De toewijzing van de middelen aan de eenheden via het UT-verdeelmodel, wordt beschreven in hoofdstuk 4.

### 3.4.3 Verschil beschikbare middelen t.o.v. mjb 2010-2014

In [bijlage 7](#) wordt de begroting getoond van de Beschikbare 1<sup>e</sup> geldstroommiddelen. In de bijlage worden de ontwikkelingen in de beschikbare middelen in 2010-2015 naar twee gezichtspunten getoond, namelijk naar herkomst (Extern + interne aanvullingen uit reserves e.d.) en naar de manier waarop de middelen worden verdeeld (normatieve en strategische budgetten). Hieronder worden de verschillen tussen Kaderstelling en de goedgekeurde begroting 2010-2014 naar deze twee gezichtspunten getoond:



## A. Extern – interne aanvullingen:

Mjb 2011-2015: mutaties Beschikbare middelen t.o.v. mjb 2010-2014 (extern + aanvullingen uit reserves)

	(bedragen in M€)			
	2011	2012	2013	2014
Externe middelen (mjb 2010-2014)	201,6	203,6	204,1	202,9
<i>Mutaties 2011-2015:</i>				
<b>Promoties</b>	1,2	-0,5	0,3	2,5
<b>Ontwerpers</b>	0,2	0,1	0,0	0,0
<b>Mutatie Collegegelden (regulier)</b>	0,6	0,5	0,4	0,3
<b>Mutatie Collegegelden (Tg)</b>	0,1	0,1	0,0	0,0
<b>Subtotaal mutaties</b>	<b>2,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>2,7</b>
Externe middelen (mjb 2011-2015)	203,6	203,8	204,8	205,6
Aanvullingen uit Centr.reserves en voorz. (mjb 2010-2014)	10,2	9,0	7,5	6,8
<b>Mutatie 2011-2015: Onttrekking REH tgv VG, afdeling Onderh. FB</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>0,8</b>
Aanvullingen uit Centr.reserves en voorz. (mjb 2011-2015)	11,0	9,8	8,4	7,6
Totaal beschikbare middelen 2010-2014	211,7	212,6	211,6	209,6
<b>Mutaties externe middelen + Aanvulling uit reserves</b>	<b>2,9</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>3,6</b>
Totaal beschikbare middelen 2011-2015	214,6	213,5	213,1	213,2

In totaal nemen de beschikbare 1<sup>e</sup> geldstroommiddelen toe met M€ 2,9 in 2011. De schommelingen in 2012-2014 worden vooral veroorzaakt door mutaties in de door de faculteiten verwachte promotiepremiëring.

- De externe middelen stijgen in 2011 met M€ 2,1: Omdat meer promoties zijn gerealiseerd dan in de vorige mjb werd begroot en de prijs per promotie is gestegen met k€ 3, zal M€ 1,2 meer Rijksbijdrage worden ontvangen. De stijging van de collegegeldbaten van M€ 0,6 wordt veroorzaakt door de stijging van de collegegeldtarieven studiejaar 2010 t.o.v. studiejaar 2009. Overigens mag verwacht worden dat de stijging van de lasten in 2011 door prijsstijgingen, groter zullen zijn dan deze stijging in de collegegeldbaten.

- De aanvullingen uit centrale reserves stijgen met M€ 0,8 omdat enkele onttrekkingen uit REH niet zijn vervallen, zoals verwacht in de meerjarenbegroting. Het budget voor advieskosten projectteam vastgoed is stopgezet in Kaderstelling 2011-2015, gezien de fase van afronding van de grote bouwprojecten.

## B. Normatieve – Strategische budgetten

De *normatieve middelen* stijgen met M€ 5,1 t.o.v. de begroting 2010-2014, enerzijds door diverse mutaties in de Rijksbekostiging en collegegelden (M€ 2,0) en anderzijds omdat ITC M€ 3,1 bijdraagt uit de geoormerkte Rijksbijdrage ITC ter compensatie van m.n. de lasten van ondersteunend ITC-personeel dat is ondergebracht in enkele UT-diensten. De compensatie door ITC leidt tot een verhoging van de CO's van de betrokken diensten. Per saldo is deze verhoging van de CO's budget-neutraal, de hoogte van de normatieve OW- en OZ-middelen wordt er niet door beïnvloed.

Dit verklaart voor een belangrijk deel tevens de vermindering van de *strategische budgetten*, waar de doorsluiting naar ITC is verlaagd met de bijdrage voor haar ondersteunend personeel.

De overige verschillen zijn toegelicht bij het eerste verschillenoverzicht.

**Mjb 2011-2015: mutaties Beschikbare middelen t.o.v. mjb 2010-2014 (normatief + strategisch)** (bedragen in M€)

	2011	2012	2013	2014
Normatieve middelen (mjb 2010-2014)	169,9	170,8	169,7	167,7
<i>Mutaties 2011-2015:</i>				
<b>Promoties</b>	1,2	-0,5	0,3	2,5
<b>Ontwerpers</b>	0,2	0,1	0,0	0,0
<b>Mutatie Collegegelden (regulier)</b>	0,6	0,5	0,4	0,3
<b>Mutatie Rijksbijdrage + Collegegelden Tg, deel centr. bekostiging</b>	0,1	0,0	0,0	0,0
<b>Mutatie ITC, aandeel centrale bekostiging</b>	3,1	3,1	3,1	3,1
<b>Subtotaal mutaties</b>	<b>5,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,7</b>	<b>5,8</b>
Normatieve middelen (mjb 2011-2015)	175,0	173,9	173,5	173,5
Strategische budgetten (mjb 2010-2014)	48,8	49,1	49,1	49,1
<i>Mutaties 2011-2015:</i>				
<b>Universitaire stimulering</b>	0,0	-0,2	-0,1	0,0
<b>ITC (doorsluiting v.a. 2011 verlaagd voor aandeel centrale bekostiging)</b>	-3,1	-3,1	-3,1	-3,1
<b>TG (Rijksbijdrage + collegegeld) deel TNW</b>	0,1	0,0	0,0	-0,1
<b>Onttrekking REH tgv VG, afdeling Onderh. FB</b>	0,8	0,8	0,8	0,8
<b>Subtotaal mutaties</b>	<b>-2,2</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,3</b>	<b>-2,3</b>
Strategische budgetten (mjb 2011-2015)	46,6	46,7	46,8	46,8
Herverdeelde middelen (mjb 2010-2014)	-7,0	-7,2	-7,2	-7,2
<i>Mutaties 2011-2015:</i>	0,0	0,2	0,1	0,0
Herverdeelde middelen (mjb 2011-2015)	-7,0	-7,0	-7,1	-7,1
Totaal beschikbare middelen 2010-2014	211,7	212,7	211,6	209,6
<b>Mutaties normatieve middelen</b>	5,1	3,1	3,7	5,8
<b>Mutaties strategische middelen</b>	-2,2	-2,4	-2,3	-2,3
<b>Mutaties herverdeelde middelen</b>	0,0	0,2	0,1	0,0
Totaal beschikbare middelen 2011-2015	214,6	213,5	213,1	213,2

*Verschil beschikbare OW- en OZ-middelen t.o.v. Meerjarenbegroting 2010-2014*

Het volgende overzicht laat het effect van de wijzigingen t.o.v. de begroting 2010-2014 zien op de netto te verdelen OW- en OZ-middelen.

**Mjb 2011-2015: mutaties te verdelen OW- en OZ-middelen t.o.v. mjb 2010-2014** (bedragen in k€)

	2011	2012	2013	2014
Beschikbare normatieve middelen mjb 2010-2014	169.885	170.730	169.715	167.677
<b>Mutatie ITC (aandeel centrale bekostiging)</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>
<b>Mutaties overig</b>	<b>2.024</b>	<b>75</b>	<b>682</b>	<b>2.746</b>
Beschikbare normatieve middelen mjb 2011-2015	174.991	173.887	173.479	173.505
CO / FCO's mjb 2010-2014	57.499	54.794	53.634	52.886
<b>Mutatie ITC: ITC ondersteuning in UT-diensten</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>
<b>Mutaties: Overig CO/FCO</b>	<b>2.250</b>	<b>2.710</b>	<b>2.615</b>	<b>2.580</b>
CO / FCO's mjb 2011-2015	62.731	60.486	59.231	58.448

<i>Netto te verdelen OW+OZ-middelen (2010-2014)</i>	112.386	115.936	116.081	114.791
<b>Mutatie ITC</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Mutaties: Overig middelen -/- Overig CO/FCO</b>	<b>-226</b>	<b>-2.635</b>	<b>-1.933</b>	<b>166</b>
Netto te verdelen OW+OZ-middelen (2011-2015)	112.260	113.400	114.248	115.057

De *Mutatie ITC* is een verschuiving binnen de beschikbare middelen: M€ 3,1 wordt afgeroomd op de Rijksbijdrage van ITC en toegevoegd aan de te verdelen Normatieve middelen. Deze extra middelen worden (op M€ 0,1 na voor UT-brede overhead) gebruikt voor de verhoging van de CO's van de diensten.

Van de totale stijging van de beschikbare middelen ad M€ 2,9 in 2011 betreft M€ 2,0 een toename van de normatieve middelen. Deze toename met M€ 2,0 wordt ingezet voor de bekostiging van extra CO's en FCO's ad M€ 2,2; per saldo dalen de normatieve OW- en OZ-middelen door deze twee effecten (ITC-overhead en overig) met M€ 0,1 t.o.v. de begroting 2010-2014.

In 2012 en 2013 echter dalen de OW- en OZ-middelen met respectievelijk M€ 2,5 en M€ 1,8 omdat de stijging van de CO's en FCO's met M€ 2,6 resp. M€ 2,6 dan niet opgevangen wordt door een bijna even grote stijging van de Rijksbijdrage. Deze stijging wordt toegelicht in hoofdstuk 6.

## 4. UT-verdeelmodel

### 4.1 Algemeen

In deze paragraaf worden de belangrijkste uitgangspunten en de aanpassingen en van het UT-verdeelmodel toegelicht: het onderwijsmodel in § 4.2 en het onderzoekmodel in § 4.3.

Het totaaloverzicht van de componenten van het UT-verdeelmodel treft u aan in bijlage 10. Nadere specificaties van de diverse OW-componenten worden gegeven in de bijlagen 9 t/m 11 en van de OZ-componenten in de bijlagen 12 t/m 14.

In deze nota Kaderstelling zijn de budgetten per eenheid opgenomen voor een periode van vijf jaren. Zoals al is opgemerkt zijn de budgetten voor 2011 bindend, en de budgetten voor 2011-2015 indicatief, om de strategische discussie tussen College en eenheden een realistisch financieel kader te geven. In § 4.4 is globaal aangegeven hoe de prognoses voor de jaren 2011-2015 van de middelen, en van de middelenverdeling tot stand zijn gekomen.

In bijlage 6 zijn de strategische en de normatieve budgetten 2011 per eenheid, per component opgenomen, en is het totaal vergeleken met de uitkomsten van Begroting 2010. Bijlage 7 bevat op een hoger aggregatieniveau de strategische en de normatieve budgetten per eenheid in 2011-2015.

Bijlage 8 geeft per faculteit, Instituut en Universitaire Stimulering de budgetten per component van het UT-verdeelmodel.

Bij de doorrekening van het UT-verdeelmodel zijn alle onderzoeksmiddelen onder de sturing van de wetenschappelijk directeuren van de instituten gebracht. Onverlet de verantwoordelijkheden van de faculteitsdecaan ten aanzien van het onderwijs is de WD verantwoordelijk voor de programmering, kwaliteitsbewaking en volumebeheersing (financieel en inhoudelijk) van het onderzoek in het instituut. De WD bepaalt de prioritering binnen het onderzoek en maakt keuzes, die vertaald worden in de (meerjarige) onderzoekbudgetten die worden toegedeeld aan de faculteiten. Hierbij houdt de WD ook in financiële zin, rekening met de mogelijke personele gevolgen van wijzigingen in de onderzoeksfocus.

Het verdeelmodel alloceert middelen aan faculteiten en instituten; de doorvertaling binnen de faculteiten is, rekening houdend met kaders die het College van Bestuur heeft bepaald, een zaak van decanen en wetenschappelijk directeuren.

Het UT-verdeelmodel dient het onderwijs- en onderzoeksbeleid te ondersteunen en kent daartoe naast een normatieve verdeling van de financiële middelen op basis van past performance eveneens een strategische component die het College van Bestuur gericht zal inzetten om de realisatie van beleidsdoelen te faciliteren.

### 4.2 Onderwijsmodel 2011-2015

In bijlage 9 is een specificatie gegeven van het onderwijscompartiment 2011. De bij de berekening van de diverse componenten opgenomen onderwijsprestaties gelden voor de *Begroting 2011* als definitief. Nadrukkelijk wordt hierbij opgemerkt dat de onderwijsprestaties van de opleiding Tg niet zijn opgenomen in het UT-verdeelmodel voor de *Begroting 2011* (zie § 3.1). De opleiding Tg wordt vooralsnog buiten het UT-verdeelmodel gehouden, met uitzondering van de bijdrage aan het forfaitaire percentage. Aangezien de opleiding Tg vooralsnog buiten het UT-verdeelmodel wordt gehouden en daarmee buiten de onderwijsvervlechtingsmatrix, dient onderwijstoeverlevering door andere faculteiten aan de opleiding Tg bilateraal verrekend te worden door de faculteit TNW.

Het UT-verdeelmodel OW en OZ heeft geen wijzigingen ondergaan t.o.v. begroting 2010-2014.

Mede gezien de verwachte aanpassing van de onderwijsmodel in de Rijksbesteding zullen de komende tijd voorbereidingen worden gestart voor de mogelijke aanpassing van het interne UT-OWverdeelmodel, m.i.v. begrotingsjaar 2013. De uitkomsten meegenomen van de bedrijfseconomische analyse van het onderwijs (cie. Berger) worden hierbij meegenomen.

Hieronder worden de structuur van het onderwijsmodel 2011 besproken.

#### 4.2.1 Structuur van het onderwijsmodel

Het onderwijsmodel bestaat uit de volgende drie componenten:

- (i) EC-premiëring: van de beschikbare onderwijsmiddelen wordt 65% verdeeld op basis van de behaalde EC <sup>6</sup> in de periode 1-1 t/m 31-12 t-2 . Deze EC worden toegerekend aan de verzorgende opleiding. Er is geen sprake van tariefdifferentiatie.  
(Bijlage 11 t/m 11-c)
- (ii) Opslag per opleiding: als bijdrage in de overheadkosten wordt 25% van de onderwijsmiddelen verdeeld op basis van het aantal 1<sup>e</sup> jaars in de afgelopen vier jaar (t-5 t/m t-2, telmoment 1 oktober, cfm opgave van de bekostigingsgegevens aan OC&W. De opslag is gedifferentieerd naar hoog en laag (2:1).  
(Bijlage 10 en 10-a)
- (iii) Universitaire Stimulering onderwijs (USow): met dit budget wordt het College van Bestuur in samenspraak met de decanen en WD's in het UMT in staat gesteld het strategische beleid ten aanzien van onderwijs vorm te geven (10% van de beschikbare onderwijsmiddelen).  
(Bijlage 16)

#### 4.3 Onderzoekmodel 2011-2015

Het Onderzoekmodel is ongewijzigd t.o.v. begroting 2010-2014.

##### 4.3.1 Structuur onderzoekmodel

In bijlage 9 is een specificatie gegeven van het onderzoekcompartiment 2011.

De OZ-middelen worden als volgt verdeeld:

- (i) Vaste voet Technische Infrastructuur/Nanolab: het budget wordt jaarlijks verhoogd met 2,5%.
- (ii) Component Onderwijsgebonden Onderzoek (O&O-component) bedoeld om recht te doen aan de relatie onderwijs-onderzoek. Verdeeld wordt een percentage van 12% van de OZ-middelen, o.b.v. de in t-2 gerealiseerde EC per faculteit. Van deze component wordt 30% verdeeld over de EC in de Bachelorfase en 70% in de Masterfase, binnen elke fase wordt gedifferentieerd naar hoog en laag (1,4: 1).  
(bijlage 13 en 13-a).
- (iii) Component Universitaire Stimulering onderzoek (USoz), waarmee het College van Bestuur in samenspraak met de WD's en decanen in het UMT in staat wordt gesteld het strategisch beleid ten aanzien van onderzoek vorm te geven (vast percentage van 4% van de onderzoekmiddelen). In de periode 2011-2015 wordt USoz met k€ 400 verlaagd t.g.v. de bekostiging van de Strategische Instituutsmiddelen.  
Zie hoofdstuk 5 en bijlage 16.
- (iv) Premiëring Promoties en Ontwerpers. Bij de promoties wordt uitgegaan van het gemiddelde van t-4, t-3 en t-2, bij de ontwerpers van t-2. De tarieven per promotie en ontwerper zijn overgenomen uit BAMA t-1.  
(bijlagen 12 en 12-a).
- (v) Component Strategische Instituutsmiddelen. De component bestaat uit (i) een basisdeel dat in de periode 2011-2015 wordt toegewezen o.b.v. vaste verhoudingen tussen de instituten en (ii) een deel Strategische Aanvullingen dat in deze periode als *vast bedrag* per instituut wordt toegewezen. Het budget voor het basisdeel wordt bepaald als saldo van de totale OZ-middelen minus alle voorgaande componenten en de Strategische Aanvullingen. Om een evenwichtige verdeling van de Strategische Aanvullingen mogelijk te maken is in de periode 2011-2015 M€0,4 per jaar uit USoz toegevoegd. In 2015 worden de vaste verhoudingen en vaste percentages gehandhaafd, eind 2013/begin 2014 zal een evaluatie van de component Strategische Instituutsmiddelen plaatsvinden.  
(bijlage 14)

---

<sup>6</sup> SEC Student European Credit, voorheen ECTS genoemd.

#### 4.4 Toelichting bij de prognoses

In de nota Kaderstelling wordt het financiële kader per eenheid meerjarig gegeven. Dit betekent dat een prognose is gemaakt van enerzijds de te verdelen middelen, en anderzijds van de toewijzing van deze middelen aan de faculteiten, instituten, diensten en projecten UT. Navolgend wordt summier aangegeven hoe tot deze prognoses is gekomen.

##### Prognose Middelen

- BaMa inkomsten. Er is uitgegaan van de autonome ontwikkelingen in het model o.b.v op dit moment bekende afspraken, zoals de Plasterk-korting. In het OW-deel van de rijksbekostiging is geen rekening gehouden met de verwachtingen t.a.v. instroom van studenten en te realiseren diploma-aantallen. Hiervoor is gekozen omdat de wijze waarop de onderwijsbekostiging reageert op deze verwachte veranderingen in het BaMa-model erg onduidelijk zijn.

In het OZ-deel is rekening gehouden met de door de faculteiten en instituten opgegeven prognoses van de aantallen Promoties. In BaMa wordt uitgegaan van de gerealiseerde promoties in t-2, in het UT-verdeelmodel wordt een driejaarsmiddeling toegepast. Wanneer de aantalprognoses van de faculteiten en instituten onverkort in BaMa zouden worden vertaald, zou m.n. de toewijzing van het basisdeel van de Strategische Instituutsmiddelen in de prognoses per jaar zeer grote verschillen geven. Daarom is ervoor gekozen om de prognoses van het BaMa-deel Promotiepremiëring voor de jaren 2011-2015 te conformeren aan de interne UT-middeling.

- Collegegelden. Uitgangspunt voor de prognose voor 2011 is het aantal ingeschreven studenten in maart 2010 en de feitelijk door hen betaalde Collegegelden. Voor 2011 is het resulterende totale Collegegeld verhoogd met de stijging van de Collegegeldtarieven 2010-2011. Vervolgens is per jaar uitgegaan van een stijging van 1,5% op het totaal van de ingeschreven studenten. Voor de Collegegelden van Tg studenten is uitgegaan van dezelfde basis en tariefstijging, en vervolgens specifiek jaarlijkse verhogingen.

- Prijsniveau. Voor de prognoses van de Rijksbijdrage en de collegegelden in de nota Kaderstelling 2011-2015 is uitgegaan van prijspeil komend begrotingsjaar 2011. Dit is conform de werkwijze in voorgaande jaren.

- Interne toevoegingen. De wijzigingen volgen gemaakte afspraken.

##### Prognose Toewijzingen

###### Onderwijscompartiment

- EC-premiëring, vast aandeel in de te verdelen OW-middelen van 65%.

In 2011 wordt het aandeel per faculteit bepaald door past-performance; in 2009 gerealiseerde EC (European Credit, vroeger "studiepunten") rekening houdend met onderwijstoeverlevering. In 2012-2015 is uitgegaan van de verdeling per faculteit in begroting 2011, budgetverschillen zijn dus uitsluitend het gevolg van veranderingen in de beschikbare OW-middelen.

- Opslag per opleiding, vast aandeel in de te verdelen OW-middelen van 25%.

De basis voor de verdeling van deze component is de 1<sup>e</sup> instroom aan de UT volgens de telregels van OC&W <sup>7</sup>. De verdeling van 2011 is gebaseerd op instroomaantallen OC&W, de verdeling in 2012-2015 en verder op ongecorrigeerde instroomprognoses van de faculteiten. De veranderingen hoeven niet exact gelijk te zijn aan de veranderingen in de UT-prestatieindicatoren, gezien de verschillen in het instroombegrip. De prognoses konden worden overgenomen, omdat deze uitsluitend zijn gebaseerd op één aanname door de faculteiten, en niet, zoals bij de EC-realiseatie, op een hele reeks elkaar beïnvloedende aannames.

---

<sup>7</sup> Deze wijkt aanzienlijk af van de door de UT geregistreerde instroom van de eigen studenten, m.n. omdat OC&W het totaal van de 1e instroom op de UT telt van studenten die aan de volgende twee hoofdvoorwaarden voldoen: burgers van Nederland, Zwitserland, Suriname of van 1 van de lidstaten van de EER én woonachtig in de grensstreek: Benelux, de Duitse deelstaten Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen en Bremen. HBO-gediplomeerden tellen uitsluitend mee bij instroom in de Ma-fase. Het belangrijkste verschil tussen de feitelijke instroom en de "BaMa-instroom" is dus dat BaMa geen rekening houdt met de instroom van Niet-EER-studenten en ook niet met EER-studenten die woonachtig zijn buiten de "grensstreek".

- Universitaire Stimulering, vast aandeel in de te verdelen OW-middelen van 10%. Prognose van de toewijzing per eenheid o.b.v. in maart 2010 goedgekeurde projectvoorstellen en verwachte specifieke budgetten.

#### *Onderzoekcompartment*

- Vaste voet Technische Infrastructuur Nanolab. Vast bedrag, jaarlijks geïndexeerd met 2,5%.

- O&O-component, vast aandeel in de te verdelen Oz-middelen van 12% in 2011 en verder. De O&O-component wordt verdeeld o.b.v. de EC-realisatie per faculteit en vervolgens de toerekening van deze EC's aan de Instituten (o.b.v. de leerstoelen die betreffende vakken verzorgen). De verdeling in 2012-2015 is gebaseerd op de verdeling in 2011 (zie de hiervoor opgenomen toelichting bij "EC-premiëring).

- Universitaire Stimulering OZ, vast aandeel in de te verdelen Oz-middelen van 4%. Prognose van de toewijzing per eenheid o.b.v. op maart 2010 goedgekeurde projectvoorstellen en verwachte specifieke budgetten.

- Premiëring promoties en ontwerpers. Per promotie geldt een premie van k€ 93, per ontwerper van k€ 77 (tarieven conform BaMa-t-1). De aantallen t/m 2009 zijn werkelijk gerealiseerd. De verwachte realisatie in 2010-2013 is opgegeven door de faculteiten, deze is ongecorrigeerd overgenomen. Het UT-verdeelmodel dempt de veranderingen per jaar af door uit te gaan van een gemiddelde van drie jaar (t-4 t/m t-2). BaMa gaat uit van één jaar (t-2). Dit verklaart de verschillen in de Rijksbekostiging van de promoties en de premiëring in het UT-verdeelmodel.

- Strategische Instituutsmiddelen, deel Strategische Aanvulling. Vaste bedragen per instituut in de periode 2011-2015.

- Strategische Instituutsmiddelen, Basisdeel. Het saldo van de te verdelen OZ-middelen minus alle voorgaande componenten. Verdeling op basis van vaste verdelingspercentages per instituut in de periode 2011-2015.

## **5. Universitaire Stimulering**

### **5.1 Algemeen**

#### **Toekenning en verantwoording**

De inzet van de middelen dient een duidelijke bijdrage te leveren aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen in de nota's onderwijs, onderzoek, internationalisering en HRM. Om in aanmerking te komen voor de beschikbare middelen dienen de betreffende eenheden een duidelijk en concreet plan in, inclusief concreet te bereiken doelstellingen. In bijlage 20 zijn de geïndexeerde semi-integrale UT-tarieven 2011 vermeld die bij aanvragen in het kader van Universitaire Stimulering dienen te worden gehanteerd.

Het College kent gereserveerde middelen toe op basis van de ingediende plannen. Het betreft in principe een definitieve toekenning, dus zonder afrekening achteraf. Uitsluitend indien aantoonbaar is dat een project niet of voor een belangrijk deel niet is uitgevoerd zal (een deel van) het budget teruggeboekt worden.

De verantwoording van deze budgetten door de betreffende eenheden dient plaats te vinden in hun jaarverslag; bereikte doelen in relatie tot de ingezette middelen. Eén en ander is onderwerp van gesprek tijdens voor- en najaarsoverleggen. Gedurende het jaar wordt ten aanzien van de voortgang de vinger aan de pols gehouden door de accountmanagers van de betreffende conerndirecties, tijdens de regulier te voeren werkoverleggen met het management van de faculteiten en de instituten.

In de volgende paragraaf wordt een toelichting gegeven bij de beschikbare US-budgetten in 2011-2015, de belangrijkste verwachte US-reserveringen en -toekenningen worden aangeduid § 5.3. Bijlage 16 geeft een overzicht van de budgetten en van de reserveringen/toekenningen tot 2014 waarmee in deze begroting rekening is gehouden.

## 5.2 Beschikbaar budget

In UT-verdeelmodel worden zowel in het compartiment onderwijs als in het compartiment onderzoek bedragen afgezonderd die gelden als dotatie voor de reserve Universitaire Stimulering. De dotatie in USow bedraagt 10% van de onderwijsmiddelen, in 2011 is dit M€4,8. De dotatie in USoz bedraagt 4% van de onderzoeksmiddelen, echter, in de periode 2011-2015 wordt op USoz M€0,4 in mindering gebracht, ter suppletie van de component Strategische Instituutsmiddelen (zie § 4.3.1). Per saldo resteert in 2011 een budget USoz van M€2,2

In de volgende paragraaf worden bestaande verplichtingen kort aangeduid, nieuwe projecten zijn voorzien van een meer uitgebreide toelichting.

## 5.3 Reserveringen/toekenningen US

De USow en USoz budgetten 2011-2015 treft u aan bijlage 19. Deze zijn nagenoeg gelijk aan de budgetten zoals opgenomen in begroting 2010-2014.

## 6. CO's en FCO's

### 6.1 Algemeen

De term TCO (Tijdelijke Centrale Ondersteuning) wordt op verzoek van de UR niet meer gehanteerd. Hiervoor in de plaats komen FCO's (Flexibele Centrale Ondersteuning). De FCO kan een tijdelijk karakter hebben, maar ook het karakter van een structurele last van wisselende omvang.

Met ingang van 2010 zijn de modeluitkomsten meerjarig in beeld gebracht. Een vereiste voor de uitwerking van meerjarige modeluitkomsten is dat de benodigde middelen voor Centrale Ondersteuning (CO's) en Flexibele Centrale Ondersteuning (FCO's) ook meerjarig worden weergegeven (zie bijlage 15).

Het College benadrukt hierbij dat de nu uitgezette budgetten taakstellend zijn voor 2011 en volgende jaren. Dit betekent dat additionele claims niet gehonoreerd zullen worden. Voor de komende jaren wordt de volgende ontwikkeling voorzien voor de CO's en FCO's:

	Begr.	Nota kaderstelling 2011-2015				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CO</b>						
Faculteiten	752	970	970	970	970	970
Instituten	0	0	0	0	0	0
Diensten	42.136	44.217	43.717	43.417	43.017	43.017
Centrale UT Eenheid	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal CO</b>	<b>42.888</b>	<b>45.187</b>	<b>44.687</b>	<b>44.387</b>	<b>43.987</b>	<b>43.987</b>
<b>FCO</b>						
Faculteiten	860	455	380	380	250	250
Instituten	0	0	0	0	0	0
Diensten	7.177	6.853	5.133	4.053	3.500	3.195
Centrale UT Eenheid	6.368	10.236	10.286	10.411	10.711	8.636
<b>Totaal FCO</b>	<b>14.405</b>	<b>17.544</b>	<b>15.799</b>	<b>14.844</b>	<b>14.461</b>	<b>12.081</b>
<b>Totaal Ondersteuning</b>						
Faculteiten	1.612	1.425	1.350	1.350	1.220	1.220
Instituten	0	0	0	0	0	0
Diensten	49.313	51.070	48.850	47.470	46.517	46.212
Centrale UT Eenheid	6.368	10.236	10.286	10.411	10.711	8.636
<b>Totaal CO/FCO</b>	<b>57.293</b>	<b>62.731</b>	<b>60.486</b>	<b>59.231</b>	<b>58.448</b>	<b>56.068</b>
Mutatie (n-1)		5.439	-2.245	-1.255	-783	-2.380

Het totale middelenbeslag voor CO/FCO's neemt voor 2011 toe met M€ 5,4 maar deze neemt in de volgende jaren weer af (in 2012/2013/2014/2015 resp. M€ 2,2, M€ 1,3, M€ 0,8 en M€ 2,4). Deze mutaties hebben diverse achtergronden. Deze zijn in onderstaande figuur weergegeven.

Meerjarige ontwikkeling	Nota kaderstelling 2011-2015				
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ondersteuning</b>					
Verschuiving ITC	2.982				
Reserveringen	2.000	-200			
Nieuw beleid	361	-2.045	-1.255	-783	495
Arbeidskostenstijging	95				
Indaling bezuinigingen					-2.875
<b>Totaal</b>	<b>5.439</b>	<b>-2.245</b>	<b>-1.255</b>	<b>-783</b>	<b>-2.380</b>

Hieronder worden de belangrijke wijzigingen op hoofdlijnen beschreven:

Een cruciale oorzaak van de stijging van het (structurele) middelenbeslag in 2011 heeft te maken met de budgetoverheveling ad k€ 2.982 die voortkomt uit de integratie van ITC en de UT. In § 6.2 wordt deze budgetoverheveling verder in detail beschreven.

Tevens is, ten opzicht van voorgaande jaren, in 2011 een reservering van k€ 2.000 opgenomen ter dekking van verwachte of eventuele nieuwe activiteiten in 2011 - 2015. De al verwachte activiteiten zijn:

- extra kosten voor salarisverwerking (k€ 110);
- de afschrijvingslasten van de nieuwe telefooncentrale (k€ 200 per jaar voor de periode 2011 t/m 2015);
- diverse projectlasten bij S&O; waaronder de implementatie van Syllabus+;
- de implementatie van Oracle Application Release 12.

Vanaf 2012 bedraagt deze reservering k€ 1.800. De hoogte van deze reservering is mede gezien de relatief vroege vaststelling van de financiële kaders voor 2011 - 2015 voorzichtigheidshalve vastgesteld.

Verder zorgt een groot aantal beleidsmaatregelen (waarvan het gros reeds in de begroting 2010-2014 zijn vastgelegd) voor een stijging van k€ 361 in 2011. Vanaf 2012 zullen met name de diverse éénmalige budgetten grotendeels komen te vervallen (stopzetten FCO's). In bijlagen 15a en 15b treft u de nadere specificatie aan van de mutaties in 2011 voor de onderscheiden CO's en FCO's. Tot slot zijn in de bijlagen 15e en 15f, op basis van de huidige inzichten, de mutaties per activiteit over de periode 2010 tot en met 2015 opgenomen. Daarbij zorgt de arbeidscompensatie voor een stijging k€ 95. Deze arbeidscompensatie wordt verder beschreven in § 6.3.

### **Verwerking resultaatverbeteringen Commissie Berger**

Tot slot is een andere belangrijke factor binnen het middelenbeslag de operationalisering van de resultaatverbeteringen van de commissie Berger. In de meerjarenbegroting 2010-2014 waren deze resultaatverbeteringen opgenomen (als negatieve lasten) binnen CUTE. Deze resultaatverbeteringen worden nu op de volgende wijze bij de faculteiten en de diensten geëffectueerd.

Bij faculteiten zijn de resultaatverbeteringen in de meerjarenbegroting 2011-2015 in mindering gebracht op de begrote tekorten. Dit betekent dus een aanpassing van de resultaatstelling uit de meerjarenbegroting 2010-2014 (zie ook de managementsamenvatting). De resultaatverbeteringen commissie Berger hebben geen rechtstreeks effect op de exploitaties van de instituten.

Bij de diensten is de resultaatverbetering in mindering gebracht op het voor hen beschikbare budget (CO's). Dit leidt cumulatief tot een daling van de lasten *en* van de CO's bij de diensten van: k€ 1.625 in 2011, k€ 2.175 in 2012, k€ 2.475 in 2013, k€ 2.875 in 2014.

Om de resultaatverbetering van de diensten op UT-niveau te realiseren, is ervoor gekozen om binnen CUTE in 2011 tot en met 2014 een FCO op te nemen voor hetzelfde bedrag, maar hiervoor **geen** lasten te begroten. Hiermee wordt het beoogde effect bereikt dat de genoemde bedragen als positief resultaat gerealiseerd worden binnen CUTE<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Een alternatief voor deze benadering zou zijn: verlaging CO's diensten doorvoeren, maar geen FCO in CUTE. Dat zou betekenen dat de modelbaten van de faculteiten, instituten en Universitaire Stimulering met het totaal van de verlaging van de CO's zouden stijgen. Dat betekent dat deze resultaatverbetering moet worden toegerekend aan de faculteiten (omdat de instituten de extra baten dienen door te sluizen aan de faculteiten). Omdat de toerekening hiervan aan de resultaatstelling van de faculteiten zeer ondoorzichtig is (als gevolg van de getrapte toewijzing) is ervoor gekozen het totaal van de CO's en FCO's ongewijzigd te laten, en de resultaatverbetering zichtbaar te maken in CUTE.



Samenvattend zijn de resultaatverbeteringen van de commissie Berger als volgt verwerkt:

B2010-2014		Kaderstelling 2011-2015			
Jaar	CUTE	Facul.	CUTE		Totaal
			Diensten	Overig	
2011	3.400	1.761	1.625	14	3.400
2012	3.600	1.761	2.175	-336	3.600
2013	4.900	1.761	2.475	664	4.900
2014	6.300	1.761	2.875	1.664	6.300

De overige post binnen CUTE zijn met name nog aan eenheden toe te rekenen resultaatverbeteringen (met name inkoop). Zie voor een verder toelichting bijlage 22.

Aangezien er voor het jaar 2015 nog geen resultaatstellingen zijn bepaald, kunnen de structurele resultaatverbeteringen met ingang van 2015 in mindering gebracht worden op de CO's en daarmee via een verhoging van de modelbaten eveneens ten gunste komen van het primaire proces. In § 2.6.1 worden deze resultaatverbeteringen in detail beschreven.

## 6.2 ITC als zesde faculteit

Sinds 1 januari 2010 is het ITC de zesde faculteit van de Universiteit Twente. Vanaf deze datum zijn 54 personen (46,76 fte) overgeplaatst van het ITC naar een dienst binnen de UT. Het betreft uitsluitend ondersteunend personeel. De begroting 2010 was nog opgesteld zonder rekening te houden met deze overplaatsing. Dit houdt in, dat diverse persoonsgebonden budgetten nog moeten worden overgeheveld van ITC naar de diensten. Ook zijn inmiddels diverse directe kosten geïdentificeerd, waarvoor het budget ook nog moet worden overgeheveld. De directe kosten waren redelijk goed te identificeren, de kosten die betrekking hebben op personeel (werkplek etc.) waren lastiger.

Een werkgroep van ITC en FEZ is tot de conclusie gekomen, dat het hanteren van de systematiek van semi-integrale UT-tarieven (met uitzondering van de huisvestingscomponent) de best passende oplossing biedt voor de persoonsgebonden kosten. In onderstaande tabel zijn alle over te hevelen budgetten zichtbaar gemaakt.

### Budgetoverheveling van ITC naar UT

tbv verwerking in begrotingswiz. 2010 en kaders 2011-2015 (bedragen \* € 1.000)

	Secr	S&O	FEZ	FB	ICTS	PA&O	B&A	CUTE	totaal	
Schaalsalarissen	65	291	98	396	658	90	171		1.769	werkelijke inschaling 2010
Sociale lasten	33	146	49	199	331	45	86		888	50,2% van salarislasten
Ind. Pers. Lasten	4	17	6	24	40	5	10		106	6% van salarislasten
huisvesting										buiten verdeling
meub./vloerb.	0,5	3,6	1,5	6,4	8,0	1,0	2,4		23	semi-integrale UT-tarieven
apparatuur/PC	0,9	6,5	2,7	11,4	14,3	1,8	4,4		42	semi-integrale UT-tarieven
kleine repro	0,5	3,6	1,5	6,4	8,0	1,0	2,4		23	semi-integrale UT-tarieven
kantoorben.	0,9	6,5	2,7	11,4	14,3	1,8	4,4		42	semi-integrale UT-tarieven
telefoon	0,8	5,8	2,4	10,2	12,7	1,6	3,9		37	semi-integrale UT-tarieven
netwerkaansl.	1,1	8,0	3,3	14,0	17,5	2,2	5,3		51	semi-integrale UT-tarieven
reisk./repres.	1,9	5,3	1,5	7,3	11,8	1,7	3,3		33	semi-integrale UT-tarieven
Maatwerk ICTS-budget					-432,9				-433	budget 6,95 fte blijft bij ITC
<b>Directe kosten</b>										
Onderhoud/repairatie computer					1				1	opgave ICTS
Aanvulling/verv. t € 500,00					19				19	opgave ICTS
Onderhoudscontracten					183				183	opgave ICTS
Verbruiksartikelen					5				5	opgave ICTS
Toegang externe bestanden					50				50	opgave ICTS
Software					3				3	opgave ICTS
Totaal investeringen					83				83	opgave ICTS
Accountantskosten	35								35	
Overige bankkosten			5						5	
Advieskosten	15								15	
Algemene bijdrage overhead								100	100	
<b>totaal budgetoverheveling</b>	<b>159</b>	<b>493</b>	<b>173</b>	<b>686</b>	<b>1.026</b>	<b>152</b>	<b>293</b>	<b>100</b>	<b>3.082</b>	

De bedragen zijn tot stand gekomen in overleg tussen het ITC en enkele diensten. Deze cijfers zullen in de Nota kaderstelling 2011-2015 worden verwerkt. Voor eventuele detailaanpassingen is conform de Planning en Controlcyclus 2010 nog tijd tot uiterlijk 1 juli 2010 (zie tabel P&C-cyclus). FEZ controleert medio juni op het over en weer opnemen van dezelfde bedragen voor de doorbe-

rekende dienstverlening. Betrokkenen hebben dan tot 1 juli de tijd om de laatste verschillen weg te werken.

Tot het moment dat het ITC volledig in het UT-verdeelmodel is ingedaald, zal dit overzicht als basis dienen voor de herverdeling van de budgetten.

### 6.3 Salariscompensatie

De gemiddelde arbeidskosten blijven in 2011 gelijk aan 2010 (zie [bijlage 19](#)).

- Stijging normsalaris 0,0%:  
In 2008 en 2009 zijn, conform het akkoord tussen de vereniging van universiteiten (VSNU) en de werknemersorganisaties, respectievelijk salarisverhogingen van 2,25% en 2,1% doorgevoerd. Gezien deze stijgingen was de verwachting dat er voor 2010 sprake is van geen of een relatief kleine verhoging van de normsalarissen. Ook voor 2011 zijn er geen nieuwe inzichten die andere verwachtingen ondersteunen. Conform het normsalaris van 2010 houden wij dan ook voor het normsalaris 2011 voorzichtigheidshalve rekening met een stijging van 1,0%. De stijging ten opzichte van de begroting 2010 is dan 0,0%.
- Toename sociale lasten 0,0%:  
Het percentage sociale lasten bedraagt in 2011 50,2%. Dit is gelijk aan het niveau van de begroting 2010. De wettelijke sociale lasten stijgen door de toename van de WW/WAO premie (toename 0,9%). Binnen deze component leiden echter kleine mutaties tot een daling van circa 0,2%. Tot slot daalt het percentage voor de sociale verplichtingen met 0,7%.

De CO's en FCO's zijn echter gecompenseerd met **0,4%** voor de stijging arbeidskosten (naar rato van de specifieke salarisgevoeligheid). Deze compensatie is gebaseerd op de opslag sociale lasten *exclusief* de verlaging van de OPUT-projectenbudgetten, die immers al zijn afgeroomd met circa k€ 700 naar k€ 1.500 in 2011.

De faculteiten en instituten ontvangen de compensatie door middel van de normatieve modelmatige verdeling.

### 6.4 Prijscompensatie

De compensatie van het ministerie voor prijsstijgingen wordt niet op basis van reële ontwikkelingen bepaald. In deze nota wordt de compensatie op basis van ervaringen geschat. In 2011 wordt over het prijsgevoelige deel in de CO 's en FCO 's geen rekening gehouden met een compensatie.

### 6.5 Het centrale diensten percentage

Het centrale diensten percentage is bedoeld als concreet en handzaam kengetal om meerjarig inzicht te geven in de omvang van de centrale diensten in relatie tot de totale beschikbare middelen. Als blijkt dat de totale beschikbare middelen, door bijvoorbeeld externe factoren, afnemen geeft dit kengetal een handvat of richtlijn voor overeenstemmende financiële bijsturing van de centrale diensten.

#### **Omvang centrale diensten (de exploitatielasten diensten)**

Met de omvang van de centrale diensten worden expliciet de exploitatielasten van de diensten bedoeld. De exploitatielasten van de facultaire overhead en de Centrale UT Eenheid (CUTE) worden niet dus meegerekend.

Door te kiezen om (deels) te sturen op de exploitatielasten van de diensten, maakt het niet uit hoe de bekostiging in enig jaar is samengesteld. De totale lasten van de diensten dienen afgedekt te worden via centrale bekostiging of doormiddel van doorberekening (als gevolg van budgetsturing). Door deze methodiek worden tevens ontwikkelingen in het verloop van de lasten beter inzichtelijk. Onderstaande tabel geeft inzicht in de opbouw van de omvang van lasten van de centrale diensten.

Diensten	Jaarrek.	Begroting	Kaderstelling 2011-2015				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ICTS	11,9	13,2	13,3	12,7	12,6	12,6	12,6
S&O	12,5	13,5	13,7	12,4	11,8	11,5	11,5
SU	2,3	2,1	2,0	1,9	2,0	1,9	1,9
B&A	6,5	6,4	6,7	6,8	6,9	7,0	7,0
FB	11,8	11,0	12,4	12,2	12,1	12,0	11,8
S&C	8,0	8,5	7,7	7,4	6,9	6,3	6,3
FEZ	3,8	3,8	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0
PA&O	3,8	3,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
ES	6,4	6,2	6,3	5,7	5,4	5,4	5,3
CvB	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3
<b>Omvang Diensten</b>	<b>68,2</b>	<b>69,8</b>	<b>71,3</b>	<b>68,3</b>	<b>66,9</b>	<b>65,8</b>	<b>65,5</b>
<b>mutatie t.o.v. (n-1)</b>		<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,3</b>

De lasten van de diensten nemen in 2011 toe met M€ 1,5. In 2012, 2013 en 2014 neemt de omvang van de diensten echter fors af. In het navolgende tabel worden de mutaties samengevat:

Mutaties bekostiging		2011	2012	2013	2014	2015
Normatief budget	Structurele beleidsmatig	0,3				
	Flexibele beleidsmatig		-1,7	-1,1	-0,6	-0,3
	Verschuiving ITC	3,0				
	Verschuiving Inkoop	0,9				
	Resultaatverbeteringen cie Berger	-1,6	-0,6	-0,3	-0,4	
	Arbeidscompensatie	0,1				
Strategisch budget		-1,0				
Doorberekening		-0,1	-0,7			
<b>Totaal mutatie</b>		<b>1,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,3</b>

Uit deze tabel blijkt dat vooral de verschuiving van ITC (M€ 3,0) en de verschuiving van inkoop (M€ 0,9) ervoor zorgen dat de lasten in 2011 toenemen. De daling in 2012 en 2014 wordt veroorzaakt door de afronding van een aantal tijdelijke projecten bij ICTS, S&O, ES en S&C. Tevens zal bij S&O, naar verwachting, de EMB resultaatverbeteringstaakstelling in de jaren 2012 en 2013 worden gerealiseerd. Voor meer specifieke informatie zie de [bijlagen 15a tot en met 15d](#).

### De totale beschikbare middelen

Indien men uitgaat van een genormeerd vast percentage voor de totale kosten van de diensten, dan dient ook helder te zijn welke grondslag gehanteerd wordt. Het uitgangspunt is dat de totale beschikbare middelen bestaan uit:

- de totale beschikbare 1<sup>e</sup> geldstroom middelen (inclusief Rijksbijdrage, collegegelden, interne toevoegingen en strategische budgetten);
- de begrote baten werk voor derden;
- en de begrote overige opbrengsten.

Onderstaande tabel verduidelijkt de omvang van de componenten voor de totale beschikbare middelen.

Componenten beschikbare middelen	Jaarrek.	Begroting	Kaderstelling 2011-2015				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Beschikbare 1e gs middelen	210,8	212,2	211,2	212,6	212,4	212,5	217,1
Doorstuiving ITC	-23,6	-24,4					
Werk voor Derden	67,4	64,9	75,0	77,5	78,9	79,8	79,8
Overige opbrengsten	20,1	16,2	21,8	20,6	19,0	18,8	18,8
<b>Beschikbare middelen</b>	<b>274,8</b>	<b>268,9</b>	<b>307,9</b>	<b>310,7</b>	<b>310,3</b>	<b>311,1</b>	<b>315,7</b>
<b>mutatie t.o.v. (n-1)</b>		<b>-5,8</b>	<b>39,0</b>	<b>2,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>4,6</b>

Met ingang van 2011 worden de middelen van ITC volledig opgenomen als component binnen de beschikbare middelen van de UT. Hierdoor nemen de totale beschikbare middelen en dus de grondslag met circa M€ 39 toe tot M€ 308. Verder blijkt deze tabel dat de beschikbare middelen (Werk voor Derden en de overige opbrengsten) in 2010 ten opzichte van de jaarrekening 2009 door de faculteiten voorzichtigheidshalve relatief laag zijn ingeschat (verschil van M€ 5,0).

## Centrale diensten percentage

Door de omvang van de centrale diensten te combineren met de totale beschikbare middelen wordt het gerealiseerde kengetal berekend.

	Jaarrek.	Begroting	Kaderstelling 2011-2015				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Omvang diensten	68,2	69,8	71,3	68,3	66,9	65,8	65,5
Beschikbare middelen	274,8	268,9	307,9	310,7	310,3	311,1	315,7
<b>Centrale diensten percentage</b>	<b>24,8%</b>	<b>26,0%</b>	<b>23,2%</b>	<b>22,0%</b>	<b>21,6%</b>	<b>21,2%</b>	<b>20,8%</b>

Met ingang van 2011 neemt het percentage weer geleidelijk af. Dit komt deels (circa 2%) door de toename van het totaal van de beschikbare middelen (grondslag) door de integratie van ITC en de UT. De overige mutaties met name de resultaatverbeteringen en de afname van de strategische middelen leiden tot een daling van circa 1%.

Vanaf 2012 daalt de omvang van de diensten fors (met M€ 3,0) en wordt een stijging van de beschikbare middelen verwacht van k€ 2,8. Door deze elementen daalt het centrale diensten percentage uiteindelijk tot onder de 22%.

## 7. Interne doorberekeningen

In [bijlage 20](#) zijn de tarieven voor de interne dienstverlening opgenomen zoals die gelden voor het komende begrotingsjaar. De beheerseenheden kunnen hieraan rechten ontfen ten aanzien van de hoogte van de tarieven en zich op deze tarieven baseren bij het opstellen van de deelbegroting.

Tevens is in [bijlage 20](#) een aantal diensten / producten vermeld waarvoor de UT mantelcontracten heeft afgesloten of is afgesproken dat de uitvoering UT-breed door één UT-dienst wordt verricht (gedwongen winkelnering).

Zoals in § 2.6.1 is beschreven zal voor 1 juli 2010 een nadere uitwerking van de pilots in het kader van budgetsturing plaatsvinden. Door deze pilots zullen de interne tarieven voor de interne dienstverlening hoogstwaarschijnlijk worden aangepast conform de gehanteerde nieuwe systematiek. De nieuwe tarieven zullen in de meerjarenbegroting 2011-2015 worden opgenomen.

In [bijlage 21](#) wordt een toelichting gegeven op de veranderingen in de tarieven huisvestingslasten.

## 8. Vervolg procesgang meerjarenbegroting 2011-2015

### 8.1 Algemene richtlijnen

Op basis van de informatie uit de voorliggende nota *Kaderstelling Jaarplan en begroting 2011 t/m 2015* kunnen de eenheden hun jaarplan 2011, toelichting bij de meerjarenbegroting 2011-2015, managementsamenvatting en onderliggende meerjarenbegroting 2011-2015 opstellen.

#### Tekst Jaarplan 2011, toelichting Meerjarenbegroting en Managementsamenvatting

Voor de tekst van het Jaarplan worden de eenheden verzocht de stramien in bijlagen 1,2 of 3 te gebruiken. Speciaal voor de faculteiten en instituten geldt dat zij in hun jaarplannen, in het kader van het streven naar onderwijs- en onderzoeksbegrotingen, nadrukkelijk aandacht dienen te besteden aan de koppeling tussen het bereiken van de geformuleerde onderwijs- en onderzoeksdoelstellingen en het inzetten van de middelen daarvoor, zoals opgenomen in de deelbegroting. Teneinde focus en scherpheid in de jaarplannen te bevorderen worden de instituten nadrukkelijk gevraagd hun beleidsvoornemens ten aanzien van het onderzoek voor 2011 te relateren aan de vastgestelde Key Performance-Indicatoren. Zie [bijlage 23](#)

Van de faculteiten wordt gevraagd om in het Jaarplan 2011 alvast een voorschot te nemen op de, met het college, te maken meerjarige afspraken ten aanzien van de te leveren onderwijsprestaties en de KPI's incl. meerjarige streefwaarden op te nemen die zij voor het onderwijs binnen de faculteit van belang achten. Zie § 2.7.

In aanvulling op de tekst van het jaarplan worden de eenheden verzocht een toelichting te geven bij de belangrijkste bewegingen aan de lasten- en batenzijde (1<sup>e</sup> 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroombaten) in de

meerjarenbegrotingen t.o.v. 2010. Waar mogelijk dient een koppeling gelegd te worden tussen gemaakte strategische keuzes en de consequenties hiervan in de meerjarenbegroting.

Tot slot worden de eenheden verzocht een beknopte managementsamenvatting op te stellen in twee delen: toelichting Jaarplan 2011 en toelichting meerjarenbegroting (faculteiten maximaal twee A4's, onderzoekinstututen en diensten maximaal één A4). De managementsamenvatting fungeert tegelijkertijd als beleidstekst die in principe onverkort in de *Supplement-Begroting 2011-2015* zal worden opgenomen.

Specifiek voor het College bedoelde argumentatie kan in de aanbiedingsbrief of in de toelichting op de cijfers worden opgenomen. Voor een snelle en vooral juiste verwerking van deze samenvatting vragen we de faculteiten, onderzoekinstututen en diensten om deze gelijktijdig met hun deelbegroting aan te leveren.

#### **Begroting 2011, Meerjarenbegroting 2011 t/m 2014**

Een papieren en elektronische versie van de begrotingsstramienenen voor de begroting 2011 en de MJB 2011-2015 wordt in week 16 aan de controllers gezonden. Van de diensten wordt, zoals gebruikelijk, naast de deelbegroting van de totale dienst een specificatie per productgroep dan wel afdeling verwacht. Dit geldt naast de begroting 2011 ook voor de jaren 2011-2014.

In de begroting 2009 werd verzocht om een meerjarige uitsplitsing van de begroting in een onderwijs- en onderzoekbegroting. Hiervan wordt nu afgezien omdat bij de beoordeling van de destijds ingediende uitsplitsingen bleek dat de uitkomsten niet vergelijkbaar waren door het ontbreken van een set algemene afspraken en instrumentarium, en de uitkomsten richting subsidiënten een verkeerd beeld zouden oproepen. Om een splitsing in een OW- en OZ-deel zal in de komende jaren weer worden verzocht wanneer door goede afspraken een realistisch beeld van onderwijs en onderzoekuitgaven verkregen kan worden.

Nadrukkelijk wordt verwezen naar de nieuwe afspraken rond het indienen van claims en de verrekening van mee- en tegenvallers in § 2.6.1.

Extra aandacht zal in 2011-2015 uitgaan naar de totale begrote personeelsformatie. In de begrotingsstramienenen voor 2011-2015 zijn net als in voorgaande jaren kolommen opgenomen om aan te geven welke vacatures in de begrote salarislasten zijn opgenomen. Begrote salarislasten en de daarin opgenomen vacatures in de exploitatie dienen exclusief de verwachte PNUT-fte's te zijn. Van belang is voorts dat een koppeling wordt gelegd tussen het voorgenomen beleid en de ingeplande vacatures voor nieuwe formatieplaatsen.

In de begroting 2011 en de daaropvolgende jaren dient te worden uitgegaan van het schaalsalarisniveau voor 2011 en het uniforme niveau sociale lasten 2011 van 50,2% (zie bijlage 19) en het prijsniveau 2011. Er vindt dus geen indexering plaats.

Er zijn geen additionele rentebaten naast de interne toevoeging van M€ 2,0 aan het verdeelmodel. Er mogen dus geen rentebaten worden begroot over de stand van de reserves van de faculteiten en de instututen.

#### **Afstemming Doorsluiting OZ-budgetten en Interne doorberekeningen**

Voor een tijdige opstelling van de (meerjaren)begrotingen dienen de Instututen **uiterlijk 1 juli** meerjarige afspraken te hebben gemaakt met de faculteiten over de hoogte van de door te sluiten oz-budgetten in de jaren 2011-2015. Tevens dienen tussen faculteiten en diensten meerjarige afspraken gemaakt te zijn over de hoogte van de op te nemen doorberekende dienstverlening. Verschillen in de hoogte van de baten respectievelijk lasten zijn niet toegestaan, dus een doorsluitingsbate in 2013 bij de faculteit moet eveneens opgenomen zijn bij het betreffende instuut. Om de afstemming over de doorsluitingen en de interne doorberekeningen te accomoderen zal FEZ de controllers en administrateurs binnenkort een afstemmingsmatrix sturen. De compleet ingevulde matrix dient op **15 juni** a.s. door de controllers en de administrateurs aan FEZ te worden gestuurd. Hoewel ervan wordt uitgegaan dat de doorsluitingsmatrix en de doorberekeningsmatrix op dat moment sluitend zijn, kunnen in de volgende twee weken eventuele laatste verschillen worden opgelost.

Het College benadrukt dat het tijdig (én gelijktijdig) inleveren van de (concept)deelbegroting met het jaarplan, de specificatie van de begroting in productgroepen/afdelingen (diensten) en de meerjarenbegrotingen van groot belang is. Overschrijding van deze termijn beperkt de voorbereidings-tijd die nodig is om het najaarsoverleg voor zowel de eenheid als het College adequaat te doen verlopen.

## 8.2 Tijdsplan, wijze van inleveren en nadere informatie

Als inleverdatum van het jaarplan 2011, toelichting bij de meerjarenbegroting 2011-2015, management-samenvatting en de stramien meerjarenbegroting 2011-2015 geldt **20 september 2010, met uitsluitend voor de faculteiten en instituten een uitloop naar 30 september.**

*Aan de controller van elke faculteit of instituut cq de adminstrateur van de dienst die de complete set begrotingsstukken vóór of op 20 september aanlevert, zal FEZ een taart aanbieden!*

Voor de diensten geldt geen uitloop, de complete set dient uiterlijk 20 september te worden aangeleverd.

Wij verzoeken u e.e.a. in papieren vorm aan te leveren bij de dienst FEZ (één exemplaar volstaat). Verder dienen het jaarplan 2011, de toelichting bij de meerjarenbegroting 2011-2015 en de management-samenvatting via mail in *MS-Word* bestanden aan het secretariaat van de dienst FEZ ([A.A.vanVelsen-Kreeft@utwente.nl](mailto:A.A.vanVelsen-Kreeft@utwente.nl)) gezonden te worden. De aanlevering van de elektronische stramien dient te geschieden per E-mail in *MS-Excel* naar [F.Aktan@utwente.nl](mailto:F.Aktan@utwente.nl).

*Gezien het feit dat deze nota Kaderstelling ca. twee maanden eerder beschikbaar is dan in voorgaande jaren, wordt van alle eenheden verwacht dat de begroting daadwerkelijk op 20 september bij FEZ binnen is.*

Na het opstellen van de deelbegrotingen aan de hand van deze nota volgt in de periode 13 oktober tot en met 20 oktober het najaarsoverleg. Bij de faculteiten is het MT en Controller uitgenodigd, bij de instituten de Wd, Zd en Controller, bij de diensten de Directeur en Administrateur. Alle overleggen vinden plaats in Vleugel 100. De planning met exacte data met tijdstippen per faculteit/instituut/dienst volgt nog.

Na het najaarsoverleg zal het College, na overleg met het UMT, de finale afweging maken over de middelenverdeling 2011-2015. De uitkomsten daarvan worden vastgelegd in de *Ontwerpbegroting 2011-2015*. In november wordt deze ter advisering naar de Universiteitsraad gestuurd en vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. In de maand december zal hierover uiteindelijk besluitvorming plaatsvinden.

In januari 2011 wordt de *Begroting* uitgebracht voor zowel extern als intern gebruik en een *Supplement-Begroting* die uitsluitend bedoeld is voor intern gebruik. De *Begroting* omvat de beleidsnota en de meerjarenbegroting van de UT. Het *Supplement bij de Begroting* omvat met name de deelbegrotingen met de toelichtingen en de specificaties van de middelen en de wijze waarop deze verdeeld worden. Voor de toelichtingen worden in principe de management-samenvattingen van de jaarplannen gebruikt.

Voor vragen over deze nota *Kaderstelling Jaarplan en Begroting 2011-2015* kunt u zich wenden tot de dienst S&C (jaarplannen inhoudelijk) of FEZ (financiële begroting).

# **BIJLAGEN**

**Kaderstelling Jaarplan en Begroting 2011-2015**

**==== Concept ====**

## Concept-Stramien Jaarplan Faculteit

Het Jaarplan dient een zelfstandig te lezen document te zijn waarin naast de visie, missie en strategie (tezamen "profilering") van de faculteit concreet wordt aangegeven op welke wijze en in welke mate een bijdrage wordt geleverd aan de strategische doelstellingen van de UT als geheel.

Om de faculteiten te faciliteren zijn in dit stramien de thema 's gegeven zoals deze ook zijn opgenomen in de Strategische visie RoUTE'14 en de Bestuurlijke Agenda (hoofdstuk 2 van de Kaderstelling). Om de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de faculteitsjaarplannen te bevorderen wordt gevraagd onderstaande volgorde van thema's in het jaarplan over te nemen. Daarnaast worden alle eenheden uitgenodigd om vooral vanuit het eigen perspectief het jaarplan op te stellen en ook overige ambities en ontwikkelingen die van belang zijn voor beleid en bedrijfsvoering van de eenheid op te nemen. De faculteitsbijdrage aan de UT-doelstellingen worden meerjarig (2011 t/m 2015) concreet gemaakt door voor de faculteiten relevante performance indicatoren (zie § 2.7) per thema in de tekst te integreren. De eenheden wordt gevraagd aan te geven welke circa 5 key performance indicatoren (kpi's) voor hen topprioriteit hebben, waarover zij met het college afspraken willen maken. Uitgangspunt daarbij is dat deze kpi's gerelateerd kunnen worden aan de strategische doelstellingen van de UT. Deze kpi's worden vervolgens door het college gebruikt als input voor de discussie over het gebruik van kpi's in zijn algemeenheid en de discussie met de betreffende faculteit in het bijzonder. Per thema worden de eventuele risico 's en te nemen of genomen beheersmaatregelen ten aanzien van de onderkende risico's in de tekst geïntegreerd (zie § 2.6.2. Kadernota).

### 1. Profilering

Het profiel van de UT is verder aangescherpt in het kader van Route'14:

*"De UT is een moderne, ondernemende University of Technology. De ontwikkeling van relevante moderne technologie staat centraal, in het besef dat dit alleen kan door een samenwerking van technische, natuur-, maatschappij en gedragswetenschappen vanuit een stevige verankering in disciplines en technologieën. De relevantie en toepasbaarheid van onze innovaties maken we zichtbaar rond de specifieke thema's waar we sterk in zijn en die bovendien een prominente plaats hebben op de nationale en internationale agenda: gezondheid, duurzame energie, water, leren en veiligheid. Ondernemerschap zit in de vezels van de organisatie (...)."*

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Aansluiting facultaire strategie bij UT-profiel en eventuele acties om aansluiting op dit profiel te realiseren (aanpassing leerstoelenplan, aanpassing onderwijs, externe communicatie etc.);
- Relatie met de relevante instituten, welke onderzoekswaartepunten worden in dit kader bewerkt vanuit de verbinding van onderwijs en onderzoek;
- Relatie tussen techniek en gedrags- en maatschappijwetenschappen;
- Ondernemerschap/kennisvalorisatie;
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 2. Onderwijs: kwaliteit, organisatie en marktaandeel

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Versterking van onderscheiden kenmerken en kwaliteit van onderwijs:
  - Aanstaande visitaties<sup>9</sup> en eventuele verbeteracties n.a.v. gerealiseerde visitaties
  - Ontwikkelen van onderwijsvaardigheden (o.a. engelse taalvaardigheid).
  - Bindend Studie Advies
  - Kwaliteitszorgsysteem
- Externe profilering:
  - Aansluiting VWO/pre-university college
  - Aansluiting bij Graduate School/School of Engineering/School of Social Science/School of Professional Learning and Development
  - Ontwikkelingen 3TU-Federatie, Centres of Excellence
- Internationalisering
  - Internationale masters (joint programmes b.v. met ECIU of overige buitenlandse partners).
  - Uitwisseling van studenten en staf
  - Internationale instroom
- Onderwijsinformatiesystemen:
  - Invoering Blackboard, OSIRIS,

<sup>9</sup> Het Studenten Onderwijs Service Centrum kan desgevraagd voorzien in een agenda waarin de visitatiedata van alle UT-opleidingen zijn gegeven.



- Relevante pi's en streefgetallen (Zie OW-prestatie-indicatoren RoUTE'14 bijlage 21).
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### **3. Onderzoek: onderzoeksnetwerken/strategische partners**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Onderzoeksrelaties:
  - Omgevingsverkenning onderzoeksportefeuille (3TU, EZ, EU, NWO, STW, FOM, industrie, etc), dubbelingen/niches;
  - Relaties TTI's, GTI's, andere universiteiten
  - Ontwikkelingen 3TU-Federatie, Centres of Excellence
- Relevante pi's en streefgetallen (Zie OZ-prestatie-indicatoren RoUTE'14 bijlage 21).
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### **4. HRM-beleid**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Ontwikkeling zittend personeel Leiderschapsontwikkelings- en doorontwikkelingsprogramma's.
- Tenure track posities met vervroegd promotierecht;
- Doorstroom vrouwen naar hogere posities
- Relevante pi's en streefgetallen (o.a percentage vrouwen in hogere functies);
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### **5. Bedrijfsvoering**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan zijn:

- Bedrijfsprocessen en ontwikkelingen daarin belichten en kritisch bekijken (in relatie tot onderwijs, onderzoek en centrale diensten en servicecentra);
- Verbeteracties Planning & Controlcyclus.
- Relevante pi's en streefgetallen;
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### **6. financiën; Begroting 2011**

- Integrale analyse van de batenontwikkeling (eerste geldstroomtoewijzingen, tweede geldstroom, derde geldstroom en overige baten)
- Integrale analyse van de lastenontwikkeling (verhouding personele en materiële lasten, vacatures)
- Resultaatspecificatie (gespecificeerd naar structurele en/of incidentele oorzaken, normale bedrijfsvoering en specifieke activiteiten)
- Ontwikkelingen in de reserve en de cashflow
- Risicoparagraaf (mogelijke financiële risico's die zich in het begrotingsjaar 2011 kunnen voordoen)

### **7. financiën; MJB 2012 t/m 2015**

- door de faculteit gesignaleerde majeure ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek gerelateerd aan het financiële effect op de facultaire exploitatiebegroting en het effect op de personeelsformatie van de faculteit.

## Stramien jaarplan Onderzoeksinstituut

Het Jaarplan dient een zelfstandig te lezen document te zijn waarin naast de visie, missie en strategie (tezamen "profilering") van het instituut concreet wordt aangegeven op welke wijze en in welke mate een bijdrage wordt geleverd aan de strategische doelstellingen van de UT als geheel.

Om de instituten te faciliteren zijn in dit stramien de thema's gegeven zoals deze ook zijn opgenomen in strategische visie RoUTE'14, de notitie Sturing onderzoek (d.d. 2 juni 2009: kenm. FEZ/386.458) en in de Bestuurlijke Agenda (hoofdstuk 2 van de Kaderstelling). Om de leesbaarheid en de onderlinge samenhang van de instituutsjaarplannen te bevorderen wordt gevraagd onderstaande volgorde van thema's in het jaarplan te volgen. Daarnaast worden alle eenheden uitgenodigd om vooral vanuit het eigen perspectief het jaarplan op te stellen en ook overige ambities en ontwikkelingen die van belang zijn voor beleid en bedrijfsvoering van de eenheid op te nemen. Ten aanzien van de instituutsbijdrage aan de UT-doelstellingen zijn in 2010 meerjarige Key Performance Indicators afgesproken tussen de afzonderlijke WD's en het College. De instituten worden verzocht deze performance indicatoren (zie § 2.7 en Bijlage 21 van de Kadernota) per thema in de tekst te integreren.

Per thema worden de eventuele risico's en te nemen of genomen beheersmaatregelen ten aanzien van de onderkende risico's in de tekst geïntegreerd (zie § 2.6.2. Kadernota).

### 8. Profilering

Het profiel van de UT is verder aangescherpt in het kader van Route'14:

*"De UT is een moderne, ondernemende University of Technology. De ontwikkeling van relevante moderne technologie staat centraal, in het besef dat dit alleen kan door een samenwerking van technische, natuur-, maatschappij en gedragswetenschappen vanuit een stevige verankering in disciplines en technologieën. De relevantie en toepasbaarheid van onze innovaties maken we zichtbaar rond de specifieke thema's waar we sterk in zijn en die bovendien een prominente plaats hebben op de nationale en internationale agenda: gezondheid, duurzame energie, water, leren en veiligheid. Ondernemerschap zit in de vezels van de organisatie (...)."*

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Aansluiting instituutsstrategie bij UT-profiel en eventuele acties om aansluiting op dit profiel te realiseren (aanpassing leerstoelenplan, aanpassing onderzoek, externe communicatie etc);
- Relatie met de relevante faculteiten, welke onderzoekswaartepunten worden in dit kader bewerkt vanuit de verbinding van onderwijs en onderzoek;
- Relatie tussen techniek en gedrags- en maatschappijwetenschappen;
- Ondernemerschap/kennisvalorisatie;
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 9. Onderzoek: onderzoeksnetwerken/strategische partners

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Onderzoeksrelaties:
  - Omgevingsverkenning onderzoeksportefeuille (3TU, EZ, EU, NWO, STW, FOM, industrie, etc), dubbelingen/niches;
  - Relaties / samenwerkingen TTI's, GTI's, andere universiteiten (bijv. WUR en RUN en in relatie tot EIT).
  - Ontwikkelingen 3TU-Federatie, Centres of Excellence.
- Selectieve groei van kansrijk onderzoek
- Uitbouw of behoud van kwaliteit van onderzoek
- Samenwerking tussen disciplines, met name tussen technisch en niet-technisch
- Profilering van onderzoek rond specifieke toepassingsgebieden.
- Relevante pi's en streefgetallen (Zie OZ-prestatie-indicatoren RoUTE'14: bijlage 21).
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 10. Internationalisering:

- Een sterk internationaal onderzoeksnetwerk, participatie in internationaal onderzoek.

### 11. Ondernemerschap:

- Creëren van *awareness* bij onderzoekers, studenten en medewerkers.
- Meer ruimte voor ondernemerschap voor studenten en medewerkers.

### 12. financiën; Begroting 2011

- Integrale analyse van de batenontwikkeling (eerste geldstroomtoewijzingen, tweede geldstroom, derde geldstroom en overige baten)
- Integrale analyse van de lastenontwikkeling (verhouding personele en materiële lasten, vacatures)
- Resultaatspecificatie (gespecificeerd naar structurele en/of incidentele oorzaken, normale bedrijfsvoering en specifieke activiteiten)
- Ontwikkelingen in de reserve en de cashflow
- Risicoparagraaf (mogelijke financiële risico's die zich in het begrotingsjaar 2011 kunnen voordoen)

### **13. financiën; MJB 2012 t/m 2015**

- door het instituut gesignaleerde majeure ontwikkelingen op het gebied van onderzoek gerelateerd aan het financiële effect op de exploitatiebegroting en het effect op de personeelsformatie van het instituut.

## Stramien Jaarplan ServiceCentrum / Concerndirectie (Diensten)

Het Jaarplan dient een zelfstandig te lezen document te zijn waarin naast de visie, missie en strategie (tezamen "profilering") van de Dienst concreet wordt aangegeven op welke wijze en in welke mate een bijdrage wordt geleverd aan de strategische doelstellingen van de UT als geheel.

Om de Diensten te faciliteren is onderstaand een opsomming gegeven die bedoeld is als checklist van de thema's die waar relevant voor uw dienst in het jaarplan terug moeten komen. De thema's zijn onder andere uitgewerkt in de Strategische visie RoUTE'14 en de Bestuurlijke Agenda (hoofdstuk 2 van de Kaderstelling). Daarnaast worden alle eenheden uitgenodigd om ook ambities en overige ontwikkelingen die van belang zijn voor beleid en bedrijfsvoering van de eenheid op te nemen. Ook worden per thema de eventuele risico's en te nemen, of genomen beheersmaatregelen van de onderkende risico's in de tekst geïntegreerd (zie § 2.6.2. Kadernota).

### 14. Profilering

Het profiel van de UT is verder aangescherpt in het kader van Route'14:

*"De UT is een moderne, ondernemende University of Technology. De ontwikkeling van relevante moderne technologie staat centraal, in het besef dat dit alleen kan door een samenwerking van technische, natuur-, maatschappij en gedragswetenschappen vanuit een stevige verankering in disciplines en technologieën. De relevantie en toepasbaarheid van onze innovaties maken we zichtbaar rond de specifieke thema's waar we sterk in zijn en die bovendien een prominente plaats hebben op de nationale en internationale agenda: gezondheid, duurzame energie, water, leren en veiligheid. Ondernemerschap zit in de vezels van de organisatie (...)."*

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Aansluiting Dienststrategie bij UT-strategie en eventuele acties om aansluiting van de strategie te realiseren (bijv. duurzaamheid, innovatie).
- Relatie met de interne eenheden, externe organisaties en overige stakeholders (bijv. maatschappelijke betrokkenheid).
- Ondernemerschap;
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 15. Bijdrage aan realisatie Onderwijs: kwaliteit, organisatie en marktaandeel

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Bijdrage aan versterking van onderscheiden kenmerken en kwaliteit van onderwijs:
  - Kwaliteitszorgsysteem
  - Kwaliteit van voorzieningen
- Onderwijsinformatiesystemen:
  - Invoering Blackboard, OSIRIS,
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 16. Bijdrage aan realisatie Onderzoek: onderzoeksnetwerken/strategische partners

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Bijdrage aan versterking onderzoeksrelaties:
  - Omgevingsverkenning onderzoeksportefeuille (3TU, EZ, EU, NWO, STW, FOM, industrie, etc), dubbelingen/niches;
  - Relaties TTI's, GTI's, andere universiteiten (bijv. WUR en RUN)
  - Ontwikkelingen 3TU-Federatie, Centres of Excellence
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

### 17. Tijdelijke projecten:

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- RoUTE'14
- Personeelsbeleid
- Branding en huisstijl
- Invoering OSIRIS
- Invoering MISUT
- Realisatie VastGoedPlan
- Integratie ITC
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader

## **18. Ondernemerschap:**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Meer ruimte voor ondernemerschap bij studenten en medewerkers.
- Creëren van awareness studenten en medewerkers.
- Leergang voor leidinggevenden.

## **19. HRM-beleid**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan kunnen zijn:

- Ontwikkeling zittend personeel bijv. leiderschapsontwikkelings- en doorontwikkelingsprogramma's.
- Doorstroom vrouwen naar hogere posities
- Relevante pi's en streefgetallen (o.a. percentage vrouwen in hogere functies);
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

## **20. Bedrijfsvoering**

Aandachtspunten in dit hoofdstuk van het jaarplan zijn:

- Bedrijfsprocessen en ontwikkelingen daarin belichten en kritisch bekijken (in relatie tot de service en dienstverlening).
- Verbeteracties Planning & Controlcyclus.
- Risico's en beheersmaatregelen in dit kader.

## **21. financiën; Begroting 2011**

- Integrale analyse van de batenontwikkeling (eerste geldstroomtoewijzingen, tweede geldstroom, derde geldstroom en overige baten)
- Integrale analyse van de lastenontwikkeling (verhouding personele en materiële lasten, vacatures)
- Resultaatspecificatie (gespecificeerd naar structurele en/of incidentele oorzaken, normale bedrijfsvoering en specifieke activiteiten)
- Ontwikkelingen in de reserve en de cashflow
- Risicoparagraaf (mogelijke financiële risico's die zich in het begrotingsjaar 2011 kunnen voordoen)

## **22. financiën; MJB 2012 t/m 2015**

- door de dienst signaleerde majeure ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek gerelateerd aan het financiële effect op de exploitatiebegroting en het effect op de personeelsformatie van de dienst.



	2010				2011				2012				2013				2014				2015				Verschil '15-'11
	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	Strat.	Model	CO/FCO	Totaal	
<i>Faculteiten:</i>																									
CTW	186	9.057	315	9.558	163	9.466	75	9.704	163	9.658	-	9.821	163	9.700	-	9.863	100	9.653	-	9.753	100	9.785	-	9.885	181
EWI	579	6.935	200	7.714	363	6.652	200	7.215	438	6.781	200	7.419	438	6.852	200	7.490	375	6.944	200	7.519	375	7.044	200	7.619	404
EWI-Nanolab	-	1.025	-	1.025	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-	1.051	-
TNW	10.728	5.486	130	16.344	8.863	5.623	130	14.616	8.803	5.452	130	14.385	8.813	5.345	130	14.288	8.813	5.380	-	14.193	8.813	5.494	-	14.307	309-
MB	-	11.906	35	11.941	-	12.014	35	12.049	-	11.903	35	11.938	-	11.777	35	11.812	-	11.836	35	11.871	-	12.224	35	12.259	210
GW	775	9.232	932	10.939	768	9.400	985	11.153	760	9.687	985	11.432	760	9.775	985	11.520	760	9.862	985	11.607	760	10.062	985	11.807	654
ITC	24.361	-	-	24.361	21.279	-	-	21.279	21.279	-	-	21.279	21.279	-	-	21.279	21.279	-	-	21.279	21.279	-	-	21.279	-
<b>totaal faculteiten</b>	<b>36.629</b>	<b>43.641</b>	<b>1.612</b>	<b>81.882</b>	<b>31.436</b>	<b>44.206</b>	<b>1.425</b>	<b>77.067</b>	<b>31.443</b>	<b>44.532</b>	<b>1.350</b>	<b>77.325</b>	<b>31.453</b>	<b>44.500</b>	<b>1.350</b>	<b>77.303</b>	<b>31.327</b>	<b>44.726</b>	<b>1.220</b>	<b>77.273</b>	<b>31.327</b>	<b>45.660</b>	<b>1.220</b>	<b>78.207</b>	<b>1.140</b>
<i>Instituten:</i>																									
IMPACT	-	12.280	-	12.280	-	12.388	-	12.388	-	12.442	-	12.442	-	12.914	-	12.914	-	13.713	-	13.713	-	14.061	-	14.061	1.673
CTIT	205	13.960	-	14.165	125	13.642	-	13.767	125	13.546	-	13.671	125	13.544	-	13.669	-	13.442	-	13.442	-	13.911	-	13.911	144
MESA+	320	16.303	-	16.623	-	17.298	-	17.298	-	17.503	-	17.503	-	17.329	-	17.329	-	16.962	-	16.962	-	16.682	-	16.682	616-
MIRA	289	6.569	-	6.858	2.150	6.970	-	9.120	1.800	6.835	-	8.635	1.800	6.830	-	8.630	1.800	6.949	-	8.749	1.800	7.083	-	8.883	237-
IGS	-	6.836	-	6.836	-	6.549	-	6.549	-	7.038	-	7.038	-	7.223	-	7.223	-	7.258	-	7.258	-	7.247	-	7.247	698
IBR	-	4.311	-	4.311	-	4.255	-	4.255	-	4.475	-	4.475	-	4.841	-	4.841	-	4.893	-	4.893	-	5.057	-	5.057	802
<b>totaal instituten</b>	<b>814</b>	<b>60.259</b>	<b>-</b>	<b>61.073</b>	<b>2.275</b>	<b>61.102</b>	<b>-</b>	<b>63.377</b>	<b>1.925</b>	<b>61.839</b>	<b>-</b>	<b>63.764</b>	<b>1.925</b>	<b>62.681</b>	<b>-</b>	<b>64.606</b>	<b>1.800</b>	<b>63.217</b>	<b>-</b>	<b>65.017</b>	<b>1.800</b>	<b>64.041</b>	<b>-</b>	<b>65.841</b>	<b>2.464</b>
<b>totaal Primair Proces</b>	<b>37.443</b>	<b>103.900</b>	<b>1.612</b>	<b>142.955</b>	<b>33.711</b>	<b>105.308</b>	<b>1.425</b>	<b>140.444</b>	<b>33.368</b>	<b>106.371</b>	<b>1.350</b>	<b>141.089</b>	<b>33.378</b>	<b>107.181</b>	<b>1.350</b>	<b>141.909</b>	<b>33.127</b>	<b>107.943</b>	<b>1.220</b>	<b>142.290</b>	<b>33.127</b>	<b>109.701</b>	<b>1.220</b>	<b>144.048</b>	<b>3.604</b>
<i>Diensten:</i>																									
ICTS	328	-	9.973	10.301	219	-	10.462	10.681	131	-	10.020	10.151	131	-	9.917	10.048	131	-	9.830	9.961	131	-	9.821	9.952	729-
S&O	798	-	9.788	10.586	-	-	10.694	10.694	40	-	9.495	9.535	40	-	8.965	9.005	40	-	8.765	8.805	40	-	8.765	8.805	1.889-
SU	-	-	1.315	1.315	-	-	1.293	1.293	-	-	1.306	1.306	-	-	1.306	1.306	-	-	1.306	1.306	-	-	1.306	1.306	13
B&A	-	-	3.833	3.833	-	-	4.027	4.027	-	-	4.040	4.040	-	-	4.015	4.015	-	-	4.015	4.015	-	-	4.015	4.015	12-
FB	487	-	5.287	5.774	384	-	5.738	6.122	384	-	5.566	5.950	384	-	5.523	5.907	384	-	5.502	5.886	384	-	5.287	5.671	451-
S&C	20	-	7.682	7.702	-	-	6.940	6.940	-	-	6.715	6.715	-	-	6.086	6.086	-	-	5.491	5.491	-	-	5.491	5.491	1.449-
FEZ	-	-	3.490	3.490	-	-	3.680	3.680	-	-	3.715	3.715	-	-	3.715	3.715	-	-	3.715	3.715	-	-	3.715	3.715	35
PA&O	14	-	3.309	3.323	14	-	3.459	3.473	14	-	3.418	3.432	14	-	3.418	3.432	14	-	3.418	3.432	14	-	3.418	3.432	41-
ES	1.015	-	3.402	4.417	515	-	3.540	4.055	515	-	3.325	3.840	515	-	3.275	3.790	515	-	3.225	3.740	515	-	3.144	3.659	396-
CvB	-	-	1.234	1.234	-	-	1.237	1.237	-	-	1.250	1.250	-	-	1.250	1.250	-	-	1.250	1.250	-	-	1.250	1.250	13
<b>totaal diensten</b>	<b>2.662</b>	<b>-</b>	<b>49.313</b>	<b>51.975</b>	<b>1.132</b>	<b>-</b>	<b>51.070</b>	<b>52.202</b>	<b>1.084</b>	<b>-</b>	<b>48.850</b>	<b>49.934</b>	<b>1.084</b>	<b>-</b>	<b>47.470</b>	<b>48.554</b>	<b>1.084</b>	<b>-</b>	<b>46.517</b>	<b>47.601</b>	<b>1.084</b>	<b>-</b>	<b>46.212</b>	<b>47.296</b>	<b>4.906-</b>
<b>Centr. UT-eenheid</b>	<b>10.863</b>	<b>6.862</b>	<b>6.368</b>	<b>24.093</b>	<b>11.270</b>	<b>6.952</b>	<b>10.236</b>	<b>28.458</b>	<b>10.480</b>	<b>7.030</b>	<b>10.286</b>	<b>27.796</b>	<b>10.380</b>	<b>7.067</b>	<b>10.411</b>	<b>27.858</b>	<b>10.380</b>	<b>7.114</b>	<b>10.711</b>	<b>28.205</b>	<b>10.380</b>	<b>7.252</b>	<b>8.636</b>	<b>26.268</b>	<b>2.190-</b>
<b>Totaal UT</b>	<b>50.968</b>	<b>110.762</b>	<b>57.293</b>	<b>219.023</b>	<b>46.113</b>	<b>112.260</b>	<b>62.731</b>	<b>221.104</b>	<b>44.932</b>	<b>113.401</b>	<b>60.486</b>	<b>218.819</b>	<b>44.842</b>	<b>114.248</b>	<b>59.231</b>	<b>218.321</b>	<b>44.591</b>	<b>115.057</b>	<b>58.448</b>	<b>218.096</b>	<b>44.591</b>	<b>116.953</b>	<b>56.068</b>	<b>217.612</b>	<b>3.492-</b>
Herverd. middelen *	-	-6.862	0	-6.862	-	-6.952	0	-6.952	-	-7.030	0	-7.030	-	-7.067	0	-7.067	-	-7.114	0	-7.114	-	-7.252	0	-7.252	-252
Vrije ruimte Univ.Stim.	-	-	-	0	452	-	-	452	1.751	-	-	1.751	1.888	-	-	1.888	2.186	-	-	2.186	2.324	-	-	2.324	2.186
<b>Totaal UT netto beschikbare middelen</b>	<b>50.968</b>	<b>103.900</b>	<b>57.293</b>	<b>212.161</b>	<b>46.565</b>	<b>105.308</b>	<b>62.731</b>	<b>214.604</b>	<b>46.683</b>	<b>106.371</b>	<b>60.486</b>	<b>213.540</b>	<b>46.730</b>	<b>107.181</b>	<b>59.231</b>	<b>213.142</b>	<b>46.777</b>	<b>107.943</b>	<b>58.448</b>	<b>213.168</b>	<b>46.915</b>	<b>109.701</b>	<b>56.068</b>	<b>212.684</b>	<b>1.558-</b>

(bedragen in k€)

Toewijzing UT-verdeelmodel per Faculteit, Instituut

Bijlage 6

(bedragen in k€)

Totaal UT	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot. '15-'10
1. Faculteiten	43.641	44.206	44.532	44.500	44.726	45.660	565	1.454	2.019
2. Instituten	60.259	61.102	61.839	62.681	63.217	64.041	843	2.939	3.782
3. Univ. Stimulering	6.862	6.952	7.030	7.067	7.114	7.252	90	300	390
<b>Totaal Totaal UT</b>	<b>110.762</b>	<b>112.260</b>	<b>113.401</b>	<b>114.248</b>	<b>115.057</b>	<b>116.953</b>	<b>1.498</b>	<b>4.693</b>	<b>6.191</b>

(bedragen in k€)

1. Faculteiten	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot. '15-'10
<b>CTW</b>									
EC-premiëring	5.916	6.274	6.344	6.351	6.384	6.520	358	246	604
Opslag per opleiding	3.141	3.192	3.314	3.349	3.269	3.265	51	73	124
<b>Totaal CTW</b>	<b>9.057</b>	<b>9.466</b>	<b>9.658</b>	<b>9.700</b>	<b>9.653</b>	<b>9.785</b>	<b>409</b>	<b>319</b>	<b>728</b>
<b>EWI</b>									
EC-premiëring	5.698	5.404	5.465	5.470	5.499	5.616	-294	212	-82
Opslag per opleiding	1.237	1.248	1.316	1.382	1.445	1.428	11	180	191
<b>Totaal EWI</b>	<b>6.935</b>	<b>6.652</b>	<b>6.781</b>	<b>6.852</b>	<b>6.944</b>	<b>7.044</b>	<b>-283</b>	<b>392</b>	<b>109</b>
Vaste voet Nanolab	1.025	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	26	0	26
<b>Totaal EWI-Nanolab</b>	<b>1.025</b>	<b>1.051</b>	<b>1.051</b>	<b>1.051</b>	<b>1.051</b>	<b>1.051</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>26</b>
<b>TNW</b>									
EC-premiëring	2.976	3.112	3.147	3.150	3.167	3.234	136	122	258
Opslag per opleiding	2.360	2.280	2.228	2.195	2.213	2.260	-80	-20	-100
Premiëring Ontwerpers	150	231	77	0	0	0	81	-231	-150
<b>Totaal TNW</b>	<b>5.486</b>	<b>5.623</b>	<b>5.452</b>	<b>5.345</b>	<b>5.380</b>	<b>5.494</b>	<b>137</b>	<b>-129</b>	<b>8</b>
<b>MB</b>									
EC-premiëring	9.185	9.207	9.309	9.319	9.367	9.568	22	361	383
Opslag per opleiding	2.721	2.807	2.594	2.458	2.469	2.656	86	-151	-65
<b>Totaal MB</b>	<b>11.906</b>	<b>12.014</b>	<b>11.903</b>	<b>11.777</b>	<b>11.836</b>	<b>12.224</b>	<b>108</b>	<b>210</b>	<b>318</b>
<b>GW</b>									
EC-premiëring	6.894	7.004	7.082	7.090	7.126	7.279	110	275	385
Opslag per opleiding	2.338	2.396	2.605	2.685	2.736	2.783	58	387	445
<b>Totaal GW</b>	<b>9.232</b>	<b>9.400</b>	<b>9.687</b>	<b>9.775</b>	<b>9.862</b>	<b>10.062</b>	<b>168</b>	<b>662</b>	<b>830</b>
<b>Totaal Faculteiten</b>	<b>43.641</b>	<b>44.206</b>	<b>44.532</b>	<b>44.500</b>	<b>44.726</b>	<b>45.660</b>	<b>565</b>	<b>1.454</b>	<b>2.019</b>

(bedragen in k€)

2. Instituten	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot. '15-'10
<b>IMPACT</b>									
OO-component	2.386	1.668	1.684	1.704	1.719	1.741	-718	73	-645
Premiëring Promoties	3.120	3.271	3.689	4.232	5.038	5.115	151	1.844	1.995
Strat. Instituutsmiddelen: Basis	5.974	6.649	6.269	6.178	6.156	6.405	675	-244	431
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	800	800	800	800	800	800	0	0	0
<b>Totaal IMPACT</b>	<b>12.280</b>	<b>12.388</b>	<b>12.442</b>	<b>12.914</b>	<b>13.713</b>	<b>14.061</b>	<b>108</b>	<b>1.673</b>	<b>1.781</b>
<b>CTIT</b>									
OO-component	3.144	1.988	2.006	2.032	2.048	2.075	-1.156	87	-1.069
Premiëring Promoties	3.105	3.162	3.488	3.565	3.472	3.627	57	465	522
Strat. Instituutsmiddelen: Basis	6.911	7.692	7.252	7.147	7.122	7.409	781	-283	498
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	800	800	800	800	800	800	0	0	0
<b>Totaal CTIT</b>	<b>13.960</b>	<b>13.642</b>	<b>13.546</b>	<b>13.544</b>	<b>13.442</b>	<b>13.911</b>	<b>-318</b>	<b>269</b>	<b>-49</b>
<b>MESA+</b>									
OO-component	1.018	705	712	720	726	736	-313	31	-282
Premiëring Promoties	3.675	3.875	4.697	4.666	4.325	3.627	200	-248	-48
Strat. Instituutsmiddelen: Basis	9.810	10.918	10.294	10.143	10.111	10.519	1.108	-399	709
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	0	0	0
<b>Totaal MESA+</b>	<b>16.303</b>	<b>17.298</b>	<b>17.503</b>	<b>17.329</b>	<b>16.962</b>	<b>16.682</b>	<b>995</b>	<b>-616</b>	<b>379</b>
<b>MIRA</b>									
OO-component	700	481	486	491	496	502	-219	21	-198
Premiëring Promoties	1.575	1.891	1.922	1.953	2.077	2.093	316	202	518
Strat. Instituutsmiddelen: Basis	2.694	2.998	2.827	2.786	2.776	2.888	304	-110	194
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	0	0	0
<b>Totaal MIRA</b>	<b>6.569</b>	<b>6.970</b>	<b>6.835</b>	<b>6.830</b>	<b>6.949</b>	<b>7.083</b>	<b>401</b>	<b>113</b>	<b>514</b>
<b>IGS</b>									
OO-component	2.633	1.730	1.746	1.768	1.782	1.805	-903	75	-828
Premiëring Promoties	1.455	1.783	2.418	2.620	2.651	2.511	328	728	1.056
Strategische Instituutsmiddelen	2.548	2.836	2.674	2.635	2.625	2.731	288	-105	183
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	200	200	200	200	200	200	0	0	0
<b>Totaal IGS</b>	<b>6.836</b>	<b>6.549</b>	<b>7.038</b>	<b>7.223</b>	<b>7.258</b>	<b>7.247</b>	<b>-287</b>	<b>698</b>	<b>411</b>
<b>IBR</b>									
OO-component	1.564	1.176	1.187	1.202	1.212	1.227	-388	51	-337
Premiëring Promoties	1.200	1.380	1.674	2.046	2.093	2.186	180	806	986
Strategische Instituutsmiddelen	1.347	1.499	1.414	1.393	1.388	1.444	152	-55	97
Strat. Instituutsmiddelen: Aanv.	200	200	200	200	200	200	0	0	0
<b>Totaal OO-component</b>	<b>4.311</b>	<b>4.255</b>	<b>4.475</b>	<b>4.841</b>	<b>4.893</b>	<b>5.057</b>	<b>-56</b>	<b>802</b>	<b>746</b>
<b>Totaal Instituten</b>	<b>60.259</b>	<b>61.102</b>	<b>61.839</b>	<b>62.681</b>	<b>63.217</b>	<b>64.041</b>	<b>843</b>	<b>2.939</b>	<b>3.782</b>

(bedragen in k€)

3. Univ. Stimulering	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot. '15-'10
USow	4.719	4.769	4.823	4.828	4.853	4.957	50	188	238
USoz	2.143	2.183	2.207	2.239	2.261	2.295	40	112	152
<b>Totaal Univ. Stimulering</b>	<b>6.862</b>	<b>6.952</b>	<b>7.030</b>	<b>7.067</b>	<b>7.114</b>	<b>7.252</b>	<b>90</b>	<b>300</b>	<b>390</b>



## A Externe middelen en aanvullingen uit Centrale reserves en voorzieningen

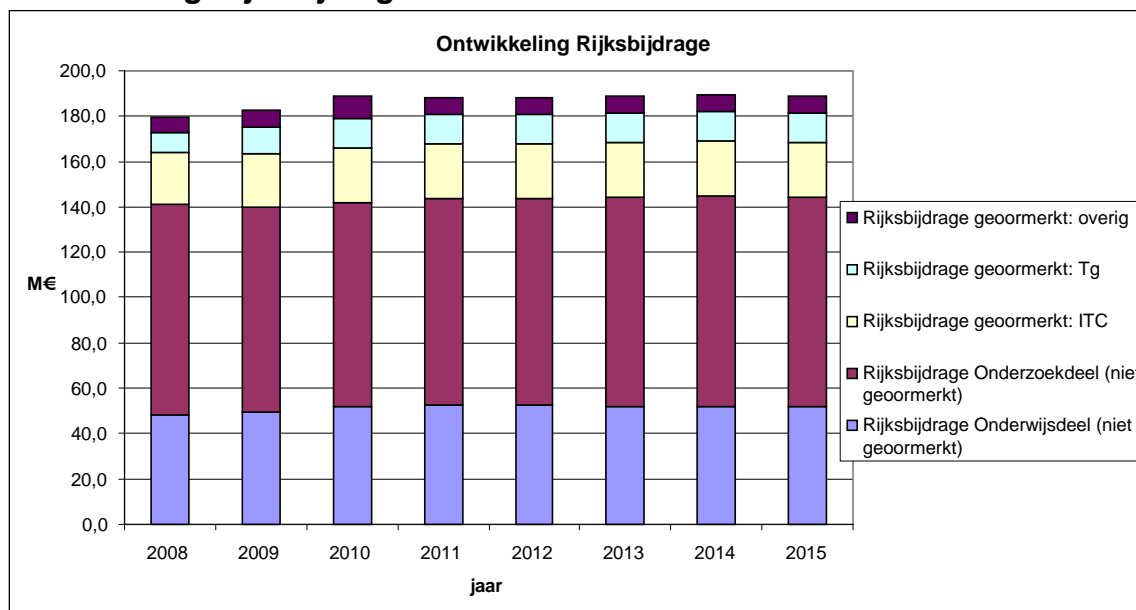
	(bedragen in M€)						Vershil	Vershil	Vershil
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	'11-'10	'15-'11	'15-'10
<i>Onderwijs BaMa t-1 *</i>	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2	52,2			
- Extra Invest. HO, Enveloppe Kwaliteitsimpuls, diversen		3,0	5,6	8,0	8,0	8,0	3,0	5,0	8,0
- Correctie voor Studentvolume		-2,6	-5,3	-7,9	-7,9	-7,9	-2,6	-5,3	-7,9
<i>Rijksbijdrage Onderwijsdeel (niet geormerkt)</i>	<b>52,2</b>	<b>52,6</b>	<b>52,5</b>	<b>52,3</b>	<b>52,3</b>	<b>52,3</b>	<b>0,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,1</b>
<i>Onderzoek BaMa t-1 *</i>	89,4	89,4	89,4	89,4	89,4	89,4			
- Plasterk-korting (totaal M€ 9,3 in 2008-2011)		-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-2,2	-	-2,2
- Diversen		0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	-0,1	0,4
- Mutatie Promoties		3,4	3,5	4,7	5,3	4,8	3,4	1,4	4,8
- Mutatie Ontwerpers		-0,2	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4	-0,2	-0,2	-0,4
<i>Rijksbijdrage Onderzoekdeel (niet geormerkt)</i>	<b>89,4</b>	<b>90,9</b>	<b>90,9</b>	<b>91,9</b>	<b>92,5</b>	<b>92,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>2,6</b>
IVH	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	-	-	-
ITC (doorsluisz., v.a. 2011 na aftrek aandeel centrale bekostiging)	24,4	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	-3,1	-	-3,1
ITC (aandeel centrale bekostiging)	PM.	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	-	3,1
ZVVO	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	-	-	-
Tg Rijksbijdrage (doorsluisz.) t.g.v. TNW	9,2	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	-1,8	-	-1,8
TG (Rijksbijdrage onderzoekdeel) t.g.v. MIRA	-	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	-	1,8
Tg Rijksbijdrage (aandeel centr. bekostiging)	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	-	-	-
Nagekomen correctie BaMa	0,3						-0,3	-	-0,3
Compensatie BaMa voorgaande jaren, toerekening 2010	2,0						-2,0	-	-2,0
<i>Rijksbijdrage geormerkt</i>	<b>47,0</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>44,7</b>	<b>-2,3</b>	<b>-</b>	<b>-2,3</b>
<b>Subtotaal Rijksbijdrage</b>	<b>188,6</b>	<b>188,2</b>	<b>188,0</b>	<b>188,8</b>	<b>189,4</b>	<b>188,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,4</b>
Collegegelden (regulier)	13,7	14,6	14,8	15,0	15,2	15,4	0,9	0,8	1,7
Tg collegegelden (doorsluisz.)	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,1	0,1	0,2
Tg collegegelden (aandeel centr. bekostiging)	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,1	0,0	0,1
<b>Subtotaal Collegegelden</b>	<b>14,4</b>	<b>15,5</b>	<b>15,7</b>	<b>15,9</b>	<b>16,1</b>	<b>16,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	<b>1,9</b>
<b>Totaal externe middelen</b>	<b>203,0</b>	<b>203,6</b>	<b>203,7</b>	<b>204,8</b>	<b>205,5</b>	<b>205,2</b>	<b>0,6</b>	<b>1,6</b>	<b>2,3</b>
Modeltoevoeging	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-	-	-
Modeltoevoeging overdekking rente	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	-	-	-
Overbesteding CO/FCO	0,3	3,6	2,4	0,9	0,2	-	3,3	-3,6	-0,3
Onttrekking REH: Diverse HvL-compensaties, VGD	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,7	-	-0,7
Voorziening SUT-B.	0,1	-	-	-	-	-	-0,1	-	-0,1
Overbesteding US	0,7	-	-	-	-	-	-0,7	-	-0,7
<b>Totaal aanvullingen uit Centr.reserves en voorz.</b>	<b>9,2</b>	<b>11,0</b>	<b>9,8</b>	<b>8,4</b>	<b>7,6</b>	<b>7,4</b>	<b>1,8</b>	<b>-3,6</b>	<b>-1,8</b>
<b>Totaal beschikbare middelen</b>	<b>212,2</b>	<b>214,6</b>	<b>213,5</b>	<b>213,1</b>	<b>213,2</b>	<b>212,7</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,5</b>

\* In de Mjb 2010-2014 is de vordering op de minister 2009 M€ 3,3 en 2010 van M€ 2,0 separaat van de Rijksbijdrage gepresenteerd. Omdat deze post echter onderdeel uitmaakt van de prognose Rijksbijdrage zijn deze vorderingen budgetneutraal opgenomen in de verwachte budgetten 2010 "Onderwijs en Onderzoek BaMa t-1".

## B Aansluiting bij bijlagen Normatieve en Strategische budgetten

	(bedragen in M€)						Vershil	Vershil	Vershil
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	'11-'10	'15-'11	'15-'10
Rijksbijdrage Onderwijsdeel	52,2	52,6	52,5	52,3	52,3	52,3	0,4	-0,3	0,1
Rijksbijdrage Onderzoekdeel	89,4	90,9	90,9	91,9	92,5	92,0	1,5	1,1	2,6
Nagekomen correctie BaMa	0,3						-0,3	-	-0,3
Compensatie BaMa voorgaande jaren, toerekening 2010	2,0						-2,0	-	-2,0
Collegegelden (regulier)	13,7	14,6	14,8	15,0	15,2	15,4	0,9	0,8	1,7
<b>Subtotaal BaMa + collegegelden</b>	<b>157,6</b>	<b>158,1</b>	<b>158,2</b>	<b>159,2</b>	<b>160,0</b>	<b>159,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>
TG (Rijksbijdrage + collegegeld) deel centr. bekostiging	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	0,1	0,0	0,1
ITC (aandeel centrale bekostiging)	P.M.	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	-	3,1
Modeltoevoeging overdekking rente	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	-	-	-
Modeltoevoeging	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	-	-	-
Overbesteding CO/FCO	0,3	3,6	2,4	0,9	0,2	-	3,3	-3,6	-0,3
<b>Subtotaal interne toevoegingen</b>	<b>10,5</b>	<b>16,9</b>	<b>15,7</b>	<b>14,3</b>	<b>13,5</b>	<b>13,4</b>	<b>6,4</b>	<b>-3,5</b>	<b>2,9</b>
<b>Totaal normatieve budgetten</b>	<b>168,1</b>	<b>175,0</b>	<b>173,9</b>	<b>173,5</b>	<b>173,5</b>	<b>173,0</b>	<b>6,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>5,0</b>
Universitaire Stimulering uit "lopende" middelen	6,9	7,0	7,0	7,1	7,1	7,3	0,1	0,3	0,4
Overbesteding US	0,7	-	-	-	-	-	-0,7	-	-0,7
<b>Subtotaal Universitaire Stimulering</b>	<b>7,6</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,3</b>
IVH	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	-	-	-
ITC (doorsluisz., v.a. 2011 na aftrek aandeel CO)	24,4	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	-3,1	-	-3,1
ZVVO	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	-	-	-
TG (Rijksbijdrage + collegegeld) t.g.v. TNW	9,7	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	-1,7	0,1	-1,7
TG (Rijksbijdrage onderzoekdeel) t.g.v. MIRA	-	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	-	1,8
<b>Subtotaal Externe doorsluisz.</b>	<b>41,6</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>38,6</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,1</b>	<b>-3,0</b>
Onttrekking REH: Diverse HvL-comp., VGD, Eenm. Stim USoz	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-0,7	-	-0,7
Voorziening SUT-B.	0,1	-	-	-	-	-	-0,1	-	-0,1
<b>Subtotaal Onttrekkingen REH en Voorziening SUT-B</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>-</b>	<b>-0,8</b>
<b>Totaal strategische budgetten</b>	<b>51,0</b>	<b>46,6</b>	<b>46,7</b>	<b>46,7</b>	<b>46,8</b>	<b>46,9</b>	<b>-4,4</b>	<b>0,4</b>	<b>-4,1</b>
<b>Totaal verdeelde middelen UT (voor correctie herv. middelen)</b>	<b>219,0</b>	<b>221,6</b>	<b>220,6</b>	<b>220,2</b>	<b>220,3</b>	<b>219,9</b>	<b>2,5</b>	<b>-1,6</b>	<b>0,9</b>
Herverdeelde middelen	-6,9	-7,0	-7,0	-7,1	-7,1	-7,3	-0,1	-0,3	-0,4
<b>Totaal beschikbare middelen UT</b>	<b>212,2</b>	<b>214,6</b>	<b>213,5</b>	<b>213,1</b>	<b>213,2</b>	<b>212,7</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,5</b>

## Ontwikkeling Rijksbijdrage



Bovenstaande grafiek laat de ontwikkeling en samenstelling van de Rijksbijdrage vanaf 2008 zien. In 2008 en 2009 was er sprake van groei van de Rijksbijdrage, vooral vanwege de loon- en prijsontwikkelingen. Voor 2010 en verder hebben wij geen rekening gehouden met loon- en prijsontwikkelingen vanwege de economische crisis, maar ook niet met mogelijke resultaatverbeteringen. De zichtbare fluctuaties zijn vooral de structurele doorwerking van een aantal autonome ontwikkelingen en enkele prestatie-effecten.

### Autonome ontwikkelingen

Uitgangspunt voor de verwachte Rijksbijdrage voor 2011 en verder is de Rijksbijdrage voor 2010 zoals opgenomen in de UT-begroting 2010. Deze bedroeg in december 2009 M€ 188,6. De prognose van de Rijksbijdrage voor 2011 en verder is op basis van het loon- en prijsniveau 2010. De belangrijkste autonome ontwikkelingen uit voorgaande jaren met structurele doorwerking daarvan naar 2011 en mogelijk verder worden hieronder nader toegelicht.

- **Studentenaantallen:**

Hier wordt de in 2007 opgelegde resultaatverbetering in verband met een geconstateerde lagere raming van de studentenaantallen in het wetenschappelijk onderwijs verwerkt.

- **Vernieuwingsimpuls (Smart Mix)**

De minister heeft besloten de Smart Mix te beëindigen en de daarvoor beschikbare middelen ad M€ 100 in fasen over te hevelen naar NWO. Door de instellingen kunnen nu bij NWO subsidieaanvragen worden ingediend. Deze systeemverandering houdt een normatieve korting bij de universiteiten in. Voor de UT loopt deze korting op tot structureel M€ 9,3 in 2011.

- **Enveloppen alfa/gamma en kwaliteitsimpuls Hoger Onderwijs**

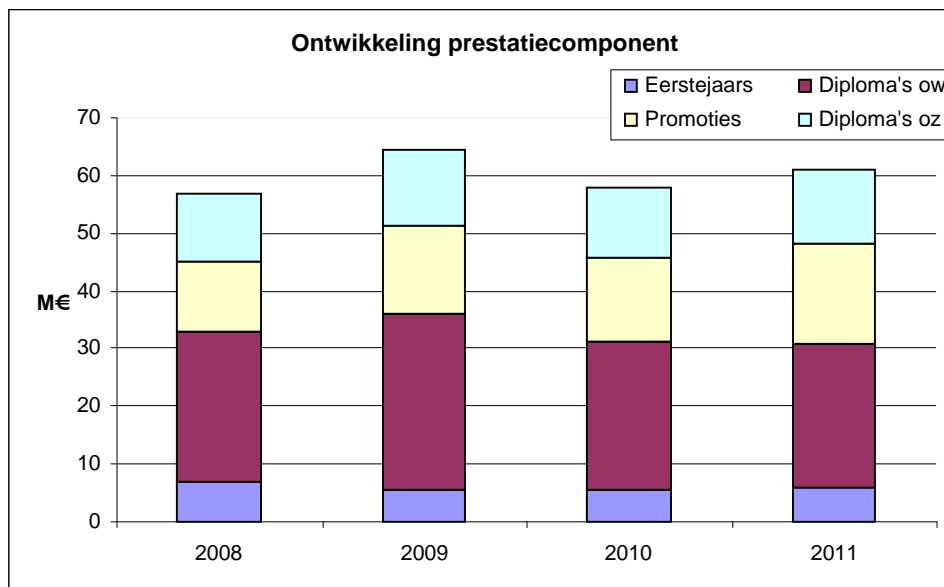
In de bijdrage 2009 zijn structureel gelden uit de enveloppen (deze staan gereserveerd bij het ministerie van Financiën) beschikbaar gekomen. Voor 2011 gaat het voor de UT om M€ 0,7 ten behoeve van alfa/gamma en M€ 0,1 voor kwaliteitsimpuls Hoger onderwijs.

- **IVH Investeringsdeel**

De IVH gelden zijn met ingang van 2009 overgebracht naar het normatieve deel van de Rijksbijdrage. In 2011 blijft het bedrag voor IVH voor de UT M€ 7,3. Dit bedrag is opgenomen in zowel het onderwijsdeel als het onderzoekdeel van de Rijksbijdrage. Het bedrag wordt hiermee niet meer afzonderlijk zichtbaar gemaakt.

### Prestatie-effecten

De prestaties zoals die zullen gelden in de rijksbekostiging 2011 van de andere universiteiten zijn nog niet bekend (formeel en informeel). Op dit moment is de voorlopige bekostigingsfoto voor 2011 voor de UT bekend. De definitieve foto zal naar verwachting eind juni beschikbaar komen. Op basis van de voorlopige foto is een prognose gemaakt van de prestatiecomponent voor 2011. Hierbij is uitgegaan van de prijzen zoals gehanteerd bij de prestatiecomponent voor 2010. In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van prestatiecomponent van de afgelopen jaren opgenomen.



Uit de grafiek blijkt dat de totale prestatiecomponent in 2011 M€ 61 bedraagt. Ten opzichte van 2010 een stijging van M€ 3,1. Dit wordt veroorzaakt door het hogere aantal promoties in 2011.

Zoals eerder aangegeven is de prognose voor de prestatiecomponent voor 2011 slechts indicatief. De definitieve foto is nog niet bekend en bovendien zijn de prestatiegegevens van de andere universiteiten niet bekend. Hierdoor is het niet duidelijk hoe de universiteiten ten opzichte van elkaar scoren. Uit voorgaande jaren is tevens gebleken dat vooral de prijzen van diploma's fluctueren. Dit houdt verband met de na-ijleffecten van de invoering van het bachelor- en mastersysteem. In het rijksmodel is een overgangstermijn afgesproken voor het compenseren van budgettaire gevolgen t.a.v. de diplomabekostiging. Dit om tegemoet te komen aan de afspraken van budgetneutrale invoering met vaste diplomaprijzen. Gedurende de overgangstermijn is echter moeilijk gebleken een goede inschatting te geven van de resultaten ten aanzien van de te bekostigen diploma's. Dit omdat het tempo van invoering van het BaMa-systeem bij de universiteiten niet gelijk opliep en omdat de diplomaprijzen niet vast zijn gebleken. Tot slot is voor de uiteindelijke totale Rijksbijdrage UT de ontwikkeling van de andere componenten (onderwijsopslag, SOC etc.) ook van belang. De prestatiecomponent bedraagt namelijk maar circa 35% van de totale bijdrage.

Ondanks genoemde onzekerheden is voor studentaantallen, promoties en ontwerpers een meerjarige correctie opgenomen op de te verwachten bijdrage. Zie de tabel in de volgende paragraaf.

I Netto te verdelen Normatieve OW en OZ-middelen via UT verdeelmodel	Begroting						Verschil			% -aandeel OW - OZ en Centr.bek.					
	B2010	2011	2012	2013	2014	2015	'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10	B2010	2011	2012	2013	2014	2015
Onderwijs BaMa	52.165	52.565	52.465	52.265	52.265	52.265	400	-300	100						
Collegegelden	13.700	14.600	14.800	15.000	15.200	15.400	900	800	1.700						
<b>Totaal onderwijs</b>	<b>65.865</b>	<b>67.165</b>	<b>67.265</b>	<b>67.265</b>	<b>67.465</b>	<b>67.665</b>	<b>1.300</b>	<b>500</b>	<b>1.800</b>						
Onderzoek BaMa	89.435	90.929	90.900	91.917	92.491	91.994	1.494	1.065	2.559						
BaMa-compensatie, toegerekend deel 2010	2.000														
Nagekomen correctie Rijksbekostiging	268														
<b>1 Totaal BaMa + Collegegelden</b>	<b>157.568</b>	<b>158.094</b>	<b>158.165</b>	<b>159.182</b>	<b>159.956</b>	<b>159.659</b>	<b>2.794</b>	<b>1.565</b>	<b>4.359</b>	<b>94%</b>	<b>90%</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>	<b>92%</b>
<i>Procentueel aandeel Ow (cfm Nota Kaderstelling)</i>	42,6%	42,5%	42,5%	42,3%	42,2%	42,4%	-0,1%	-0,1%	-0,2%						
<i>Procentueel aandeel Oz (cfm Nota Kaderstelling)</i>	57,4%	57,5%	57,5%	57,7%	57,8%	57,6%	0,1%	0,1%	0,2%						
<b>Bij: Interne toevoegingen</b>															
Aandeel Centr.Bekostiging in Rijksbijdrage TG	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	0	0	0						
Aandeel Centr. bekostiging in Collegegelden TG	210	260	270	280	280	280	50	20	70						
Aandeel Centrale Bekostiging ITC	PM.	3.082	3.082	3.082	3.082	3.082	3.082	0	3.082						
Overdekking rente in doorberekening huisvesting	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	0	0	0						
Generieke toevoeging REH	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	0	0	0						
Toevoeging uit Reserve voor extra toegekende CO/FCO t.o.v. Nota Kaderstelling 2010-2014	276	3.555	2.370	935	187		3.279	-3.555	-276						
<b>2 Totaal Interne toevoegingen</b>	<b>10.486</b>	<b>16.897</b>	<b>15.722</b>	<b>14.297</b>	<b>13.549</b>	<b>13.362</b>	<b>6.411</b>	<b>-3.535</b>	<b>2.876</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>3 Subtotaal: Beschikbare normatieve middelen</b>	<b>168.054</b>	<b>174.991</b>	<b>173.887</b>	<b>173.479</b>	<b>173.505</b>	<b>173.021</b>	<b>9.205</b>	<b>-1.970</b>	<b>7.235</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Af: Centrale bekostiging</b>															
CO's	-42.888	-45.187	-44.687	-44.387	-43.987	-43.987	-2.299	1.200	-1.099						
FCO's	-14.405	-17.544	-15.799	-14.844	-14.461	-12.081	-3.139	5.463	2.324						
<b>4 Totaal Centrale bekostiging</b>	<b>-57.293</b>	<b>-62.731</b>	<b>-60.486</b>	<b>-59.231</b>	<b>-58.448</b>	<b>-56.068</b>	<b>-5.438</b>	<b>6.663</b>	<b>1.225</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>
<b>5 Netto te verdelen OW+OZ-middelen</b>	<b>110.761</b>	<b>112.260</b>	<b>113.401</b>	<b>114.248</b>	<b>115.057</b>	<b>116.953</b>	<b>3.767</b>	<b>4.693</b>	<b>8.460</b>	<b>66%</b>	<b>64%</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>68%</b>

II Budget per Compartiment UT-verdeelmodel	Begroting						Verschil			% -aandeel OW - OZ en Centr.bek.					
	B2010	2011	2012	2013	2014	2015	'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10	B2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Te verdelen OW-middelen</b>															
BaMa + Collegegelden	65.865	67.165	67.265	67.265	67.465	67.665	1.300	500	1.800						
Bij: Aandeel BaMa-verhoging 2010	966						-966	0							
Bij: Aandeel Interne toevoegingen	4.760	7.179	6.686	6.041	5.715	5.663	2.419	-1.516	903						
Af: Aandeel centrale bekostiging	-24.406	-26.651	-25.724	-25.029	-24.652	-23.762	-2.245	2.889	644						
<b>O Netto Te verdelen OW-middelen</b>	<b>47.185</b>	<b>47.693</b>	<b>48.227</b>	<b>48.277</b>	<b>48.528</b>	<b>49.566</b>	<b>508</b>	<b>1.873</b>	<b>3.347</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>	<b>43%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>
<b>Te verdelen OZ-middelen</b>															
BaMa	89.435	90.929	90.900	91.917	92.491	91.994	1.494	1.065	2.559						
Bij: Aandeel BaMa-verhoging 2010	1.302						-1.302	0							
Bij: Aandeel Interne toevoegingen	5.726	9.718	9.036	8.256	7.834	7.699	3.992	-2.019	1.973						
Af: Aandeel centrale bekostiging	-32.887	-36.080	-34.762	-34.202	-33.796	-32.306	-3.193	3.774	581						
<b>O Netto Te verdelen OZ-middelen</b>	<b>63.576</b>	<b>64.567</b>	<b>65.174</b>	<b>65.971</b>	<b>66.529</b>	<b>67.387</b>	<b>991</b>	<b>2.820</b>	<b>5.113</b>	<b>57%</b>	<b>58%</b>	<b>57%</b>	<b>58%</b>	<b>58%</b>	<b>58%</b>
<b>T Netto te verdelen OW+OZ-middelen</b>	<b>110.761</b>	<b>112.260</b>	<b>113.401</b>	<b>114.248</b>	<b>115.057</b>	<b>116.953</b>	<b>1.499</b>	<b>4.693</b>	<b>8.460</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

II UT-verdeelmodel per component	Begroting						Verschil			Componentpercentages					
	B2010	2011	2012	2013	2014	2015	'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10	B2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A Ow-compartiment</b>															
1 EC-premiëring	30.670	31.001	31.347	31.380	31.543	32.217	331	1.216	1.547	65%	65%	65%	65%	65%	65%
2 Opslag per opleiding	11.796	11.923	12.057	12.069	12.132	12.392	127	469	596	25%	25%	25%	25%	25%	25%
3 Universitaire Stimulering Ow	4.719	4.769	4.823	4.828	4.853	4.957	50	188	238	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Netto te verdelen OW-middelen</b>	<b>47.185</b>	<b>47.693</b>	<b>48.227</b>	<b>48.277</b>	<b>48.528</b>	<b>49.566</b>	<b>508</b>	<b>1.873</b>	<b>2.381</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>B Oz-compartiment</b>															
<b>Netto te verdelen OZ-middelen</b>	<b>63.576</b>	<b>64.567</b>	<b>65.174</b>	<b>65.971</b>	<b>66.529</b>	<b>67.387</b>	<b>991</b>	<b>2.820</b>	<b>3.811</b>						
1 Vaste voet Techn. infrastructuur Nanolab	1.025	1.051	1.051	1.051	1.051	1.051	26	0	26	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2 OO-component (vast percentage)	11.444	7.748	7.821	7.917	7.983	8.086	-3.696	338	-3.358	18%	12%	12%	12%	12%	12%
3 Universitaire Stimulering Oz (vast percentage)	2.543	2.583	2.607	2.639	2.661	2.695	40	112	152	4%	4%	4%	4%	4%	4%
3' Universitaire Stimulering Oz (Suppletie Strat.Inst.middelen)	-400	-400	-400	-400	-400	-400	0	0	0	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
4 Premiëring Promoties	14.130	15.362	17.888	19.082	19.656	19.159	1.232	3.797	5.029	22%	24%	27%	29%	30%	28%
5 Premiëring Ontwerpers	150	231	77	0	0	0	81	-231	-150	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>6 Saldo = Strategische Instituutsmiddelen</b>	<b>34.684</b>	<b>37.992</b>	<b>36.130</b>	<b>35.682</b>	<b>35.578</b>	<b>36.796</b>	<b>3.308</b>	<b>-1.196</b>	<b>2.112</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>
6 Basisdeel Str. Inst.middelen	29.284	32.592	30.730	30.282	30.178	31.396									
6 Aanvulling Str.Inst.middelen	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400									
<b>Netto te verdelen OZ-middelen</b>	<b>63.576</b>	<b>64.567</b>	<b>65.174</b>	<b>65.971</b>	<b>66.529</b>	<b>67.387</b>	<b>991</b>	<b>2.820</b>	<b>3.811</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Totaal-generaal ow&amp;oz</b>	<b>110.761</b>	<b>112.260</b>	<b>113.401</b>	<b>114.248</b>	<b>115.057</b>	<b>116.953</b>	<b>1.499</b>	<b>4.693</b>	<b>6.192</b>						

**Opmerkingen:**

<b>Opgenomen indexering Nanolab</b>	0	<b>2,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
-------------------------------------	---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

De vaste voet Nanolab wordt jaarlijks geïndexeerd met 2,5%. B2011-2015 is prijspeil 2011, dus in deze presentatie geen stijgingen in 2012 en verder.

**Mjb 2011-2015: mutaties te verdelen OW- en OZ-middelen t.o.v. mjb 2010-2014**

(bedragen in k€)

	2011	2012	2013	2014
Beschikbare normatieve middelen mjb 2010-2014	169.885	170.730	169.715	167.677
<b>Mutatie ITC (aandeel centrale bekostiging)</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>	<b>3.082</b>
<b>Mutaties overig</b>	<b>2.024</b>	<b>75</b>	<b>682</b>	<b>2.746</b>
Beschikbare normatieve middelen mjb 2011-2015	174.991	173.887	173.479	173.505
CO / FCO's mjb 2010-2014	57.499	54.794	53.634	52.886
<b>Mutatie ITC: ITC ondersteuning in UT-diensten</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>	<b>2.982</b>
<b>Mutaties: Overig CO/FCO</b>	<b>2.250</b>	<b>2.710</b>	<b>2.615</b>	<b>2.580</b>
CO / FCO's mjb 2011-2015	62.731	60.486	59.231	58.448

<i>Netto te verdelen OW+OZ-middelen (2010-2014)</i>	112.386	115.936	116.081	114.791
<b>Mutatie ITC</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Mutaties: Overig middelen -/- Overig CO/FCO</b>	<b>-226</b>	<b>-2.635</b>	<b>-1.933</b>	<b>166</b>
Netto te verdelen OW+OZ-middelen (2011-2015)	112.260	113.400	114.248	115.057

A. Opslag OW-infrastructuur per student

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tot. Comp. OW-opslag	11.796	11.923	12.057	12.069	12.132	12.392
Aantal 1e instroom hoog	511	534	577	661	741	813
Aantal 1e instroom laag	1.142	1.194	1.269	1.441	1.646	1.879
Wegingsfactor hoog	2	2	2	2	2	2
Wegingsfactor laag	1	1	1	1	1	1
Aantal hoog gewogen	1.023	1.068	1.153	1.323	1.482	1.627
Aantal laag gewogen	1.142	1.194	1.269	1.441	1.646	1.879
Totaal aantal gewogen	2.165	2.262	2.423	2.764	3.128	3.506
Opslag per student hoog (k€)	10,9	10,5	10,0	8,7	7,8	7,1
Opslag per student laag (k€)	5,4	5,3	5,0	4,4	3,9	3,5

B. Instroom studenten, gemiddelde van vier instroomjaren

(Aantal studenten)

Begrotingsjaar		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hoog:	CTW	239	256	284	325	357	389
	EWI	56	62	69	85	99	105
	TNW	217	216	224	251	285	320
		<b>511</b>	<b>534</b>	<b>577</b>	<b>661</b>	<b>741</b>	<b>813</b>
Laag:	CTW	98	94	99	118	130	147
	EWI	116	113	126	146	175	194
	TNW	0	0	0	0	0	0
	MB	499	533	521	563	637	752
	GW	429	455	524	615	705	787
		<b>1.142</b>	<b>1.194</b>	<b>1.269</b>	<b>1.441</b>	<b>1.646</b>	<b>1.879</b>
UT-verdeelmodel		<b>1.653</b>	<b>1.728</b>	<b>1.846</b>	<b>2.102</b>	<b>2.387</b>	<b>2.693</b>

C. Opslag OW-infrastructuur, hoog-laag, per faculteit

(bedragen in k€)

Begrotingsjaar		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hoog:	CTW	2.606	2.698	2.824	2.835	2.766	2.747
	EWI	608	654	689	745	768	742
	TNW	2.360	2.280	2.228	2.195	2.213	2.260
		<b>5.574</b>	<b>5.632</b>	<b>5.741</b>	<b>5.775</b>	<b>5.747</b>	<b>5.749</b>
Laag:	CTW	535	494	490	514	503	518
	EWI	629	594	627	637	677	686
	TNW	0	0	0	0	0	0
	MB	2.721	2.807	2.594	2.458	2.469	2.656
	GW	2.338	2.396	2.605	2.685	2.736	2.783
		<b>6.223</b>	<b>6.291</b>	<b>6.316</b>	<b>6.294</b>	<b>6.385</b>	<b>6.643</b>
UT-verdeelmodel		<b>11.797</b>	<b>11.923</b>	<b>12.057</b>	<b>12.069</b>	<b>12.132</b>	<b>12.392</b>

D. Opslag OW-infrastructuur per faculteit

(bedragen in k€)

Begrotingsjaar		2010	2011	2012	2013	2014	2015	% '15-'11
	CTW	3.141	3.192	3.314	3.349	3.269	3.265	2%
	EWI	1.237	1.248	1.316	1.382	1.445	1.428	14%
	TNW	2.360	2.280	2.228	2.195	2.213	2.260	-1%
	MB	2.721	2.807	2.594	2.458	2.469	2.656	-5%
	GW	2.338	2.396	2.605	2.685	2.736	2.783	16%
Totaal		<b>11.797</b>	<b>11.923</b>	<b>12.057</b>	<b>12.069</b>	<b>12.132</b>	<b>12.392</b>	

Proc. aandeel		
2010	2011	2015
27%	27%	26%
10%	10%	12%
20%	19%	18%
23%	24%	21%
20%	20%	22%
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De instroomaantallen zijn gelijk aan de tellingen zoals die tot B2010 gehanteerd werden door OC&W in het BaMa-model. Deze aantallen wijken door de telregels van OC&W af van de werkelijke instroom op de UT.

Uitgegaan wordt van alle inschrijvingen voor een bepaald studiejaar op peilmoment 1-10-t-2.

Geteld wordt het totaal van 1e instroom op de UT van studenten die aan de volgende twee hoofdvoorwaarden voldoen: burgers van Nederland, Zwitserland, Suriname of van 1 van de lidstaten van de EER én woonachtig in de grensstreek: Benelux, de Duitse deelstaten Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen en Bremen.

HBO-geplumeerden tellen uitsluitend mee bij instroom in de Ma-fase.

Het belangrijkste verschil tussen de feitelijke instroom en de "BaMa-instroom" is dus dat BaMa geen rekening houdt met de instroom van Niet-EER-studenten en ook niet met EER-studenten die woonachtig zijn buiten de "grensstreek".

Verder kunnen verschillen voortkomen uit verschillen in telmoment.

BaMa gaat zoals aangegeven uit van 1 jaar, in het UT-verdeelmodel wordt uitgegaan van het gemiddelde van 4 jaar.

**A. Aantal studenten 1e instroom per opleiding**

Begrotingsjaar		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Opleiding	Fac.	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
<b>Hoog:</b>											
iO (hoog v.a. B'09)	CTW	67	98	105	81	97	117	160	160	160	165
wb	CTW	111	103	169	140	163	151	225	225	227	231
el	EWI	72	56	76	41	50	81	105	105	105	105
bmt	TNW	55	55	62	53	60	59	67	74	82	83
ct	TNW	46	36	59	56	49	52	65	80	90	90
tn	TNW	53	66	67	54	41	59	65	70	76	80
nt	TNW					1	5	12	15	20	20
tws	TNW	19	59	51	36	61	40	60	70	80	80
		<b>423</b>	<b>473</b>	<b>589</b>	<b>461</b>	<b>522</b>	<b>564</b>	<b>760</b>	<b>799</b>	<b>840</b>	<b>854</b>
<b>Laag:</b>											
cit	CTW	56	102	124	69	98	84	143	146	146	151
inf	EWI	108	87	108	76	52	74	151	151	151	151
tel	EWI	14	10	10	4	1	0	4	4	4	4
tw	EWI	24	30	23	35	26	42	39	39	39	39
bit	MB	24	22	17	23	28	47	59	72	85	98
gzw	MB	23	25	48	27	25	38	45	58	73	88
bsk	MB	87	99	178	162	182	153	170	196	219	245
bw	MB	110	122	253	214	174	140	200	249	289	348
tbk	MB	89	70	126	103	99	93	103	120	137	152
psy	GW	95	211	195	177	238	267	340	360	360	360
cw	GW	74	100	164	177	128	145	250	260	260	260
owk	GW	55	79	83	66	43	54	110	120	120	120
psts	GW	3	6	13	5	9	6	20	25	25	25
elan/ulo	GW			12	12	22	2	23	37	37	37
		<b>762</b>	<b>963</b>	<b>1.354</b>	<b>1.150</b>	<b>1.125</b>	<b>1.145</b>	<b>1.657</b>	<b>1.837</b>	<b>1.945</b>	<b>2.078</b>
<b>UT-verdeelmodel</b>		<b>1.185</b>	<b>1.436</b>	<b>1.943</b>	<b>1.611</b>	<b>1.647</b>	<b>1.709</b>	<b>2.417</b>	<b>2.636</b>	<b>2.785</b>	<b>2.932</b>
tg		73	97	95	95	93	97	95	95	95	95
<b>Totaal BaMa</b>		<b>1.258</b>	<b>1.533</b>	<b>2.038</b>	<b>1.706</b>	<b>1.740</b>	<b>1.806</b>	<b>2.512</b>	<b>2.731</b>	<b>2.880</b>	<b>3.027</b>

**B. Aantal studenten 1e instroom per faculteit; hoog resp. laag**

Begrotingsjaar		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1e jaars	Fac.	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
<b>Hoog:</b>											
	CTW	178	201	274	221	260	268	385	385	387	396
	EWI	72	56	76	41	50	81	105	105	105	105
	TNW	173	216	239	199	212	215	269	309	348	353
		<b>423</b>	<b>473</b>	<b>589</b>	<b>461</b>	<b>522</b>	<b>564</b>	<b>760</b>	<b>799</b>	<b>840</b>	<b>854</b>
<b>Laag:</b>											
	CTW	56	102	124	69	98	84	143	146	146	151
	EWI	146	127	141	115	79	116	194	194	194	194
	TNW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MB	333	338	622	529	508	471	577	695	803	931
	GW	227	396	467	437	440	474	743	802	802	802
		<b>762</b>	<b>963</b>	<b>1.354</b>	<b>1.150</b>	<b>1.125</b>	<b>1.145</b>	<b>1.657</b>	<b>1.837</b>	<b>1.945</b>	<b>2.078</b>
<b>Totaal excl. Tg</b>		<b>1.185</b>	<b>1.436</b>	<b>1.943</b>	<b>1.611</b>	<b>1.647</b>	<b>1.709</b>	<b>2.417</b>	<b>2.636</b>	<b>2.785</b>	<b>2.932</b>
TG		73	97	95	95	93	97	95	95	95	95
<b>Totaal BaMa</b>		<b>1.258</b>	<b>1.533</b>	<b>2.038</b>	<b>1.706</b>	<b>1.740</b>	<b>1.806</b>	<b>2.512</b>	<b>2.731</b>	<b>2.880</b>	<b>3.027</b>

## A. Prijs per EC

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tot. comp. EC-premiëring (k€)	30.473	30.670	31.001	31.347	31.380	31.543
Aantal EC (Bachelor + Master)	269.592	272.222	277.627	277.627	277.627	277.627
Prijs per EC (€)	113	113	112	113	113	114

## B. Verwachte EC-ontwikkeling

## Verwachte %-mutaties t.o.v. EC voorgaand begrotingsjaar

Begr. jaar:	EC-ontwikkeling Bachelor						EC-ontwikkeling Master					
	2011	2012	2013	2014	2015		2011	2012	2013	2014	2015	
Realisatiejaar	2009	2010	2011	2012	2013		2009	2010	2011	2012	2013	
CTW	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
EWI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
TNW	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
MB	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
GW	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

## Verwachte EC-ontwikkeling

(aantallen EC) antallen EC)

Begr. jaar:	EC-ontwikkeling Bachelor						EC-ontwikkeling Master						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Realisatiejaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CTW	31.991	33.306	33.306	33.306	33.306	33.306	19.637	20.521	22.879	22.879	22.879	22.879	22.879
EWI	31.908	30.730	30.730	30.730	30.730	30.730	24.364	18.663	17.666	17.666	17.666	17.666	17.666
TNW	14.822	15.591	15.591	15.591	15.591	15.591	10.220	11.595	12.281	12.281	12.281	12.281	12.281
MB	53.987	54.863	54.863	54.863	54.863	54.863	30.122	27.541	27.586	27.586	27.586	27.586	27.586
GW	44.187	44.646	44.646	44.646	44.646	44.646	17.391	17.007	18.078	18.078	18.078	18.078	18.078
<b>Totaal EC</b>	<b>176.895</b>	<b>179.137</b>	<b>179.137</b>	<b>179.137</b>	<b>179.137</b>	<b>179.137</b>	<b>101.733</b>	<b>95.327</b>	<b>98.491</b>	<b>98.491</b>	<b>98.491</b>	<b>98.491</b>	<b>98.491</b>

(aantallen EC)

Begr. jaar:	EC-ontwikkeling Bachelor+Master					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Realisatiejaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CTW	52.512	56.185	56.185	56.185	56.185	56.185
EWI	50.571	48.397	48.397	48.397	48.397	48.397
TNW	26.417	27.872	27.872	27.872	27.872	27.872
MB	81.528	82.449	82.449	82.449	82.449	82.449
GW	61.194	62.724	62.724	62.724	62.724	62.724
<b>Totaal EC</b>	<b>272.222</b>	<b>277.627</b>	<b>277.627</b>	<b>277.627</b>	<b>277.627</b>	<b>277.627</b>

## C. EC-premiëring per faculteit

(bedragen in k€)

Begr. jaar:	EC-premiëring Bachelor						EC-ontwikkeling Master						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Realisatiejaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CTW	3.604	3.719	3.761	3.765	3.784	3.865	2.220	2.312	2.555	2.583	2.586	2.599	2.655
EWI	3.595	3.431	3.470	3.473	3.491	3.566	2.754	2.103	1.973	1.995	1.997	2.007	2.050
TNW	1.670	1.741	1.760	1.762	1.771	1.809	1.155	1.306	1.371	1.387	1.388	1.395	1.425
MB	6.082	6.126	6.195	6.201	6.232	6.367	3.405	3.103	3.080	3.115	3.118	3.134	3.201
GW	4.978	4.985	5.041	5.046	5.073	5.181	1.966	1.916	2.019	2.041	2.043	2.054	2.098
<b>Totaal EC</b>	<b>19.930</b>	<b>20.003</b>	<b>20.226</b>	<b>20.248</b>	<b>20.352</b>	<b>20.788</b>	<b>11.499</b>	<b>10.740</b>	<b>10.998</b>	<b>11.121</b>	<b>11.132</b>	<b>11.190</b>	<b>11.429</b>

(bedragen in k€)

Begr. jaar:	EC-premiëring Totaal					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Realisatiejaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CTW	5.916	6.274	6.344	6.351	6.384	6.520
EWI	5.698	5.404	5.465	5.470	5.499	5.616
TNW	2.976	3.112	3.147	3.150	3.167	3.234
MB	9.185	9.207	9.309	9.319	9.367	9.568
GW	6.894	7.004	7.082	7.090	7.126	7.279
<b>Totaal EC</b>	<b>30.669</b>	<b>31.001</b>	<b>31.347</b>	<b>31.380</b>	<b>31.543</b>	<b>32.217</b>



## A. Prijzen Promoties en Ontwerpers

Begrotingsjaar:	(bedragen in k€)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BaMa-jaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Premie per Promotie BaMa t-1	90,00	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00
Premie per Ontwerper BaMa t-1	75,00	77,00	77,00	77,00	77,00	77,00

## B. OZ-Premiëring Promoties; specificatie gemiddelde aantallen en Premiëring per jaar

Promoties 2009: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2005-2007)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2009
IMPACT	-	15,3	-	17,7	6,2	39,2	2.901
CTIT	1,3	3,3	5,5	-	22,8	33,0	2.444
MESA+	-	-	-	26,2	14,3	40,5	3.000
MIRA	-	0,7	-	11,8	4,7	17,2	1.272
IGS	-	1,8	13,6	-	-	15,3	1.136
IBR	13,8	-	-	-	-	13,8	1.025
<b>totaal promoties</b>	<b>15,2</b>	<b>21,1</b>	<b>19,1</b>	<b>55,7</b>	<b>48,0</b>	<b>159,0</b>	<b>11.778</b>
Ontwerpers TNW (1 jr, 2007)				24,0		24,0	1.482

Promoties 2010: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2006-2008)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2010
IMPACT	-	14,8	-	14,3	5,5	34,7	3.120
CTIT	1,2	2,7	5,7	-	25,0	34,5	3.105
MESA+	-	-	-	30,5	10,3	40,8	3.675
MIRA	0,3	1,3	-	12,8	3,0	17,5	1.575
IGS	-	1,6	14,6	-	-	16,2	1.455
IBR	13,3	-	-	-	-	13,3	1.200
<b>totaal promoties</b>	<b>14,8</b>	<b>20,4</b>	<b>20,2</b>	<b>57,7</b>	<b>43,8</b>	<b>157,0</b>	<b>14.130</b>
Ontwerpers TNW (1 jr, 2008)				2,0		2,0	150

Promoties 2011: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2007-2009)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2011
IMPACT	-	18,0	-	13,8	3,3	35,2	3.271
CTIT	1,2	1,7	3,2	-	28,0	34,0	3.162
MESA+	-	-	-	31,5	10,2	41,7	3.875
MIRA	0,5	2,3	0,2	13,3	4,0	20,3	1.891
IGS	-	4,4	14,7	-	-	19,2	1.783
IBR	14,8	-	-	-	-	14,8	1.380
<b>totaal promoties</b>	<b>16,5</b>	<b>26,4</b>	<b>18,1</b>	<b>58,7</b>	<b>45,5</b>	<b>165,2</b>	<b>15.362</b>
Ontwerpers TNW (1 jr, 2009)				3,0		3,0	231

Promoties 2012: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2008-2010)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2012
IMPACT	-	22,0	-	15,3	2,3	39,7	3.689
CTIT	1,8	1,7	3,2	-	30,8	37,5	3.488
MESA+	-	-	0,3	38,2	12,0	50,5	4.697
MIRA	0,8	1,7	0,2	14,7	3,3	20,7	1.922
IGS	0,2	7,0	18,8	-	-	26,0	2.418
IBR	17,7	0,3	-	-	-	18,0	1.674
<b>totaal promoties</b>	<b>20,5</b>	<b>32,7</b>	<b>22,5</b>	<b>68,2</b>	<b>48,5</b>	<b>192,3</b>	<b>17.888</b>
Ontwerpers TNW (1 jr, 2009)				1,0		1,0	77,0

Promoties 2013: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2009-2011)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2013
IMPACT	-	24,8	-	18,0	2,7	45,5	4.232
CTIT	1,7	3,0	2,7	-	31,0	38,3	3.565
MESA+	-	-	0,3	36,5	13,3	50,2	4.666
MIRA	0,5	1,7	0,2	14,3	4,3	21,0	1.953
IGS	0,2	6,8	21,2	-	-	28,2	2.620
IBR	20,7	1,3	-	-	-	22,0	2.046
<b>totaal promoties</b>	<b>23,0</b>	<b>37,7</b>	<b>24,3</b>	<b>68,8</b>	<b>51,3</b>	<b>205,2</b>	<b>19.082</b>

Promoties 2014: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2010-2012)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2014
IMPACT	-	28,8	-	19,3	6,0	54,2	5.038
CTIT	1,3	4,7	3,7	-	27,7	37,3	3.472
MESA+	-	-	0,3	33,2	13,0	46,5	4.325
MIRA	0,2	2,2	-	16,7	3,3	22,3	2.077
IGS	-	6,2	22,3	-	-	28,5	2.651
IBR	21,2	1,3	-	-	-	22,5	2.093
<b>totaal promoties</b>	<b>22,7</b>	<b>43,2</b>	<b>26,3</b>	<b>69,2</b>	<b>50,0</b>	<b>211,3</b>	<b>19.656</b>

Promoties 2015: 3-jarij gemiddelde (realisatiejaar 2011-2013)

	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Tot. Prom.	k€B2015
IMPACT	-	30,3	-	18,0	6,7	55,0	5.115
CTIT	1,0	4,3	3,7	-	30,0	39,0	3.627
MESA+	-	-	-	29,0	10,0	39,0	3.627
MIRA	-	3,2	-	16,0	3,3	22,5	2.093
IGS	-	4,7	22,3	-	-	27,0	2.511
IBR	22,2	1,3	-	-	-	23,5	2.186
<b>totaal promoties</b>	<b>23,2</b>	<b>43,8</b>	<b>26,0</b>	<b>63,0</b>	<b>50,0</b>	<b>206,0</b>	<b>19.159</b>

## C. OZ-Premiëring Promoties en Ontwerpers per jaar

Faculteit / Instituut	(bedragen in k€)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMPACT	3.120	3.271	3.689	4.232	5.038	5.115
CTIT	3.105	3.162	3.488	3.565	3.472	3.627
MESA+	3.675	3.875	4.697	4.666	4.325	3.627
MIRA	1.575	1.891	1.922	1.953	2.077	2.093
IGS	1.455	1.783	2.418	2.620	2.651	2.511
IBR	1.200	1.380	1.674	2.046	2.093	2.186
<b>Totaal Premiëring Promoties</b>	<b>14.130</b>	<b>15.362</b>	<b>17.888</b>	<b>19.082</b>	<b>19.656</b>	<b>19.159</b>
<b>Premiëring Ontwerpers TNW</b>	<b>150</b>	<b>231</b>	<b>77</b>			

**OZ Spec. Premiëring Promoties; promoties per jaar**
**Bijlage 12a**

Gerealiseerde promoties t/m 2009:

Jaar 2007: 2005	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		16,0		20,0	4,0	40,0
CTIT	2,0	5,0	4,0		25,0	36,0
MESA+				23,0	20,0	43,0
MIRA				10,0	5,0	15,0
IGS		4,0	13,0			17,0
IBR	15,0					15,0
<b>totaal</b>	<b>17,0</b>	<b>25,0</b>	<b>17,0</b>	<b>53,0</b>	<b>54,0</b>	<b>166,0</b>

Jaar 2008: 2006	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		11,0		18,5	6,5	36,0
CTIT	2,0	3,0	8,5		26,0	39,5
MESA+				30,0	11,5	41,5
MIRA				9,5	5,0	14,5
IGS			18,0			18,0
IBR	14,5					14,5
<b>totaal</b>	<b>16,5</b>	<b>14,0</b>	<b>26,5</b>	<b>58,0</b>	<b>49,0</b>	<b>164,0</b>

Jaar 2009: 2007	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT	-	19,0	-	14,5	8,0	41,5
CTIT	-	2,0	4,0	-	17,5	23,5
MESA+	-	-	-	25,5	11,5	37,0
MIRA	-	2,0	-	16,0	4,0	22,0
IGS	-	1,3	9,7	-	-	11,0
IBR	12,0	-	-	-	-	12,0
<b>totaal</b>	<b>12,0</b>	<b>24,3</b>	<b>13,7</b>	<b>56,0</b>	<b>41,0</b>	<b>147,0</b>

Jaar 2010: 2008	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		14,5		10,0	2,0	26,5
CTIT	1,5	3,0	4,5		31,5	40,5
MESA+				36,0	8,0	44,0
MIRA	1,0	2,0		13,0		16,0
IGS		3,5	16,0			19,5
IBR	13,5					13,5
<b>totaal</b>	<b>16,0</b>	<b>23,0</b>	<b>20,5</b>	<b>59,0</b>	<b>41,5</b>	<b>160,0</b>

Jaar 2011: 2009	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		20,5		17,0		37,5
CTIT	2,0		1,0		35,0	38,0
MESA+				33,0	11,0	44,0
MIRA	1,0	3,0	0,5	11,0	8,0	23,5
IGS	0,5	8,5	18,5			27,5
IBR	20,5					20,5
<b>totaal</b>	<b>24,0</b>	<b>32,0</b>	<b>20,0</b>	<b>61,0</b>	<b>54,0</b>	<b>191,0</b>

Promotie-prognose verwachte realisatie 2010-2013:

Jaar 2012: 2010	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		31,0		19,0	5	55,0
CTIT	2,0	2,0	4,0		26	34,0
MESA+			1,0	45,5	17	63,5
MIRA	0,5			20,0	2	22,5
IGS		9,0	22,0			31,0
IBR	19,0	1,0				20,0
<b>totaal</b>	<b>21,5</b>	<b>43,0</b>	<b>27,0</b>	<b>84,5</b>	<b>50,0</b>	<b>226,0</b>

Jaar 2013: 2011	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		23,0		18,0	3,0	44,0
CTIT	1,0	7,0	3,0		32,0	43,0
MESA+				31,0	12,0	43,0
MIRA		2,0		12,0	3,0	17,0
IGS		3,0	23,0			26,0
IBR	22,5	3,0				25,5
<b>totaal</b>	<b>23,5</b>	<b>38,0</b>	<b>26,0</b>	<b>61,0</b>	<b>50,0</b>	<b>198,5</b>

Jaar 2014: 2012	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		32,5		21,0	10,0	63,5
CTIT	1,0	5,0	4,0		25,0	35,0
MESA+				23,0	10,0	33,0
MIRA		4,5		18,0	5,0	27,5
IGS		6,5	22,0			28,5
IBR	22,0					22,0
<b>totaal</b>	<b>23,0</b>	<b>48,5</b>	<b>26,0</b>	<b>62,0</b>	<b>50,0</b>	<b>209,5</b>

Jaar 2015: 2013	GW	CTW	MB	TNW	EWI	Totaal
IMPACT		35,5		15,0	7,0	57,5
CTIT	1,0	1,0	4,0		33,0	39,0
MESA+				33,0	8,0	41,0
MIRA		3,0		18,0	2,0	23,0
IGS		4,5	22,0			26,5
IBR	22,0	1,0				23,0
<b>totaal</b>	<b>23,0</b>	<b>45,0</b>	<b>26,0</b>	<b>66,0</b>	<b>50,0</b>	<b>210,0</b>

Specificatie OZ-Compartment  
OZ O&O component

Bijlage 13

A. EC-prijs per O&O-component

	Verdeling	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tot. Comp. O&O (k€)	Weging 1	11.444	7.748	7.821	7.917	7.983	8.086
<b>Berekening EC-prijs bachelor:</b>							
Ba-EC Laag (MB, GW)		98174	99509	99.509	99.509	99.509	99.509
Ba-EC hoog (CTW, EWI, TNW)		78721	79627	79.627	79.627	79.627	79.627
Ba-EC Laag gewogen	1,0	98174	99509	99.509	99.509	99.509	99.509
Ba-EC hoog gewogen	1,4	110210	111478	111.478	111.478	111.478	111.478
Totaal aantal Ba-EC gewogen		208383	210987	210.987	210.987	210.987	210.987
Component O&O Ba (k€)	30%	3.433	2.324	2.346	2.375	2.395	2.426
EC-prijs Ba-laag (€)		16,5	11,0	11,1	11,3	11,4	11,5
EC-prijs Ba-hoog (€)		23,1	15,4	15,6	15,8	15,9	16,1
<b>Berekening EC-prijs Master:</b>							
Ma-EC Laag (MB, GW)		44548	45664	45.664	45.664	45.664	45.664
Ma-EC hoog (CTW, EWI, TNW)		50779	52827	52.827	52.827	52.827	52.827
Ma-EC Laag gewogen	1,0	44548	45664	45.664	45.664	45.664	45.664
Ma-EC hoog gewogen	1,4	71090	73957	73.957	73.957	73.957	73.957
Totaal aantal Ma-EC gewogen		115638	119621	119.621	119.621	119.621	119.621
Component O&O Ma (k€)	70%	8.011	5.424	5.475	5.542	5.588	5.660
EC-prijs Ma-laag (€)		69,3	45,3	45,8	46,3	46,7	47,3
EC-prijs Ma-hoog (€)		97,0	63,5	64,1	64,9	65,4	66,2

B. O&O-component per instituut

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
IMPACT	2.386	1.668	1.684	1.704	1.719	1.741
CTIT	3.144	1.988	2.006	2.032	2.048	2.075
MESA+	1.018	705	712	720	726	736
MIRA	700	481	486	491	496	502
IGS	2.633	1.730	1.746	1.768	1.782	1.805
IBR	1.564	1.176	1.187	1.202	1.212	1.227
Totaal Instituten	11.445	7.748	7.821	7.917	7.983	8.086

## A. Toerekening van de EC B2011 aan de instituten

(in Aantallen EC)

Bachelor Fac.	Verdeling EC cfm gezamenlijke opgave faculteiten instituten:						Totaal
	IMPA	CTIT	MESA+	MIRA	IGS	IBR	
CTW	23.960	1.731	0	1.364	4.497	1.754	33.306
EWI	3.961	20.208	5.254	1.308	0	0	30.730
TNW	3.586	0	7.640	4.365	0	0	15.591
MB	0	8.013	0	0	46.849		54.863
GW	0	8.760	260	532	0	35.094	44.646
<b>Totaal Ba</b>	<b>31.507</b>	<b>38.712</b>	<b>13.153</b>	<b>7.570</b>	<b>51.346</b>	<b>36.848</b>	<b>179.137</b>

(in Aantallen EC)

Master Fac.	Verdeling EC cfm gezamenlijke opgave faculteiten instituten:						Totaal
	IMPA	CTIT	MESA+	MIRA	IGS	IBR	
CTW	13.393	1.646	0	2.088	3.856	1.896	22.879
EWI	1.909	13.362	1.701	694	0	0	17.666
TNW	3.316	0	6.140	2.825	0	0	12.281
MB		7748,8			19837,4		27.586
GW	0	3.580	113	231	0	14.154	18.078
<b>Totaal Ma</b>	<b>18.618</b>	<b>26.337</b>	<b>7.955</b>	<b>5.838</b>	<b>23.693</b>	<b>16.050</b>	<b>98.491</b>
<b>Tot. Ba+Ma</b>	<b>50.124</b>	<b>65.049</b>	<b>21.108</b>	<b>13.408</b>	<b>75.040</b>	<b>52.898</b>	<b>277.627</b>

## B. Toerekening O&amp;O-component B2011 aan de instituten

## Bachelor

(bedragen in k€)

Fac.	EC-prijs	IMPA	CTIT	MESA+	MIRA	IGS	IBR	Totaal O&O-Ba
CTW	15,4	369	27	0	21	69	27	514
EWI	15,4	61	312	81	20	0	0	474
TNW	15,4	55	0	118	67	0	0	240
MB	11,0	0	88	0	0	516	0	604
GW	11,0	0	96	3	6	0	387	492
<b>Totaal Ba</b>		<b>486</b>	<b>523</b>	<b>202</b>	<b>114</b>	<b>585</b>	<b>414</b>	<b>2.324</b>

## Master

(bedragen in k€)

Fac.	EC-prijs	IMPA	CTIT	MESA+	MIRA	IGS	IBR	Totaal O&O-Ma
CTW	63,5	850	104	0	133	245	120	1.452
EWI	63,5	121	848	108	44	0	0	1.121
TNW	63,5	210	0	390	179	0	0	780
MB	45,3	0	351	0	0	899	0	1.251
GW	45,3	0	162	5	10	0	642	820
<b>Totaal Ma</b>		<b>1.182</b>	<b>1.466</b>	<b>503</b>	<b>366</b>	<b>1.144</b>	<b>762</b>	<b>5.424</b>

## Totaal Bachelor en Master

(bedragen in k€)

Fac.		IMPA	CTIT	MESA+	MIRA	IGS	IBR	Totaal O&O
CTW		1.220	131	0	154	314	147	1.966
EWI		182	1.160	189	64	0	0	1.595
TNW		266	0	508	247	0	0	1.020
MB		0	440	0	0	1.416	0	1.855
GW		0	259	8	16	0	1.028	1.311
<b>Totaal Ba+Ma</b>		<b>1.668</b>	<b>1.989</b>	<b>705</b>	<b>481</b>	<b>1.730</b>	<b>1.176</b>	<b>7.748</b>



**A. Totaal CO's / FCO's per jaar**

(bedragen in k€)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10
<b>CO</b>									
Faculteiten	752	970	970	970	970	970	218	0	218
Instituten							0	0	0
Diensten	42.136	44.217	43.717	43.417	43.017	43.017	2.081	-1.200	881
Centr.UT-Eenheid							0	0	0
<b>Totaal CO</b>	<b>42.888</b>	<b>45.187</b>	<b>44.687</b>	<b>44.387</b>	<b>43.987</b>	<b>43.987</b>	<b>2.299</b>	<b>-1.200</b>	<b>1.099</b>
<b>FCO</b>									
Faculteiten	860	455	380	380	250	250	-405	-205	-610
Instituten							0	0	0
Diensten	7.177	6.853	5.133	4.053	3.500	3.195	-324	-3.658	-3.982
Centr.UT-Eenheid	6.368	10.236	10.286	10.411	10.711	8.636	3.868	-1.600	2.268
<b>Totaal FCO</b>	<b>14.405</b>	<b>17.544</b>	<b>15.799</b>	<b>14.844</b>	<b>14.461</b>	<b>12.081</b>	<b>3.139</b>	<b>-5.463</b>	<b>-2.324</b>
<b>Totaal CO/FCO</b>									
Faculteiten	1.612	1.425	1.350	1.350	1.220	1.220	-187	-205	-392
Instituten	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diensten	49.313	51.070	48.850	47.470	46.517	46.212	1.757	-4.858	-3.101
Centr.UT-Eenheid	6.368	10.236	10.286	10.411	10.711	8.636	3.868	-1.600	2.268
<b>Totaal CO/FCO</b>	<b>57.293</b>	<b>62.731</b>	<b>60.486</b>	<b>59.231</b>	<b>58.448</b>	<b>56.068</b>	<b>5.438</b>	<b>-6.663</b>	<b>-1.225</b>

**B. CO's per eenheid**

(bedragen in k€)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10
<b>Faculteiten</b>									
CTW	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EWI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TNW	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MB	35	35	35	35	35	35	0	0	0
GW	717	935	935	935	935	935	218	0	218
<b>Totaal CO Faculteiten</b>	<b>752</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>218</b>	<b>0</b>	<b>218</b>
<b>Diensten</b>									
ICTS	6.947	7.426	7.426	7.426	7.426	7.426	479	0	479
S&O	8.815	9.035	8.885	8.685	8.485	8.485	220	-550	-330
SU	1.293	1.306	1.306	1.306	1.306	1.306	13	0	13
B&A	3.741	4.015	4.015	4.015	4.015	4.015	274	0	274
FB	4.781	5.437	5.287	5.287	5.287	5.287	656	-150	506
S&C	5.866	5.691	5.491	5.391	5.191	5.191	-175	-500	-675
FEZ	3.463	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715	252	0	252
PA&O	3.264	3.398	3.398	3.398	3.398	3.398	134	0	134
ES	2.713	2.944	2.944	2.944	2.944	2.944	231	0	231
CvB	1.253	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	-3	0	-3
<b>Totaal CO Diensten</b>	<b>42.136</b>	<b>44.217</b>	<b>43.717</b>	<b>43.417</b>	<b>43.017</b>	<b>43.017</b>	<b>2.081</b>	<b>-1.200</b>	<b>881</b>
<b>Totaal CO's</b>	<b>42.888</b>	<b>45.187</b>	<b>44.687</b>	<b>44.387</b>	<b>43.987</b>	<b>43.987</b>	<b>2.299</b>	<b>-1.200</b>	<b>1.099</b>

**B. FCO's per eenheid**

(bedragen in k€)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil		
							'11-'10	'15-'11	Tot'15-'10
<b>Faculteiten</b>									
CTW	315	75	0	0	0	0	-240	-75	-315
EWI	200	200	200	200	200	200	0	0	0
TNW	130	130	130	130	0	0	0	-130	-130
MB	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GW	215	50	50	50	50	50	-165	0	-165
<b>Totaal FCO Faculteiten</b>	<b>860</b>	<b>455</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>-405</b>	<b>-205</b>	<b>-610</b>
<b>Diensten</b>									
ICTS	3.026	3.036	2.594	2.491	2.404	2.395	10	-641	-631
S&O	973	1.659	610	280	280	280	686	-1.379	-693
SU	22	-13	0	0	0	0	-35	13	-22
B&A	92	12	25	0	0	0	-80	-12	-92
FB	506	301	279	236	215	0	-205	-301	-506
S&C	1.816	1.249	1.224	695	300	300	-567	-949	-1.516
FEZ	27	-35	0	0	0	0	-62	35	-27
PA&O	45	61	20	20	20	20	16	-41	-25
ES	689	596	381	331	281	200	-93	-396	-489
CvB	-19	-13	0	0	0	0	6	13	19
<b>Totaal FCO Diensten</b>	<b>7.177</b>	<b>6.853</b>	<b>5.133</b>	<b>4.053</b>	<b>3.500</b>	<b>3.195</b>	<b>-324</b>	<b>-3.658</b>	<b>-3.982</b>
<b>Centr. UT-eenheid</b>									
CSL	4.768	5.291	4.591	4.316	4.316	4.016	523	-1.275	-752
CHRM	1.148	1.448	1.348	1.448	1.348	1.448	300	0	300
CE	452	3.497	4.347	4.647	5.047	3.172	3.045	-325	2.720
<b>Totaal FCO CUTE</b>	<b>6.368</b>	<b>10.236</b>	<b>10.286</b>	<b>10.411</b>	<b>10.711</b>	<b>8.636</b>	<b>3.868</b>	<b>-1.600</b>	<b>2.268</b>
<b>Totaal FCO's</b>	<b>14.405</b>	<b>17.544</b>	<b>15.799</b>	<b>14.844</b>	<b>14.461</b>	<b>12.081</b>	<b>3.139</b>	<b>-5.463</b>	<b>-2.324</b>

Totaaloverzicht CO's 2011

Bijlage 15a

CO's Faculteiten

(Bedragen in k€)

BEHEERS- EENHEID	Omschrijving taak	1	2	3	4 = 1*2	5	6	7	8	9	10	11=4 t/m 10	12=som 11
		Vaste voet (fte)	Prijs B '2010 (in k€)	Loon gevoeligheid (in %)	Bedrag B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten ITC	Bezui. Cie Berger	Arb.kost-comp. B2011 0,4%	Prijs-comp. B2011 0,00%	Bedrag B2011	Totaal per beheers-eenheid
MB	- Vrouwenstudies				35					0	0	35	35
GW	- ELAN			75	387					1	0	388	
	- Pre University College			78	330					1	0	331	
	- Studium Generale			100		215				1	0	216	935
Totaal	- Inkoop pm (circa k€900)					pm (- k€900)							
<b>Subtotaal faculteiten</b>		<b>0,0</b>			<b>752</b>	<b>0</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>970</b>	<b>970</b>

CO's Diensten

(Bedragen in k€)

BEHEERS- EENHEID	Omschrijving taak	1	2	3	4 = 1*2	5	6	7	8	9	10	11=4 t/m 10	12=som 11
		Vaste voet (fte)	Prijs B '2008 (in k€)	Loon gevoeligheid (in %)	Bedrag B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten ITC	Bezui. Cie Berger	Arb.kost-comp. B2011 0,4%	Prijs-comp. B2011 0	Bedrag B2011	Totaal per beheers-eenheid
ICTS	- structureel budget			50	6.947			1.026	-560	13	0	7.426	7.426
S&O	- structureel budget			44	8.771			493	-288	14	0	8.990	
	- arbozorgsysteembeheer	0,2	151,2	93	28					0	0	28	
	- bedrijfshulpverlening			32	16					0	0	16	9.035
SU	- structureel budget			35	1.293	12				2	0	1.307	
	- gebouwgebonden diensten			93	0					0	0	0	1.306
B&A	- structureel budget			31	3.741			293	-23	5	0	4.015	4.015
FB	- structureel budget FB			49	2.874	pm (+ k€900)		686	-43	6	0	3.523	
	- arbozorgsysteembeheer	0,4	36,4	93	14					0	0	14	
	- gebouwgebonden diensten			93	1.803					6	0	1.809	
	- bedrijfshulpverlening			93	91					0	0	91	5.437
S&C	- structureel budget			78	5.866	120	300		-611	16	0	5.691	5.691
FEZ	- structureel budget			82	3.463	100		173	-32	11	0	3.715	3.715
PA&O	- structureel budget			75	2.918			152	-28	8	0	3.050	
	- bedrijfshulpverlening			93	312					1	0	314	
	- arbozorgsysteembeheer	0,4	92,4	93	34					0	0	34	3.398
ES	- structureel budget			58	2.713	100		159	-35	6	0	2.944	2.944
CvB	- structureel budget			45	1.253				-4	2	0	1.250	1.250
<b>Subtotaal Diensten</b>		<b>1,0</b>			<b>42.136</b>	<b>332</b>	<b>300</b>	<b>2.982</b>	<b>-1.625</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>44.217</b>	<b>44.217</b>
<b>TOTAAL GENERAAL CO's</b>		<b>1,0</b>			<b>42.888</b>	<b>332</b>	<b>515</b>	<b>2.982</b>	<b>-1.625</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>45.187</b>	<b>45.187</b>

(bedragen in k€)

	Totaal B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten ITC	Bezui. Cie Berger	Arb.kost-comp. B2011 0,4%	Prijs-comp. B2011 0,00%	totaal B2011
CO	42.888	332	515	2.982	-1.625	95	0	45.187
FCO	14.405	2.029	-515	0	1.625	0	0	17.544
<b>Totaal</b>	<b>57.293</b>	<b>2.361</b>	<b>0</b>	<b>2.982</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>62.731</b>

mutatie

5.438

# Totaaloverzicht FCO's 2011

Bijlage 15b

## Totaaloverzicht van de Flexibele CO's van de FACULTEITEN, INSTITUTEN

Fac.	Omschrijving	Toelichting	Bedrag B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten EMB	Bezu. Cie Berger	Sal maatr.	(Bedragen in k€)	
									Bedrag	Totaal B2011
CTW	Aio-plaats geschiedenis	Tijdelijk budget 2009 t/m 2011	75	0					75	
	Overname EFMS	Tijdelijk budget 2008 t/m 2010 (k€ 240 per jaar).	240	-240					0	75
EWI	Honoursprogramme	Structurele toewijzing, hoogte budget onder voorbehoud spec. EWI	200						200	200
TNW	Personeelslasten NCLR	t/m 2013	130						130	130
GW	Studium Generale Coördinatiepunt Techniekpromotie	(100% loonvoelig). Miv 2010 verschuiven naar CO toewijzing. 2011-2015, onder voorbehoud evaluatie in 2013	215			-215			0	
			0	50				50	50	
<b>TOTAAL FACULTEITEN en INSTITUTEN</b>			<b>860</b>	<b>-190</b>	<b>-215</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>455</b>	<b>455</b>

## Totaaloverzicht van de Flexibele CO's van de DIENSTEN

Diensten	Omschrijving	Toelichting	Bedrag B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten EMB	Bezu. Cie Berger	Sal maatr.	(Bedragen in k€)	
									Bedrag	Totaal B2011
ICTS	UTnet (incl. WLAN)	Actualisatie budget voorjaar 2009.	1.990						1.990	
	Extra budget t.b.v. Instellingssystemen	Jaarlijks beoordelen.	676						676	
	Overdekking div. activiteiten ICTS	(Negatieve TCO) betreft UT-net/CAMPUSnet.	-271						-271	
	Kwaliteit, Beveiliging & Organisatie	Eenmalig in 2010.	27	-27					0	
	Tijd. Formatie Infra-projecten	t/m 2011	184	-61					123	
	Standaardisatie UT-werkplekken	Jaarlijks bouwen t/m 2014	350	-65					285	
	Correctie 2011	Zie correctie CO 2011	222	115					337	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-152	48					-104	3.036
	S&O	Taalcoördinatiepunt (TCP)	Jaarlijkse beoordeling budget o.b.v. aanvraag S&O.	394						394
Ondersteuning Minoren		Samenwerkingsverband Saxion	45						45	
International Office		Toegekend voor 2010 en 2011	35						35	
Opzetten studentenbalie		In 2009/2010 (i.r.t. daling inzet BOZ op termijn).	124	-124					0	
Overdekking div. activiteiten S&O		Nader beoordelen	-159						-159	
Bedrijfspport		Aanvulling dmv TCO in 2011, miv 2012 CO		40					40	
Correctie 2011		Zie correctie CO 2010	-31	103					72	
Generieke Taakstelling		t/m 2011	-149	44					-105	
Personele tekorten		Eenmalig in 2011	0	408					408	
1e aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	Bezuiniging doorgeschoven naar 2011/2012 (50%/50%)	714	-350					364		
2e aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	Correctie EMB 2011 k€ 565 en 2012 k 330	0	565					565	1.659	
SU	Activisme erkenning	Eenmalig 2010	10	-10					0	
	Board improvement program	Eenmalig 2010	32	-32					0	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-20	7					-13	-13
B&A	Businesscase Archivering	Tijdelijk in 2008 t/m 2010.	125	-125					0	
	Compensatie HvL SSA	2010 k€ 25, 2011 k€ 50 en 2012 k€ 25.	25	25					50	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-58	20					-38	12
FB	Interne dienst i.a.v. afstoten L.zijds/Hogek.	Eenmalig in 2009 en 2010.	147	-147					0	
	Energiecoördinator	Tijdelijk 2008 t/m 2011.	56						56	
	Opleidingen algemeen professionalisering	Eenmalig in 2010	15	-15					0	
	Opleidingen Inkoop	Eenmalig in 2010	25	-25					0	
	Externe juridische advisering	Eenmalig in 2010	25	-25					0	
	Dubbele inzet Carré	Eenmalig in 2010	53	-53					0	
	Evenementenbeleid	Eenmalig in 2010	25	-25					0	
	Vervallen TCO LZ en HK (formatieplan)	In afwachting van plan voorlopig t/m 2014	139	8					147	
	Afbouw TOD	In afwachting van plan voorlopig t/m 2014	27						27	
	Vervallen subsidie ID-banen	In afwachting van plan voorlopig t/m 2014	0	22					22	
	Expl. Subsidie	Diverse toekenningen t/m 2013	0	100					100	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-81	30					-51	
	Aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	Events, bezuiniging doorgeschoven naar 2011	75	-75					0	301
S&C	Communicatie- / wervingsactiviteiten S&C	Miv 2011 naar CO	300			-300			0	
	Wetenschapscommunicatie	In afwachting van evaluatie.	300						300	
	Huisstijl	Tijdelijk budget tbv ontwikkeling UT-projecten	800	-800					0	
	Branding	2010-2012	200						200	
	Website & portals	Tijdelijk budget tbv ontwikkeling UT-projecten	218	-218					0	
	Media en Campagne	Wisselend bedrag t/m 2013	120	705					825	
Generieke Taakstelling	t/m 2011	-122	46					-76	1.249	
FEZ	Inzet MISUT	Budget voor 2010	80	-80					0	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-53	18					-35	-35
PA&O	Bijdrage SSCSZ	Structureel bedrag, jaarlijks beoordelen.	20						20	
	Recruiter effectief wervingsbeleid	Tijdelijk 2009-2011 .	75						75	
	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-50	16					-34	61
ES	Studenten Kennis Portal	Tijdelijk in 2009 (k€ 110) en 2010 (k€ 116).	116	-116					0	
	Uitbreiding fte (VGD)	Voorlopig t/m 2014	29						29	
	Business development	t/m 2013	50						50	
	Campusmanagement	2010 k 200 en 2011 k€ 100 (aangepast k€ 0 in 2010 en k€ 100 in 2011)	0	100					100	
	Personele lasten Campusmanagement	t/m 2011	100						100	
	TCO Kennispark	Evaluatie in 2014, uitgangspunt is continuering	200						200	
	HBO Studenten	Voorlopig t/m 2014	129						129	
	Uitbreiding Bureau ondersteuning	Voorlopig t/m 2014	123						123	
	Taakstelling	Additionele taakstelling ES t/m 2014	0	-100					-100	
Generieke Taakstelling	t/m 2011	-58	23					-35	596	
CvB	Generieke Taakstelling	t/m 2011	-19	6					-13	-13
<b>Totaal Diensten</b>			<b>7.177</b>	<b>-24</b>	<b>-300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.853</b>	<b>6.853</b>



**Totaaloverzicht van de Flexibele CO's van Centrale UT Eenheid**

CUTE	Omschrijving	Toelichting	Bedrag B2010	Beleidsmatige aanp.	Ver-schuiving Budgetten Algemeen	Ver-schuiving Budgetten EMB	Bezu. Cie Berger	Sal maatr.	(Bedragen in k€)	
									Bedrag	Totaal B2011
.CSL	Advieskosten	Structureel bedrag, jaarlijks beoordelen.	100						100	
	Diverse Projecten RoUTe '14	Tbv. Strat.Allianties, Ondernemersschap, Programma-management en Campus	330	-30					300	
	Lidmaatschappen (VSNU en overige)	Structureel bedrag, jaarlijks beoordelen.	650	350					1.000	
	Algemene kosten 3TU	Obv jaarlijkse begroting.	180						180	
	Octrooifonds	Structureel bedrag.	50						50	
	UT-Catering	Structureel bedrag voor dekking m2 lasten kantines.	1.685	148					1.833	
	UTSP Stimulering Niet-EER studenten	Jaarlijks beoordelen en TCO actualiseren (Inclusief reductie voor fondsenwerver S&C)	798						798	
	Trekkingsrecht Expl.tekort ELAN (GW)	Tijdelijk 2008-2010. Definitieve toewijzing max k€ 500 bij tekort expl. ELAN.	500	-500					0	
	Projectbudget Integratie ITC	Tijdelijk budget 2010 en 2011	200						200	
	Promotievouchers HBO-docenten	Tijdelijk 2008 t/m 2012.	275						275	
	Bijdrage Solar Team	Onder voorbehoud (hoofdsponsor voor 1 september 2010)	0	55					55	
Jubileum UT 50 Jaar	Dekking Festiviteiten		500					500	5.291	
.CHRM	Uitvoeringskosten USZO	Structureel bedrag (zie Bod 2002).	125						125	
	Projecten HRM	Structureel bedrag onder voorbeh. besluitvorming,	600	200					800	
	Van Rijn-middelen	Verdeling is afhankelijk van nog nader te formuleren beleid door het CvB	423						423	
	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Eén keer per twee jaar.	0	100					100	1.448
.CE	Afstudeerondersteuning	Structureel (wisselend jaarbedrag).	1.317						1.317	
	Garantiebeurzen	Structureel (wisselend jaarbedrag).	55						55	
	Beleidsreserve	Aangehouden en verwachte claims 2011.	80	920					1.000	
	Beleidsreserve	Reservering komend begrotingsjaar.	0	1.000					1.000	
	Afoming Cie Berger diensten	Wisselend bedrag t.m 2014	0				1.625		1.625	
	Onttrekking uit Usow	Tijdelijke onttrekking tbv bekostiging CO/TCO's.	-1.000	-500					-1.500	3.497
<b>Totaal Centrale UT Eenheid</b>			<b>6.368</b>	<b>2.243</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.625</b>	<b>0</b>	<b>..</b>	<b>10.236</b>

<b>Totaal-generaal FCO's: faculteiten+diensten+Centrale UT Eenheid</b>	<b>14.405</b>	<b>2.029</b>	<b>-515</b>	<b>0</b>	<b>1.625</b>	<b>0</b>	<b>..</b>	<b>17.544</b>
--	---------------	--------------	-------------	----------	--------------	----------	-----------	---------------

## CO's Faculteiten

(in k€)

Faculteiten	Omschrijving	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
MB	vrouwenstudies	35	35	35	35	35	35
	<b>totaal MB</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
GW	Pre University College	330	331	331	331	331	331
	ELAN	387	388	388	388	388	388
	Studium Generale		216	216	216	216	216
	<b>totaal GW</b>	<b>717</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>	<b>935</b>
	<b>Subtotaal faculteiten</b>	<b>752</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>	<b>970</b>

## CO's Diensten

Diensten	Omschrijving	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
ICTS	structureel budget	6.947	7.426	7.426	7.426	7.426	7.426
	<b>Totaal ICTS</b>	<b>6.947</b>	<b>7.426</b>	<b>7.426</b>	<b>7.426</b>	<b>7.426</b>	<b>7.426</b>
S&O	structureel budget	8.771	8.990	8.840	8.640	8.440	8.440
	arbozorgsysteembeheer	28	28	28	28	28	28
	bedrijfs hulpverlening	16	16	16	16	16	16
	<b>Totaal S&amp;O</b>	<b>8.815</b>	<b>9.035</b>	<b>8.885</b>	<b>8.685</b>	<b>8.485</b>	<b>8.485</b>
SU	structureel budget	1.293	1.307	1.307	1.307	1.307	1.307
	<b>Totaal SU</b>	<b>1.293</b>	<b>1.306</b>	<b>1.306</b>	<b>1.306</b>	<b>1.306</b>	<b>1.306</b>
B&A	structureel budget	3.741	4.015	4.015	4.015	4.015	4.015
	<b>Totaal B&amp;A</b>	<b>3.741</b>	<b>4.015</b>	<b>4.015</b>	<b>4.015</b>	<b>4.015</b>	<b>4.015</b>
FB	structureel budget FB	2.874	3.523	3.373	3.373	3.373	3.373
	structureel budget UTC	14	14	14	14	14	14
	gebouwbonden diensten	1.803	1.809	1.809	1.809	1.809	1.809
	bedrijfs hulpverlening	91	91	91	91	91	91
	<b>Totaal FB</b>	<b>4.781</b>	<b>5.437</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>	<b>5.287</b>
S&C	structureel budget	5.866	5.691	5.491	5.391	5.191	5.191
	<b>Totaal S&amp;C</b>	<b>5.866</b>	<b>5.691</b>	<b>5.491</b>	<b>5.391</b>	<b>5.191</b>	<b>5.191</b>
FEZ	structureel budget	3.463	3.715	3.715	3.715	3.715	3.715
	<b>Totaal SU</b>	<b>3.463</b>	<b>3.715</b>	<b>3.715</b>	<b>3.715</b>	<b>3.715</b>	<b>3.715</b>
PA&O	structureel budget	2.918	3.050	3.050	3.050	3.050	3.050
	bedrijfs hulpverlening	312	314	314	314	314	314
	arbozorgsysteembeheer	34	34	34	34	34	34
	<b>Totaal PA&amp;O</b>	<b>3.264</b>	<b>3.398</b>	<b>3.398</b>	<b>3.398</b>	<b>3.398</b>	<b>3.398</b>
ES	structureel budget	2.713	2.944	2.944	2.944	2.944	2.944
	<b>Totaal ES</b>	<b>2.713</b>	<b>2.944</b>	<b>2.944</b>	<b>2.944</b>	<b>2.944</b>	<b>2.944</b>
CvB	structureel budget	1.253	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
	<b>Totaal CvB</b>	<b>1.253</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>	<b>1.250</b>
	<b>Subtotaal Diensten</b>	<b>42.136</b>	<b>44.217</b>	<b>43.717</b>	<b>43.417</b>	<b>43.017</b>	<b>43.017</b>
	<b>TOTAAL GENERAAL CO's</b>	<b>42.888</b>	<b>45.187</b>	<b>44.687</b>	<b>44.387</b>	<b>43.987</b>	<b>43.987</b>

## Resumé

	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
TOTAAL GENERAAL CO's	42.888	45.187	44.687	44.387	43.987	43.987
TOTAAL GENERAAL FCO's	14.405	17.544	15.799	14.844	14.461	12.081
<b>TOTAAL GENERAAL CO's &amp; FCO's</b>	<b>57.293</b>	<b>62.731</b>	<b>60.486</b>	<b>59.231</b>	<b>58.448</b>	<b>56.068</b>

# Totaaloverzicht per eenheid FCO's 2010-2015

# Bijlage 15d

## Totaaloverzicht FCO's FACULTEITEN

(in k€)

Faculteiten	Omschrijving	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
CTW	Aio-plaats geschiedenis	75	75				
	Overname EFMS	240					
		<b>315</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
EWI	Honoursprogramme	200	200	200	200	200	200
		<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
TNW	Personeelslasten NCLR	130	130	130	130		
		<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
GW	Studium Generale	215					
	Coördinatiepunt Techniekpromotie		50	50	50	50	50
		<b>215</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>TOTAAL FACULTEITEN en INSTITUTEN</b>		<b>860</b>	<b>455</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

## Totaaloverzicht van de FCO's DIENSTEN

Diensten	Omschrijving	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
ICTS	UTnet (incl. WLAN)	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990
	Extra budget t.b.v. Instellingssystemen	676	676	676	676	676	676
	Overdekking div. activiteiten ICTS	-271	-271	-271	-271	-271	-271
	Kwaliteit, Beveiliging & Organisatie	27					
	Tijd. Formatie Infra-projecten	184	123				
	Standaardisatie UT-werkplekken	350	285	92	92	9	
	Correctie	222	337	107	4		
	Generieke taakstelling	-152	-104				
			<b>3.026</b>	<b>3.036</b>	<b>2.594</b>	<b>2.491</b>	<b>2.404</b>
S&O	Taalcoördinatiepunt (TCP)	394	394	394	394	394	394
	Ondersteuning Minoren	45	45	45	45	45	45
	International Office	35	35				
	Opzetten studentenbalie	124					
	Overdekking div. activiteiten S&O	-159	-159	-159	-159	-159	-159
	ISIC op studentenkaart		40				
	Correctie	-31	72				
	Generieke taakstelling	-149	-105				
	Personele tekorten		408				
1e aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	714	364					
2e aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	0	565	330				
		<b>973</b>	<b>1.659</b>	<b>610</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>
SU	Activisme erkenning	10					
	Board improvement program	32					
	Generieke taakstelling	-20	-13				
		<b>22</b>	<b>-13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B&A	Businesscase Archivering	125					
	Compensatie HvL SSA	25	50	25			
	Generieke taakstelling	-58	-38				
		<b>92</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FB	Interne dienst i.a.v. afstoten L.zijds/Hogek.	147					
	Energiecoördinator	56	56				
	Opleidingen algemeen professionalisering	15					
	Opleidingen Inkoop	25					
	Externe juridische advisering	25					
	Dubbele inzet Carré	53					
	Evenementenbeleid	25					
	Vervallen TCO LZ en HK (formatieplan)	139	147	147	147	147	
	Afbouw TOD	27	27	27	27	27	
	Vervallen subsidie ID-banen		22	45	42	41	
	Expl. Subsidie		100	60	20		
	Generieke taakstelling	-81	-51				
	Aanpassing EMB-bezuinigingstaakstelling	75					
		<b>506</b>	<b>301</b>	<b>279</b>	<b>236</b>	<b>215</b>	<b>0</b>

<b>S&amp;C</b>	Communicatie- / wervingsactiviteiten S&C	300					
	Wetenschapscommunicatie	300	300	300	300	300	300
	Huisstijl	800					
	Branding	200	200	200			
	Website & portals	218					
	Media en Campagne	120	825	670	395		
	Trainee regeling			54			
	Generieke taakstelling	-122	-76				
	<b>1.816</b>	<b>1.249</b>	<b>1.224</b>	<b>695</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	
<b>FEZ</b>	Inzet MISUT	80					
	Generieke taakstelling	-53	-35				
	<b>27</b>	<b>-35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>PA&amp;O</b>	Bijdrage SSCSZ	20	20	20	20	20	20
	Recruiter effectief wervingsbeleid	75	75				
	Generieke taakstelling	-50	-34				
	<b>45</b>	<b>61</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	
<b>ES</b>	Studenten Kennis Portal	116					
	Uitbreiding fte (VGD)	29	29	29	29	29	
	Business Development	50	50	50			
	Campusmanagement		100				
	Personele lasten Campusmanagement	100	100				
	TCO Kennispark	200	200	200	200	200	200
	HBO Studenten	129	129	129	129	129	
	Uitbreiding Bureau Ondersteuning	123	123	123	123	123	
	Taakstelling		-100	-150	-150	-200	
	Generieke Taakstelling	-58	-35				
	<b>689</b>	<b>596</b>	<b>381</b>	<b>331</b>	<b>281</b>	<b>200</b>	
<b>CvB</b>	Generieke taakstelling	-19	-13				
		<b>-19</b>	<b>-13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal Diensten</b>	<b>7.177</b>	<b>6.853</b>	<b>5.133</b>	<b>4.053</b>	<b>3.500</b>	<b>3.195</b>	

### Totaaloverzicht FCO's Centrale UT Eenheid

(in k€)

CUTE	Omschrijving	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
<b>-CSL</b>	Advieskosten	100	100	100	100	100	100
	Diverse projecten RoUTE'14	330	300	300	300	300	
	Lidmaatschappen (VSNU en overige)	650	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Algemene kosten 3TU	180	180	180	180	180	180
	Octrooifonds	50	50	50	50	50	50
	UT-catering	1.685	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833
	UTSP stimulering niet-EER studenten	798	798	798	798	798	798
	Trekkingsrecht expl. Tekort ELAN (GW)	500	0				
	Projectbudget integratie ITC	200	200				
	Promotievouchers HBO-docenten	275	275	275			
	Bijdrage Solar Team		55	55	55	55	55
	Jubileum UT 50 jaar		500				
		<b>4.768</b>	<b>5.291</b>	<b>4.591</b>	<b>4.316</b>	<b>4.316</b>	<b>4.016</b>
<b>-CHRM</b>	Uitvoeringskosten USZO	125	125	125	125	125	125
	Projecten HRM-beleid	600	800	800	800	800	800
	Van Rijn-middelen	423	423	423	423	423	423
	Medewerkerstevredenheidsonderzoek		100		100		100
	<b>1.148</b>	<b>1.448</b>	<b>1.348</b>	<b>1.448</b>	<b>1.348</b>	<b>1.448</b>	
<b>.CE</b>	Afstudeerondersteuning	1.317	1.317	1.317	1.317	1.317	1.317
	Garantiebeurzen	55	55	55	55	55	55
	TCO Beleidsreserve (reservering)	80	1.000	800	800	800	800
	TCO Beleidsreserve	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Afroming Cie berger (diensten)	0	1.625	2.175	2.475	2.875	
	Ontrekking uit USow	-1.000	-1.500	-1.000	-1.000	-1.000	
	<b>452</b>	<b>3.497</b>	<b>4.347</b>	<b>4.647</b>	<b>5.047</b>	<b>3.172</b>	
<b>Totaal Centrale UT Eenheid</b>	<b>6.368</b>	<b>10.236</b>	<b>10.286</b>	<b>10.411</b>	<b>10.711</b>	<b>8.636</b>	

<b>Totaal-generaal FCO's: faculteiten+diensten+CUTE</b>	<b>14.405</b>	<b>17.544</b>	<b>15.799</b>	<b>14.844</b>	<b>14.461</b>	<b>12.081</b>
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

(bedragen in k€)

USow	Eenh.	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
<b>Diversen onderwijs</b>							
1 Minor Music (t.g.v. ArtEZ Conservatorium)	S&O		40	40	40	40	40
2 Honoursprogramme	EWI						
3 Competenties van curricula	MB	0	0				
4 Creative Technology	EWI	0	0				
5 Instellingskwaliteitszorg (Impl. B.6)	CUTE	0	0				
6 Master track Waternanotechnologie / Wetsus (2008-2011)	TNW	100	100	0			
7 Aansluiting VWO-WO (ELAN)	GW	500	500	500	500	500	500
8 Wiskunde Intensief (Mtude, Mtransfer, HBO, Excellence)	EWI	99	0				
9 Wiskunde Intensief (idem. Structureel)	EWI	300	300	300	300	300	300
10 Standaard videodienst (k€88 2008 tm 2011) (in 2010 tgv FB)	ICTS	88	88	0			
11 TOM voorbereiding breder trekken vh initiatief	CTW	0	0				
12 LINX participatie 2008 en 2009	GW	0	0				
13 Pilot EvaSys voor Vakevaluaties GW	GW	0	0				
14 Sirius Matching Masterfase (Tentatief in totaal over drie jaar k€600, waarvan 50% USow en 50% fac). Matchingverplichting voor Voodoo (Tentatief k€100, waarvan 50% USow en 50% fac.)	CUTE	100	100	100			
15 Identity Management	ICTS	197	0				
17 Osiris	S&O	600	0				
18 Blackboard	S&O	153	0				
19 Syllabusplus	S&O	45	0				
20 Upgrade instellingssystemen	CUTE	300	0				
21 Pre-University College / Eén loket VO	GW	260	260	260	260	260	260
22 Undergraduate Programmes	CUTE	50	50	50	50	50	50
23 Schools	CUTE	80	80	80	80	80	80
24 Graduate School	TNW	300	310	310	310	310	310
25 Professional Learning	CUTE	50	50	50	50	50	50
26 Vrije ruimte / afronding	CUTE	0	0	0	0	0	0
-- Totaal Diverse projecten Route '14		740	750	750	750	750	750
27 Tenuretrack vrouwen Max. 6 jr, 1 fte sal.+soc.la.	CTW	63	63	63	63	63	63
28 Tenuretrack vrouwen Max. 6 jr, 1 fte 2009 doorgeschoven naar 2015	TNW	63	63	63	63	63	63
29 Tenuretrack vrouwen Max. 6 jr, 1 fte sal.+soc.la.	EWI	63	63	63	63	63	63
31 Tenuretracks vrouwen (nog niet verdeeld)	CUTE	50	100	100	100	100	100
-- Totaal Tenuretracks vrouwen		239	289	289	289	163	163
32 1.k Aanloopkosten Med. Psychologie (voorl.budget, reserv. voor GW)	CUTE (GW)	177	0	0			
<b>Internationalisering</b>							
1 Taalbeleid (Impl. E.1) <sup>1</sup>	CUTE	0	0				
2 Onderzoek Werving Beurzenfondsen	S&C	0	0				
<b>Internationalisering- raambudget</b>							
3 Internat. vh Ow 2007, CvB 21-5-07	GW	0	0				
-- Totaal Internat. vh Ow, ronde 2007		0	0				
4 Internat. vh Ow 2008, CvB 2-6-08	GW	0	0				
- 2.3 Internat. vh Ow 2008, CvB 2-6-08	CTW	0	0				
5 Internat. vh Ow 2008, CvB 2-6-08	MB	0	0				
6 Internat. vh Ow 2008, CvB 2-6-08	TNW	0	0				
7 Internat. vh Ow 2008, CvB 2-6-08	EWI	0	0				
-- Totaal Internat. vh Ow, ronde 2008		0	0				
8 Internat. vh Ow 2009, Intern. introductiedag (k€20 2009/2010)	S&O	20	0				
9 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (GW perv, samenw. CTW)	CTW	16	0				
10 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (MB)	MB	80	0				
11 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (TNW)	TNW	79	0				
12 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (EWI perv, samenw. TNW)	EWI	43	0				
13 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (CTW)	CTW	63	0				
14 Internat. vh Ow 2009, CvB 12-10-09 (Allen, Tubantia Lectures)	CUTE Div.	44	0				
15 Internat. vh Ow 2010 e.v.; vrij besteedbaar (na aftrek 2007-2008-2009)	CUTE						
-- Totaal Internat. vh Ow, ronde 2009 e.v.		345	0	0	0	0	0
Internat. vh Ow 2010 e.v.; vrij besteedbaar (na aftrek 2007-2008-2009)	CUTE	155	500	500	500	500	500
<b>Totaal Internationalisering- raambudget</b>		<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
16 UT-vertegenwoordiging Indonesië (incl cvB 7-7-08)	EWI	37	75	75	75	75	75
<b>Overhevelingen</b>							
17 3.31 Overheveling tgv Centrale Bekostiging	CUTE	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>A. Totaal reserveringen en toekenningen USow</b>		<b>5.225</b>	<b>4.242</b>	<b>3.554</b>	<b>3.454</b>	<b>3.328</b>	<b>3.328</b>
<b>Beschikbaar budget:</b> USow-budget (basis conform verdeelmodel)		<b>4.719</b>	<b>4.769</b>	<b>4.823</b>	<b>4.828</b>	<b>4.853</b>	<b>4.957</b>
<b>B. Totaal beschikbaar</b>		<b>4.719</b>	<b>4.769</b>	<b>4.823</b>	<b>4.828</b>	<b>4.853</b>	<b>4.957</b>
<b>C. Saldo / Vrije ruimte USow (B-A)</b>		<b>-506</b>	<b>527</b>	<b>1.269</b>	<b>1.374</b>	<b>1.525</b>	<b>1.629</b>

**Strategische budgetten: Universitaire Stimulering (vervolg)**

(Bedragen in k€)

USoz	Eenh.	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014	B2015
<b>Diversen Onderzoek</b>							
Universiteitsleerstoelen; Prosperetti	TNW	0					
Universiteitsleerstoelen; Lohse	TNW	0					
Universiteitsleerstoelen; Thomassen	MB	0					
Universiteitsleerstoelen; Procée	GW	15	8				
<b>Totaal Universiteitsleerstoelen</b>		<b>15</b>	<b>8</b>				
4.1 Universiteitsleerstoelen (vrij)	CUTE						
2 3TU Center of Ethics (CeO)	CUTE 3TU	100	100	0			
3 3TU Aanloopkosten Speerpunt Bouw	CUTE 3TU	51	0				
4 Profilering UT-kern Gezondheid (restbudget 2007/2008)	MIRA	325	75				
5 Profilering UT-kern Gezondheid	MIRA						
6 MIRA-proefdieren lab (2009-2011 k€ 275/jr)	MIRA	275	275	(US-toewijzing stopt in 2012.)			
7 Bijdr. net-niet gehon. VI en ERC : 2 jr x 3 oz x k€ 80 (toeken. in 2008 en 2010)	MESA+	240	0				
8 Bijdr. net-niet gehon. VI en ERC : 2 jr x 1 oz x k€ 80 (2009 naar 2011)	MESA+	80	80				
9 Bijdr. net-niet gehon. VI en ERC : 2 jr x 1 oz x k€ 80	CTIT	80	0				
<b>Totaal Bijdrage reeds toegezegde net-niet gehon VI en ERC</b>		<b>400</b>	<b>80</b>				
10 Eénmalige stimulering 2009 IMPACT	IMPACT						
11 Eénmalige stimulering 2009 CTIT	CTIT						
12 Eénmalige stimulering 2009 MESA+	MESA+						
13 Eénmalige stimulering 2009 MIRA	MIRA						
14 Eénmalige stimulering 2009 IGS	IGS						
15 Eénmalige stimulering 2009 IBR	IBR						
<b>Totaal Eénmalige stimulering instituten 2009</b>							
16 Integratie ITC-UT (CTIT), 2 aio's	CTIT	125	125	125	125	0	0
17 Route '14; Thema-stimulering	CUTE	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
18 Tenuretracks vrouwen	CUTE	50	100	100	100	100	100
19 ThermoPlastic comp. Research Centre (TPRC).	CTW	100	100	100	100	100	100
20 Revitalisatie-TNW	TNW	400	400	400	400	400	400
21 Kennisvalorisatie; Screening en Scouting MIRA	MIRA	14					
<b>A. Totaal reserveringen en toekenningen USoz</b>		<b>2.355</b>	<b>2.263</b>	<b>1.725</b>	<b>1.725</b>	<b>1.600</b>	<b>1.600</b>
<b>Beschikbaar budget:</b>							
USoz-budget (basis conform verdeelmodel)		2.143	2.183	2.207	2.239	2.261	2.295
Aanvulling USoz i.v.m. Eénmalige stimulering inst. 2009							
Budgetoverheveling US div							
<b>B. Totaal beschikbaar</b>		<b>2.143</b>	<b>2.183</b>	<b>2.207</b>	<b>2.239</b>	<b>2.261</b>	<b>2.295</b>
<b>C. Saldo / Vrije ruimte USoz (B-A)</b>		<b>-212</b>	<b>-80</b>	<b>482</b>	<b>514</b>	<b>661</b>	<b>695</b>

(Bedragen in k€)

US totaal	B2010	Progn. 2011	B2012	B2013	B2014	B2015
Totaal reserveringen en toekenningen USow	5.225	4.242	3.554	3.454	3.328	3.328
Totaal reserveringen en toekenningen USoz	2.355	2.263	1.725	1.725	1.600	1.600
Totaal reserveringen en toekenningen US div	0	0	0	0	0	0
<b>A. Totaal reserveringen en toekenningen US</b>	<b>7.580</b>	<b>6.505</b>	<b>5.279</b>	<b>5.179</b>	<b>4.928</b>	<b>4.928</b>
Totaal beschikbaar USow	4.719	4.769	4.823	4.828	4.853	4.957
Totaal beschikbaar USoz	2.143	2.183	2.207	2.239	2.261	2.295
Totaal beschikbaar USdiv	0	0	0	0	0	0
<b>B. Totaal beschikbaar US</b>	<b>6.862</b>	<b>6.952</b>	<b>7.030</b>	<b>7.067</b>	<b>7.114</b>	<b>7.252</b>
Saldo / Vrije ruimte USow (B-A)	-506	527	1.269	1.374	1.525	1.629
Saldo / Vrije ruimte USoz (B-A)	-212	-80	482	514	661	695
Saldo / Vrije ruimte USdiv (B-A)	0	0	0	0	0	0
<b>C. Saldo / Vrije ruimte US</b>	<b>-718</b>	<b>447</b>	<b>1.751</b>	<b>1.888</b>	<b>2.186</b>	<b>2.324</b>

(Bedragen in k€)

Totaal Univ. Stimulering per eenheid	B2010	Progn. 2011	B2012	B2013	B2014	B2015
<b>Faculteiten:</b>						
CTW	242	163	163	163	100	100
EWI	542	438	438	438	375	375
TNW	942	873	773	773	773	773
MB	80	0	0	0	0	0
GW	775	768	760	760	760	760
ITC	0	0	0	0	0	0
<b>totaal faculteiten</b>	<b>2.581</b>	<b>2.242</b>	<b>2.134</b>	<b>2.134</b>	<b>2.008</b>	<b>2.008</b>
<b>Instituten:</b>						
IMPACT	0	0	0	0	0	0
CTIT	205	125	125	125	0	0
MESA+	320	80	0	0	0	0
MIRA	614	350	0	0	0	0
IGS	0	0	0	0	0	0
IBR	0	0	0	0	0	0
<b>totaal instituten</b>	<b>1.139</b>	<b>555</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>totaal Primair Proces</b>	<b>3.720</b>	<b>2.797</b>	<b>2.259</b>	<b>2.259</b>	<b>2.008</b>	<b>2.008</b>
<b>Diensten:</b>						
ICTS	285	88	0	0	0	0
S&O	818	40	40	40	40	40
FB	0	0	0	0	0	0
S&C	0	0	0	0	0	0
FEZ	0	0	0	0	0	0
<b>totaal diensten</b>	<b>1.103</b>	<b>128</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>CUTE</b>	<b>2.757</b>	<b>3.580</b>	<b>2.980</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>
<b>Totaal UT</b>	<b>7.580</b>	<b>6.505</b>	<b>5.279</b>	<b>5.179</b>	<b>4.928</b>	<b>4.928</b>

## Meerjarenoverzicht 2010-2014.

(bedragen in k€)

Einheid	Omschrijving	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Reserve exploitatie huisvesting</b>						
EWI	Tegemoetkoming HvL TW Citadel	0				
TNW	Tegemoetkoming HvL leerstoelen	0				
TNW	Budgetneutrale comp. HvL MTP Langezijds (tot moment verhuizing)	156	0			
ICTS	Compensatie HvL 2e ICT-ruimte	131	131	131	131	131
FB	Werkbudget energiecoördinator (1,0 fte: 2009-2011)	70	70	70	70	70
PA&O	Uitbreiding energiecoördinator (0,2 fte: 2009-2011)	14	14	14	14	14
FB	HvL T1300, representatieruimte	56	56	56	56	56
ES	Werkbudget projectteam vastgoed	515	515	515	515	515
ES	Advieskosten projectteam vastgoed	500		0	0	0
FB	Afdeling onderhoud	258	258	258	258	258
FB	Uitbreiding onderhoudsgroep (na 2010 jaarlijks beoordelen)	15				
CUTE	Aanvulling USoz tbv Eenmalige stimulering 2009	0				
<b>Totaal Reserve exploitatie huisvesting</b>		<b>1.715</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>
<b>Vrijval voorziening SUT-B</b>						
CTW		23				
EWI		80				
TNW		19				
<b>Totaal Vrijval voorziening SUT-B</b>		<b>122</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Doorsluizingen Rijksbijdrage / diversen</b>						
GW	(TO) Lerarenopleiding (ingedaald v.a 2010)					
CUTE	ZVVO	200	200	200	200	200
ITC	Rijksbijdrage, na aftrek van aandeel centrale bekostiging	24.361	21.279	21.279	21.279	21.279
CUTE	IVH	7.300	7.300	7.300	7.300	7.300
TNW	Opleiding tg (Num. fixus), directe toekenning	9.200	7.400	7.400	7.400	7.400
MIRA	Onderzoekbekostiging TG		1.800	1.800	1.800	1.800
TNW	Opleiding tg (Collegegelden) directe toekenning	490	590	630	640	640
	Informatie ministerie OCenW					
<b>Totaal Doorsluizingen Rijksbijdrage / diversen</b>		<b>41.551</b>	<b>38.569</b>	<b>38.609</b>	<b>38.619</b>	<b>38.619</b>
<b>Totaal REH, SUT-B, Doorsluizingen</b>		<b>43.388</b>	<b>39.613</b>	<b>39.653</b>	<b>39.663</b>	<b>39.663</b>

**Opmerking:** de toekenningen TNW (Tg) zijn gekort voor het volgende aandeel in de centrale bekostiging. Deze bedragen worden toegevoegd aan het UT-verdeelmodel.

Procentueel aandeel Centrale bekostiging in totale beschikbare 1e gs middelen (afgerond):

Opleiding tg; Aandeel centrale bekostiging over BaMa-toewijzing excl. ME 1,0 klin.stages

Opleiding tg; Aandeel centrale bekostiging over collegegelden tg

ITC, aandeel centrale bekostiging (bedrag obv semi-integraal tarief van ITC-ondersteunend personeel dat is overgegaan naar UT-diensten, + comp. algemene overhead).

30%	30%	30%	30%	30%
3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
210	260	270	280	280
	3.082	3.082	3.082	3.082

## Meerjarenoverzicht 2011-2015, totaal per eenheid.

	B2010	B2011	B2012	B2013	B2014
<b>Faculteiten:</b>					
CTW	23	-	-	-	-
EWI	80	-	-	-	-
EWI -nanolab					
TNW	9.865	7.990	8.030	8.040	8.040
MB	-	-	-	-	-
GW	-	-	-	-	-
ITC	24.361	21.279	21.279	21.279	21.279
<b>totaal faculteiten</b>	<b>34.329</b>	<b>29.269</b>	<b>29.309</b>	<b>29.319</b>	<b>29.319</b>
<b>Instituten:</b>					
IMPACT	-	-	-	-	-
CTIT	-	-	-	-	-
MESA+	-	-	-	-	-
MIRA	-	1.800	1.800	1.800	1.800
IGS	-	-	-	-	-
IBR	-	-	-	-	-
<b>totaal instituten</b>	<b>-</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>	<b>1.800</b>
<b>totaal Primair Proces</b>	<b>34.329</b>	<b>31.069</b>	<b>31.109</b>	<b>31.119</b>	<b>31.119</b>
<b>Diensten:</b>					
ICTS	131	131	131	131	131
S&O	-	-	-	-	-
SU	-	-	-	-	-
B&A	-	-	-	-	-
FB	399	384	384	384	384
S&C	-	-	-	-	-
FEZ	-	-	-	-	-
PA&O	14	14	14	14	14
ES	1.015	515	515	515	515
<b>totaal diensten</b>	<b>1.559</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>	<b>1.044</b>
<b>CUTE</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>
<b>Totaal UT</b>	<b>43.388</b>	<b>39.613</b>	<b>39.653</b>	<b>39.663</b>	<b>39.663</b>

## Semi-integrale UT-tarieven 2011

De opbouw en berekeningswijze van de semi-integrale tarieven 2011 is in grote lijnen gelijk gebleven aan voorgaande jaren. De urenbasis is vanaf 2008 gebaseerd op 1.512 productieve (project) uren per jaar. In de navolgende tabel zijn de gebruikelijke normkosten (en urentarieven) per functiecategorie opgenomen. De schaalsalarissen betreffen de gerealiseerde loonkosten over 2009 en zijn geïndexeerd naar 2011. Voor de sociale lasten is gerekend met 50,7%.

De semi-integrale urentarieven kunnen uitsluitend worden gebruikt voor interne verrekeningen binnen de UT. Ten behoeve van Werk voor Derden zijn afzonderlijke integrale urentarieven voor 2011 gecalculleerd.

De berekening van norm-uren zal geëvalueerd worden in 2011.

**Tabel: Semi-integraal urentarief Begroting 2011 per functiecategorie**

	HGL	UHD	UD	Docent	OZ	Prom.	Stud.ass.
a. Schaalsalarissen	95,0	66,4	51,6	51,2	42,2	27,9	23,5
b. Sociale lasten	48,2	33,7	26,2	26,0	21,4	14,2	11,9
c. indir. pers.lasten	5,7	4,0	3,1	3,1	2,5	1,7	1,4
d. huisvesting	6,7	5,0	5,0	2,5	2,5	2,5	2,5
e. meub./vloerb.	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
f. apparatuur/PC	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
g. kleine repro	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
h. kantoorben.	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
i. telefoon	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
j. netwerkaansl.	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
k. reisk./repres.	4,7	3,5	2,4	2,4	2,4	2,4	0,0
<b>Totaal (in k€per jaar)</b>	<b>165</b>	<b>117</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>76</b>	<b>53</b>	<b>44</b>

<b>Op urenbasis (in €)</b>	<b>109</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>29</b>
----------------------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

	OBP>13-15	OBP11-12	OBP5-10	OBP1-4
a. Schaalsalarissen	70,0	55,3	34,9	26,6
b. Sociale lasten	35,5	28,1	17,7	13,5
c. indir. pers.lasten	4,2	3,3	2,1	1,6
d. huisvesting	5,0	2,5	2,5	2,5
e. meub./vloerb.	0,5	0,5	0,5	0,5
f. apparatuur/PC	0,9	0,9	0,9	0,9
g. kleine repro	0,5	0,5	0,5	0,5
h. kantoorben.	0,9	0,9	0,9	0,9
i. telefoon	0,8	0,8	0,8	0,8
j. netwerkaansl.	1,1	1,1	1,1	1,1
k. reisk./repres.	1,9	1,4	0,5	0,5
<b>Totaal (in k€per jaar)</b>	<b>121</b>	<b>95</b>	<b>62</b>	<b>49</b>
<b>Op urenbasis (in €)</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>41</b>	<b>33</b>

### Berekening norm-uren

	in uren
1 fte	2.080
minus vakantie (31 dagen)	248
minus ADV (12 dagen)	96
minus erkende feestdagen (7 dagen)	56
<b>netto produktieve uren</b>	<b>1.680</b>
minus ziekte, studie + indirect productief (10%)	168
<b>netto directe produktieve uren</b>	<b>1.512</b>



## Arbeidskosten / Opslag Sociale Lasten

### 1. Inleiding

In deze bijlage wordt nadere technische achtergrondinformatie gegeven over een aantal aspecten van de verwachte stijgingen van de arbeidskosten voor de UT voor het jaar 2011.

Begin dit jaar heeft het kabinet het voornemen opnieuw uitgesproken om per 1 januari 2011 een uniform loonbegrip in te gaan voeren. Dit zal leiden tot andere berekeningssystematiek. Of en welke consequenties dit heeft op het opslagpercentage sociale lasten, is op dit moment niet in te schatten of te becijferen. Na de val van het kabinet is het zelfs de vraag of het zgn. uniforme loonbegrip op 1 januari 2011 wordt ingevoerd.

### 2. Effectieve stijging arbeidskosten

Het gegeven "effectieve stijging van de arbeidskosten" wordt o.a. gebruikt voor de berekening van de stijging van de CO's en de salarisgevoelige FCO's. De effectieve stijging van de arbeidskosten voor 2011<sup>10</sup> bedraagt **0,0%**. Deze stijging is het gecombineerde effect van de toename van het normsalaris en de verhoging van het opslagpercentage sociale lasten:

- Stijging normsalaris 0,0%:  
In 2008 en 2009 zijn, conform het akkoord tussen de vereniging van universiteiten (VSNU) en de werknemersorganisaties, respectievelijk salarisverhogingen van 2,25% en 2,1% doorgevoerd. Gezien deze stijgingen was de verwachting dat er voor 2010 sprake is van geen of een relatief kleine verhoging van de normsalarissen. Ook voor 2011 zijn er geen nieuwe inzichten die andere verwachtingen ondersteunen. Conform het normsalaris van 2010 houden wij dan ook voor het normsalaris 2011 voorzichtigheidshalve rekening met een stijging van 1,0%. De stijging ten opzichte van de begroting 2010 is dan 0,0%.
- Toename sociale lasten 0,0%:  
Het percentage sociale lasten bedraagt in 2011 50,2%. Dit is gelijk aan het niveau van de begroting 2010. De wettelijke sociale lasten stijgen door de toename van de WW/WAO premie (toename 0,9%). Binnen deze component leiden echter kleine mutaties tot een daling van circa 0,2%. Tot slot daalt het percentage voor de sociale verplichtingen daalt met 0,7%.

### 3. Specificatie percentage sociale lasten

Evenals voorgaande jaren wordt in 2011 gerekend met één uniform percentage sociale lasten voor alle begrotingscategorieën met uitzondering van de oproepkrachten<sup>11</sup>. Het percentage bestaat uit een component "wettelijke sociale lasten" en een component "sociale verplichtingen" voor intern sociaal beleid. In de navolgende tabel zijn de onderliggende kosten (en percentages) over de betreffende periode opgenomen.

Tabel 2 Percentage sociale lasten

	Jr2009		B2010		B2011	
	bedrag	perc.	bedrag	perc.	bedrag	perc.
Bruto-salarissom (basis)	111.389		102.943		120.350	
Vakantie-uitkering	9.118	8,2%	8.332	8,1%	9.710	8,1%
Eindejaarsuitkering	9.222	8,3%	8.703	8,5%	9.989	8,3%
ZVW	5.952	5,3%	5.585	5,4%	6.656	5,5%
Pensioenlasten	16.454	14,8%	15.604	15,2%	18.179	15,1%
WW/WAO	5.363	4,8%	4.587	4,5%	6.459	5,4%
UFO-premie	1.159	1,0%	1.084	1,1%	1.123	0,9%
Sociale verplichtingen	8.175	7,3%	7.800	7,6%	8.266	6,9%
<b>Totaal</b>	<b>55.443</b>	<b>49,8%</b>	<b>51.694</b>	<b>50,2%</b>	<b>60.382</b>	<b>50,2%</b>
Wettelijke lasten		42,4%		42,6%		43,3%
Sociale verplichtingen		7,3%		7,6%		6,9%

De wettelijke sociale lasten zijn ten opzichte van de *Begroting 2010* gestegen met 0,7% (43,3% -/- 42,6%). De opslag voor sociale verplichtingen neemt met circa 0,7% af (7,6% -/- 6,9%). Het totale percentage sociale lasten blijft hierdoor gelijk.

<sup>10</sup> Exclusief autonome stijgingen als gevolg van een toename van het personeelsbestand en als gevolg van periodieken en bevorderingen.

<sup>11</sup> Voor oproepkrachten is met ingang van 2002 een aparte begrotingscategorie opgenomen (cat. 50 UT-flex). Voor de oproepkrachten geldt een afwijkend percentage sociale lasten. In 2011 zal een percentage sociale lasten van 44,1% gehanteerd worden.

### 3.1 Toename wettelijke sociale lasten met 0,7% (van 42,6% naar 43,3%)

In de component wettelijke sociale lasten is rekening gehouden met de veranderingen die in 2010 in de opbouw van de sociale lasten hebben plaatsgevonden. Daarnaast is nu ook al rekening gehouden met de prognose over het te verwachten percentage in 2011. De wettelijke sociale lasten nemen, ten opzichte van de begroting 2010, toe door de stijging van de WW/WAO premie (toename 0,9%). Dit komt omdat bij het opstellen van percentage voor de begroting 2010 er nog sprake was opbrengsten die voortkwamen uit de pseudo WW. Deze pseudo WW is per 1 januari 2009 op 0% gesteld, waardoor deze opbrengsten zijn komen te vervallen en het wettelijke percentage toeneemt. De overige componenten binnen de wettelijke sociale lasten nemen licht af met circa 0,2%.

### 3.2 Daling opslag voor sociale verplichtingen met 0,7% (van 7,6% naar 6,9%)

In de component opslag sociale verplichtingen is rekening gehouden met de veranderingen in het interne sociale beleid zoals die nu bekend zijn. Het autonome bedrag stijgt met k€ 466 (k€ 8.266 -/- k€ 7.800). Daarentegen daalt het opslagpercentage. De bedragen (en percentages) voor de afzonderlijke componenten zijn als volgt (in k€):

**Tabel 3: Sociale verplichtingen**

	Jr2009		B2010		B2011	
	bedrag	perc.	bedrag	perc.	bedrag	perc.
a. Arbeidsvoorwaarden	2.700	2,4%	2.700	2,6%	2.008	1,7%
b. Ziekengeldverevening	1.287	1,2%	1.300	1,3%	1.430	1,2%
c. Management & Mobiliteit	500	0,4%	500	0,5%	500	0,4%
d. Wachtgeldverplichtingen	1.100	1,0%	1.200	1,2%	1.320	1,1%
e. Risico-opslag	519	0,5%	800	0,8%	800	0,7%
f. Keuzemodel	1.969	1,8%	800	0,8%	1.210	1,0%
g. Legeskosten medew. 3e wldn	100	0,1%	100	0,1%	100	0,1%
h. Personeelsadvertenties			250	0,2%	250	0,2%
i. Ouderschapsverlof			150	0,1%	248	0,2%
j. Compensatie seniorenregeling					400	0,3%
<b>Totaal</b>	<b>8.175</b>	<b>7,3%</b>	<b>7.800</b>	<b>7,6%</b>	<b>8.266</b>	<b>6,9%</b>

#### ad a. Arbeidsvoorwaarden

De opslag voor arbeidsvoorwaarden is bedoeld ter dekking van alle lasten in verband met arbeidsvoorwaarden zoals verantwoord bij de eenheid 'Centrale kosten HRM beleid'. Een groot deel van deze middelen stroomt weer terug richting de eenheden. De budgetverdeling naar onderliggende deelprojecten is gelijk aan de Begroting 2010 met uitzondering van het OPUT projectbudget (zie tabel 4). Het College is voornemens om de omvang van de OPUT-projectenbudgetten met circa k€ 700 naar k€ 1.500 in 2011 te verlagen. Overeenkomstig dit plan is de opslag voor het OPUT verlaagd. De besteding (invulling naar deelprojecten) ligt bij het OPUT.

**Tabel 4: Specificatie opslag Arbeidsvoorwaarden 2011**

(bedragen in k€)		2009	2010	2011
		Toekening	Toekening	Toekening
Secretaressespool	Structureel bedrag	20	20	20
WSW	Structureel bedrag	150	150	150
Mindervaliden	Structureel bedrag	15	15	15
Vertrouwenspersonen	km. 289.098	20	20	20
UT-Kring	Structureel bedrag, kenmerk 290.844	25	25	25
Eindheffing spaarloonregeling	Structureel bedrag	180	180	198
Management Development	Structureel bedrag (naja 2004)	50	50	50
Crisisplan	Structureel bedrag (naja 2004)	15	15	15
Broodje introductie	Structureel bedrag (naja 2004)	15	15	15
<b>Subtotal P&amp;O projecten</b>		<b>490</b>	<b>490</b>	<b>508</b>
<b>Subtotal OPUT</b>		<b>2.210</b>	<b>2.210</b>	<b>1.500</b>
<b>Totaal</b>	<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>2.700</b>	<b>2.700</b>	<b>2.008</b>

#### ad b. Ziektegeldverevening

Voor compensatie ziekengeld wordt net als in 2010 een totaalbedrag begroot van ca. k€ 1.830. Voor te dekken lasten via het opslagpercentage wordt uitgegaan van een jaarbedrag van k€ 1.430. Dit komt uit op een percentage van 1,2%. De overige k€ 400 komen uit externe middelen.

#### ad c. Management & mobiliteit

Voor 2011 is een maximumbudget beschikbaar van k€ 500 (gelijk gebleven).

ad d. Wachtgeldverplichting

De totale wachtgeldlasten worden voor 2011 begroot op k€ 1.320. Er worden geen eigen bijdrages van faculteiten/diensten verwacht (3% regeling). Dit betekent dat k€ 1.320 gedekt moet worden via het opslagpercentage sociale lasten.

ad e. Risico-opslag

Om eventuele tegenvallers op deelcomponenten op te vangen wordt deze risico-opslag opgenomen. Voor 2011 wordt hiervoor conform 2010 een bedrag opgenomen van k€ 800.

ad f. Keuzemodel

Met ingang van 2009 zijn de kosten die gepaard gaan met het keuzemodel opgenomen binnen het opslagpercentage sociale lasten (sociaal beleid). Het hoofdbestanddeel van deze kosten vormt de opname van de (surplus)verlofdagen door de individuele UT-medewerkers. In 2011 is ter dekking van deze kosten k€ 1.210 opgenomen.

ad g. Legeskosten van medewerkers uit 3<sup>e</sup> wereldlanden

In het kader van internationalisering (o.a. aantrekken van excellente wetenschappers) is besloten dat de kosten van de te betalen leges van medewerkers uit 3<sup>e</sup> wereldlanden (i.c. niet EU/EER-landen) centraal worden betaald. E.e.a. betekent ook dat deze kosten niet langer achteraf op de betrokkenen worden verhaald. Voorlopig wordt uitgegaan van een benodigd jaarbudget van k€ 100.

ad h. Personeelsadvertenties

Door de gewijzigde systematiek met betrekking tot de personeelsadvertenties is het ondoenlijk gebleken om de kosten toe te rekenen aan de betreffende eenheden. Afgesproken is de kosten door middel van het opslagpercentage te vereffenen. Voor 2011 wordt hiervoor een bedrag opgenomen van k€ 250.

ad i. Ouderschapsverlof

Tot en met 2008 betaalde OPUT de kosten van de regeling ouderschapsverlof. Deze component is echter integraal onderdeel geworden van de CAO, waardoor het OPUT deze kosten niet langer wil betalen. In overleg met het College is een overgangsregeling afgesproken. Het OPUT reduceert de komende jaren (tot 2012) hun bijdrage met betrekking de component ouderschapsverlof. Deze lasten dienen daarom in het opslagpercentage te worden opgenomen. In 2011 is het aandeel van het OPUT nog k€ 75.

ad j. Compensatie seniorenregeling

Tot en met 2010 betaalde het OPUT de kosten van de compensatie seniorenregeling (2004 en 2006). Het OPUT wil vanaf 2011 deze kosten niet langer uit de arbeidsvoorwaardengelden betalen, omdat ook deze component onderdeel is geworden van de CAO regelingen. Deze lasten dienen daarom in het opslagpercentage te worden meegenomen. In 2011 worden voor circa k€ 400 aan lasten verwacht.

## Tarieven interne dienstverlening

- Activiteiten (van diensten) kunnen uitsluitend worden doorberekend wanneer ze vermeld zijn op de tarievenlijst in de begroting, tegen de daar vermelde tarieven. Bij de tariefvaststelling wordt uitgegaan van integrale dienstkosten, exclusief algemene overhead en tijdelijke bovenformatie. Niet opgenomen activiteiten mogen niet worden doorberekend, prijzen zijn vast gedurende het jaar. Bij doorberekening aan derden worden de interne tarieven verhoogd met een opslag voor centraal bekostigde uitgaven en een door de eenheid te bepalen winststopslag.

- Kleinigheden worden niet meer doorberekend, diensten, maar ook faculteiten en instituten wordt gevraagd kritisch te staan t.a.v. doorberekening van lage bedragen.

- Bij voorkeur worden vooraf afgesproken vaste bedragen doorberekend, die aan het begin van het jaar danwel bij het maken van de afspraak geboekt worden. Zoveel mogelijk moet dus worden afgezien van afrekening achteraf tegen werkelijke kosten. Diensten die een belangrijk deel van de doorberekeningen pas laten boeken in december en later zullen hierop worden aangesproken.

		2011 (€)	2010 (€)
<b>TNW</b>	<b>Cleanroom IMS (per uur)</b>	38,00	38,00
(onder voorbehoud)	<b>Diverse chemische analytische technieken:</b>		
	Rasterelectronenmikroskoop (per uur)	100,00	100,00
	Röntgendiffractie (per uur)	100,00	100,00
	Deeltjeskarakterisering (per uur)	76,00	76,00
	Massaspectrometrie (per uur)	120,00	120,00
	Gaschromatografie (GLC) per uur	84,00	84,00
	Overige technieken , o.a. HPLC,AS,IR,TEA,UV,XRF (per uur)	72,00	72,00
<b>TNW + EWI</b>	<b>TCO (Techno Centrum voor Onderwijs en Onderzoek)</b>		
	Ontwerp / Constructie (per uur)	95,00	95,00
	Geavanceerde technieken (CNC-, vonkerodeer laserbewerkingen) (per uur)	80,00	80,00
	Conventionele bewerkingstechnieken + fijnlassen (per uur)	80,00	80,00
	Lassen, plaatwerk, montage (per uur)	55,00	55,00
	Vacuumservice (per uur)	80,00	80,00
	Gebruik selfservice werkplaats EWI en TNW medewerker/student	gratis	gratis
	Gebruik selfservice werkplaats overige UT-leden (per uur)	40,00	40,00
	Glasbewerkingstechnieken, koud en warm	80,00	80,00
	Ontwerp (schema, simulatie, programmeerbare logica, DSP, printen, fronten)	95,00	95,00
	Software ontwikkeling (data-acquisitie, signaalbewerking, datalogging, regelen)	95,00	95,00
	Print-fabricage (prijs per print)	op aanvraag	op aanvraag
	Overige technieken (wikkeltechniek, assemblage, reparatie)	80,00	80,00
	Labview workshop	op aanvraag	op aanvraag
	CAD-abonnement	200,00	200,00
	Labview-abonnement	200,00	200,00
<b>ICTS</b>	<b>Thuisaansluitingen</b>		
	CAMPUSnet (per maand)*	15,00	10,00
	<b>Telefonie vast</b>		
	Abonnement telefoonaansluiting (per maand)	12,50	10,00
	Analoge lijn t.b.v. voicemail	10,00	10,00
	Vaste specificatie gesprekskosten (per maand)	2,50	2,50
	Incidentele specificatie gesprekskosten (per toestel)	7,50	7,50
	Aansluitkosten (eenmalig)	35,00	35,00
	Verhuiskosten (eenmalig)	15,00	15,00
	Gesprekskosten per tik:	tarief leveranc.	tarief leveranc.
	<b>Telefonie mobiel</b>		
	Abonnement mobiele telefonie (GRIP)	5,50	5,50
	Internet "Web'nWalk" standaard (onbeperkt verbruik binnen Nederland)	10,00	10,00
	Internet laptop economy (tot 1.8 Mb/s / 384 Kb/s)	20,00	20,00
	Internet laptop business (tot 3.6 Mb/s / 768Kb/s)	35,00	35,00
	Internet laptop prepaid (éénmalig, daarna kosten verbruik, tot 3.6 Mb/s / 384 Kb/s)	60,00	60,00
	<b>Serverbeheer/netwerkbeheer (maatwerk)</b>	cfm contract	cfm contract
	Netwerkbeheer/Systeembeheer (per uur)	55,00	53,00
	Storage	pm	n.v.t
	<i>(ICTS is bezig met vervanging/uitbreiding storage. Zodra de kosten hiervan bekend zijn zal een tarief bepaald worden)</i>		
	<b>Werkplekondersteuning (maatwerk)</b>	cfm contract	cfm contract
	Werkplekbeheer (per uur)	55,00	53,00
	<b>Dienstverlening ICT &amp; Organisatie (ISA)</b>		
	Systeemontwikkeling (per uur)	60,00	58,00
	Automatiseringsadviesing (per uur)	80,00	78,00
	<u>Opmerkingen</u>		
	Tarieven zijn onder voorbehoud van mogelijke wijzigingen in dienstverlening en bekostiging in het kader van DVO 2011, budgetsturing, enz.		
	* Verhoging tarief afhankelijk van realisatie geplande opwaardering. Hierover dient echter nog besluitvorming plaats te vinden!		

Tarieven interne dienstverlening 2011 (vervolg)

		2011 (€)	2010 (€)
<b>S&amp;O</b>	<b>Onderwijskundige advisering:</b> Wetenschappelijk personeel (per uur)	76,00	76,00
<b>B&amp;A</b>	<b>IBL (lenen boeken)</b>		
	Binnenland	8,00	8,00
	Binnenland spoed	18,00	18,00
	Buitenland	25,00	25,00
	<b>IBL (kopieën)</b>		
	Binnenland	8,00	8,00
	Binnenland spoed	14,00	14,00
	Buitenland	14,00	14,00
	<b>ISBN aanvraag</b>	43,00	43,00
	<b>Zoekacties en attenderingsprofielen</b>	kostprijs	kostprijs
<b>Cursus MLZ / SSI</b>	300,00	-	
<b>Archiefwerkzaamheden</b> (semi-integraal uurtarief)	41,00	35,00	
<b>Informatiespecialisten</b> (semi-integraal uurtarief)	62,00	-	
<b>FB</b>	<b>Repro</b> Chipkaart, per kopie	0,04	0,04
	<b>FB-algemeen</b> Detacheringen	op aanvraag	op aanvraag
	<b>Transpost</b>		
	Transport: dienstauto / vrachtauto incl. chauffeur	op aanvraag	op aanvraag
	Specifieke transportwerkzaamheden (bv bibliotheek, UTC)	op aanvraag	op aanvraag
	Centrale ontvangst op basis van aantal geleverde pakketten	abonnement	abonnement
	Externe post: volgens tarieven PTT en TNT		
	Interne post	gratis	gratis
	Pre-postale werkzaamheden: (prijzen per 1.000 stuks, min. 1000 stuks)		
	- Vouwen A4-formaat	9,64	9,45
	- Insteken in envelop tot C5-formaat (162 x 229 mm)	28,35	27,79
		* eerste inlage	9,45
		* volgende inlage	38,02
	- Insteken in envelop overig formaat (handmatig; per uur)	38,02	37,28
	- Adresseren envelop	39,25	38,48
	- Stempelen "port betaald"	* machinaal 12,26	12,02
	- Sluiten envelop	* plakken machinaal 12,26	12,02
	- Sorteren/afbundelen op postcode	* personaliseren post (per 1000) 90,18	88,41
	<b>Poolruimte:</b>		
	Poolzalen, op basis van de aangevraagde groepsgrootte in jaar (t-1).	Abonnement	Abonnement
	Tentamen/examenplaatsen per plaats per dagdeel (zowel de poolzalen als de externe ruimten)	3,00	2,90
	<b>Reserveringsbureau</b>		
	Evenementen in onderwijsruimten	prijslijst	prijslijst
Evenementen Sport	prijslijst	prijslijst	
Evenementen Cultuur	prijslijst	prijslijst	
Blokhutten	prijslijst	prijslijst	
De tarievenlijst wordt jaarlijks aan de beheerseenheden toegezonden.			
<b>Interne Dienst</b>			
Receptie buiten kantooruren (o.b.v. marginale kosten)	29,05	28,30	
Optioneel pakket	op aanvraag		

**Tarieven interne dienstverlening 2011 (vervolg)**

		2011 (€)	2010 (€)	
<b>FB (vervolg)</b> <b>M2-tarieven:</b>	<b>Verhuurdersdeel:</b>	<b>m2-tarief</b>	<b>m2-tarief</b>	
	Ruimtype 0	Opslag kelder en archief	198	195
	Ruimtype 1	Kantoorruimte werkcollege	268	264
	Ruimtype 2	Projectkamer lichte rearch	296	292
	Ruimtype 3	Research en practica-zalen	319	315
	Ruimtype 4	Hoorcolleges en RV/Sport	324	320
	Ruimtype 5	Zware research Practica Ch.	415	410
	Ruimtype 6	Bastille	228	225
	Ruimtype 7	Cleanroom	556	550
		<b>Huurdersdeel:</b>		
	Spiegel	RT overig	66	62
		RT0	7	6
	Zilverling	RT overig	68	64
		RT0	7	6
	Hogekamp	RT overig		88
		RT0		9
	Hogekamp FEL	RT overig		106
	Cleanroom			
	- laboratorium	RT overig		428
	- kabinetten	RT overig		88
	Horst & Meander	RT overig	68	59
		RT0	7	6
	Langezijds (incl. Temp)	RT overig		82
		RT0		8
	Cubicus	RT overig	53	54
		RT0	5	5
	Carré	RT overig	104	
		RT0	10	
	Nanolab			
	- laboratorium	RT overig	441	
	- kabinetten	RT overig	104	
	Ravelijn	RT overig	68	
		RT0	7	
	Vrijhof	RT overig	49	47
		RT0	5	5
	Hogedruk lab.	RT overig	208	199
		RT0	21	20
	Faculty Club	RT overig	103	102
		RT0	10	10
	Bastille	RT overig	59	59
		RT0	6	6
	Seinhuis / Teehuis	RT overig	379	342
	Sportcentrum	RT overig	96	129
		RT0	10	13
	Paviljoen	RT overig	60	55
	Logica	RT overig	14	14
		RT0	1	1
	Chalet	RT overig	53	0
		RT0	5	0
	Afvalstoffendepot	RT overig	97	109
		RT0	10	11
	Waaier	RT overig	70	51
		RT0	7	5
	Citadel	RT overig	33	32
		RT0	3	3
	Overige gebouwen	RT overig	51	47
		RT0	5	5
	<b>ES</b>	Projectverklaringen	op aanvraag	op aanvraag
		Accountantsverklaringen	op aanvraag	op aanvraag
	<b>S&amp;C</b>	Traffic/drukwerkbegeleiding	kostprijs plus 8%	kostprijs plus 8%
		DTP-uren (per uur)	50,00	50,00
		Voorlichtingsevenementen	kostprijs	kostprijs
		Vertalingen	kostprijs	kostprijs
		Vertalingen: additionele werkzaamheden (per uur)	50,00	50,00
		Fotografie Posters standaard A0	30,00	30,00
		Posters (semi-)glossy A0	60,00	60,00
		Fotoreportage promotie	120,00	120,00
	Fotoreportage oratie (incl. CD-rom)	320,00	320,00	
	Fotografie-uren (per uur)	50,00	50,00	
	Academisch protocol (oraties)	kostprijs plus €	kostprijs plus €	
		681,-	681,-	
	Campagnes	kostprijs	kostprijs	
<b>PA&amp;O</b>	GROS licentie en beheer systeem registratie gevaarlijke stoffen (bedrag en verdeelsleutel cf. afspraak)	pm	pm	
	abonnementskosten NRG (per stralingsbadges, per kwartaal)	11,00	11,00	

**Mantelcontracten UT:**

Voor de volgende diensten / producten heeft de UT mantelcontracten afgesloten of is afgesproken dat de uitvoering UT-breed door één UT-dienst wordt verricht (gedwongen winkelnring). Informatie hierover is verkrijgbaar bij de vermelde UT-dienst. Het overzicht is niet uitputtend, vanzelf-sprekende zaken zijn niet opgenomen.

**FB:**

Mantelcontracten Energie, schoonmaak, bedrijfsafval, gevaarlijk afval, groenonderhoud, werktuigbouwkundig en electrotechnisch onderhoud, bouwkundig onderhoud, Kantoorartikelen (inkoop), kopieerwerkzaamheden, meubilair, hydrocultuur, bloemen, auto/bushuur, bewegwijzering.

gedw. winkelnring Archivering, poolzalen, interne dienst, catering, beveiliging, centrale ontvangst, post.

## Toelichting tarieven huisvestingslasten

### Externe kostenontwikkelingen

#### Kapitaalslasten

De kapitaalslasten worden al vanaf Begroting 2004 gedifferentieerd naar ruimtetype m<sup>2</sup>-tarieven. De basis van deze kosten is de vervangingswaarde. Op het moment dat alle nieuwe gebouwen definitief opgeleverd zijn, zal een update plaatsvinden van de UT-tarieven om te bezien in hoeverre deze in de pas blijven lopen met externe markttarieven. Tussentijds wordt jaarlijks het tarief met 1% verhoogd om een te grote prijsaanpassing (bij update) te voorkomen. De ontwikkeling van de tarieven van de kapitaalscomponent zijn als volgt:

Tabel 1: Tarieven kapitaalscomponent (in € per m<sup>2</sup>)

Jaar	RT 0	RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7
2009	126	194	221	244	249	338	155	477
2010	127	196	223	247	252	342	157	482
<b>2011</b>	<b>128</b>	<b>198</b>	<b>226</b>	<b>249</b>	<b>254</b>	<b>345</b>	<b>158</b>	<b>486</b>

#### Overige verhuurderslasten

De ontwikkeling van de overige verhuurderslasten (totaal UT) is als volgt:

Tabel 2: Overige verhuurderslasten (in k€)

	B2009	B2010	B2011	Mutatie	%
Onderhoud gebouwen	3.236	3.478	3.749	271	7,8%
Onderhoud wegen/terreinen	1.676	1.801	1.806	5	0,3%
Wettelijke lasten	850	850	852	2	0,2%
Verzekering/calamiteiten	350	350	352	2	0,6%
Reallocatie	1.135	1.135	1.138	3	0,3%
Leegstand	600	600	602	2	0,3%
<b>totaal verhuurderdeel</b>	<b>7.846</b>	<b>8.215</b>	<b>8.499</b>	<b>284</b>	<b>3,5%</b>
aantal m <sup>2</sup>	120.635	120.635	121.542	907	0,8%
<b>tarief per m<sup>2</sup> (in €)</b>	<b>65,04</b>	<b>68,10</b>	<b>69,93</b>	<b>3,05</b>	<b>4,5%</b>

De lasten en tarieven per component zijn gebaseerd op de meerjarenbegroting 2010-2014. In afwachting van het meerjarenonderhoudsplan (q3 2010) wordt, conform deze meerjarenbegroting, voorzichtigheids-halve rekening gehouden met stijging van de kosten voor het onderhoud aan de gebouwen. Voor de overige componenten is de verwachting dat de kosten nagenoeg gelijk blijven aan voorgaande jaren. De totale overige verhuurderslasten nemen hierdoor toe met circa M€0,3.

Het aantal m<sup>2</sup> is gebaseerd op de stand per 1 januari 2010. De afronding van Carré, Nanolab en Ravelijn zullen in de loop van 2010 tot meer verhuurbare m<sup>2</sup> leiden in 2011. Het definitieve aantal m<sup>2</sup> voor Carré, Nanolab en Ravelijn is echter nog niet volledig bekend. De ruimten in Hogekamp, Langezijds, Capitool en Institutenweg zullen daarentegen afnemen. Het is dus nog niet geheel duidelijk welke effecten deze mutaties hebben op het totaal van de m<sup>2</sup>.

Het tarief voor de overige verhuurderslasten per m<sup>2</sup> komt uit op € 69,96 per m<sup>2</sup> in 2011. Ten opzichte van *Begroting 2010* zal het tarief met € 1,83 per m<sup>2</sup> stijgen (plus 4,5%).

#### Huurderslasten

De huurderslasten worden jaarlijks afgerekend op basis van de werkelijke kosten. Bij het Sportcentrum is het schoonmaakniveau in 2010 fors verhoogd, waardoor er sprake was van verdubbeling (ca. k€ 300) van de jaarkosten. In 2011 wordt naar verwachting het schoonmaakniveau van het Sportcentrum weer naar beneden bijgesteld. Voor de nieuwe gebouwen Carré, Nanolab en Ravelijn is daarentegen een nieuw programma van eisen opgesteld, waardoor in vergelijking met de huidige locaties de schoonmaakkosten circa M€0,4 hoger zullen uitvallen.

Gezien de ontwikkelingen op de energiemarkt zullen de energielasten over de gehele linie licht dalen. Alleen voor Seinhuis/Teehuis en de Horst/Meander is een stijging voorzien, mede gezien de naheffing die in 2009 heeft plaatsgevonden.

Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de huurderslasten circa 5% zullen stijgen.

Tabel 3: Huurderslasten (bedragen in k€)

	B2009	B2010	B2011	Mutatie	%
Energielasten	5.313	5.409	5.411	2	0%
Schoonmaakkosten	2.160	2.342	2.704	362	17%
Bedrijfsafval	99	102	99	-3	-4%
<b>Totaal Huurderslasten</b>	<b>7.572</b>	<b>7.853</b>	<b>8.214</b>	<b>361</b>	<b>5%</b>

### Aanpassing m2-tarieven

Bovengenoemde externe kostenontwikkelingen leiden tot de navolgende tarieven voor Begroting 2011.

#### Tarieven verhuurdersdeel

De tarieven voor het verhuurdersdeel zijn als volgt:

Tabel 4: Tarieven Verhuurdersdeel (in € per m2)

Tarief	RT 0	RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7
Kapitaalscomponent	128	198	226	249	254	345	158	486
Overig	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>Totaal B2011</b>	<b>198</b>	<b>268</b>	<b>296</b>	<b>319</b>	<b>324</b>	<b>415</b>	<b>228</b>	<b>556</b>
Totaal B2010	195	264	292	315	320	410	225	550

#### Tarieven huurdersdeel

De (voorschot)-tarieven 2011 voor de huurderslasten zijn opgenomen in bijlage 20.



## Technische uitwerking resultaatverbeteringen

Resultaatverbeteringen cie. Berger	2010	2011	2012	2013	2014	Totaal
HRM-budgetten	200	700	500	500	500	2.400
Sport en cultuur / campus		200	400	600	800	2.000
Communicatie		500	700	800	1.000	3.000
Inkoop		1.000	2.000	3.000	4.000	10.000
Extra taakstelling Inkoop	500	1.000				1.500
<b>Totaal</b>	<b>700</b>	<b>3.400</b>	<b>3.600</b>	<b>4.900</b>	<b>6.300</b>	<b>18.900</b>

### HRM-budgetten

De resultaatverbeteringen op de HRM-budgetten zijn volledig verwerkt in het opslagpercentage sociale lasten, door verlaging van het percentage arbeidsvoorwaardengelden. Hierdoor komt deze resultaatverbetering direct ten gunste van de eenheden.

### Sport en cultuur / Campus

Deze resultaatverbetering is volledig ingeboekt bij het servicecentrum S&O als een verlaging van de CO. Op dit moment is het nog onduidelijk in hoeverre een deel kan worden gerealiseerd door de Campusmanager. Mogelijk wordt dan alsnog een deel van deze resultaatverbeteringen op een andere wijze ingeboekt.

### Communicatie

De reorganisatie van de communicatiekolom is in volle gang. Een belangrijk deel van de verborgen capaciteit zou zichtbaar gemaakt moeten worden. Vervolgens moet deze capaciteit gericht worden ingezet. Mede met behulp van een professionaliseringsprogramma zal dit tot resultaatverbeteringen moeten leiden. De resultaatverbetering is voornamelijk volledig ingeboekt bij de dienst PA&O als een verlaging van de CO.

### Inkoop

Door de werkgroep inkoop is een lijst (totaalprogramma inkoop) met 57 verschillende inkooponderwerpen samengesteld. Op deze lijst is aangegeven, op welke inkopen een resultaatverbetering zou kunnen worden gehaald. Hier is overigens alleen gekeken naar de prijscomponent. Men is uitgegaan van de historische verbruikshoeveelheden. Over de mogelijkheid van "consuminderen", dus lagere hoeveelheden kopen, is door de werkgroep geen uitspraak gedaan.

Vanuit de groslijst is een selectie gemaakt met 12 quick win projecten, waarmee het snelst de gewenste resultaatverbeteringen kunnen worden gerealiseerd. Deze projecten zullen al in 2010 onderhanden worden genomen. Het betreft Drukwerk, Uitzendbureaus, Premiums/Promotie, Beveiliging, Afval, FB-omzet, Kantoorartikelen, Papier, Desktops, Monitoren, telefonie en Storage. In totaal verwacht de werkgroep een bedrag van M€ 1,060 op deze onderdelen te kunnen verbeteren. Omdat de nieuwe contracten pas gedurende 2010 worden gesloten, kan er in 2010 een bedrag van € 840 duizend worden verbeterd.

Voor 2011 zijn er nog eens 14 quick win projecten benoemd. Uitvoering van deze projecten zal min 2011 ter hand genomen worden. Het betreft Dienstreizen, Hotels/restaurants, Kerstpakketten, NS/vervoer, Accountants, Opleidingen, Meubilair, Printers, Warme dranken, Gassen, Gereedschappen, AV-middelen, Mobiele telefoons en Netwerk. In totaal verwacht de werkgroep een bedrag van M€ 1,085 op deze onderdelen te kunnen verbeteren.

*Verdeelsleutels:* onderstaande verdeelsleutels zijn door de werkgroep aangedragen:

- Personele formatie: een groot aantal posten kan op basis van fte's worden verdeeld. Het betreft Uitzendbureaus, Kantoorartikelen, Papier, Desktops, Monitoren, Hotels/restaurants, Kerstpakketten, NS/vervoer, Opleidingen, Meubilair, Printers, Warme dranken en Mobiele telefoons. Als sleutel is de personele formatie genomen, zoals deze in de begroting 2010 is verwerkt.
- Personele formatie wetenschappelijk personeel: De post dienstreizen wordt verdeeld op basis van de formatie wetenschappelijk personeel in de begroting 2010.
- Historisch verbruik: Drukwerk, Premiums/Promotie, Gassen, Gereedschappen en AV-middelen worden op basis van het door FB aangeleverde historisch verbruik verdeeld.
- Directe toewijzing: Een aantal posten zijn aan 1 specifieke afdeling toe te rekenen. Het betreft Beveiliging, Afval, Storage en Netwerk. Deze resultaatverbeteringen worden rechtstreeks aan de betreffende dienst toegerekend.

**Extra financiering inkoop 2010-2011:**

Door FB is aangegeven, dat er extra inzet nodig is om de beoogde resultaatverbeteringen te kunnen realiseren. In totaal denkt FB k€300 over de jaren 2010 en 2011 extra te moeten inzetten. Deze extra kosten moeten ook door de resultaatverbeteringen gefinancierd. Wij hebben voorgesteld, dit extra budget als een trekkingsrecht toe te kennen.

De verwerking van de resultaatverbeteringen ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:

	inkoopacties 2010				inkoopacties 2011				inkoopacties 2012-2015
	Res.verb obv fte's	Res.verb obv historisch verbruik	directe toewijzing	verbetering inkoopacties 2010	Res.verb obv fte's	Res.verb obv historisch verbruik	directe toewijzing	verbetering inkoopacties 2011	
<b>Faculteiten</b>									
CTW	81	6	0	87	77	4	0	81	pm
EWI	135	4	0	139	129	9	0	138	pm
Nanolab	4	0	0	4	3	0	0	3	pm
TNW	152	10	0	162	139	137	0	276	pm
MB	86	20	0	105	80	2	0	82	pm
GW	64	5	0	68	60	0	0	60	pm
<b>Diensten</b>									
ICTS	29	0	86	116	19	4	395	418	pm
S&O	33	7	0	40	21	0	0	21	pm
B&A	9	0	0	9	6	0	0	6	pm
FB	67	0	76	144	16	14	0	30	pm
S&C	13	75	0	87	8	3	0	11	pm
FEZ	13	0	0	13	8	0	0	8	pm
PA&O	11	0	0	11	7	0	0	7	pm
ES	13	0	0	13	8	0	0	8	pm
CvB	1	0	0	1	0	0	0	1	pm
<b>totaal verwerking</b>	711	126	163	1.000	580	175	395	1.150	pm

De inkoopacties 2010 en 2011 vormen opgeteld de structurele mutatie in de kaders 2011-2015 ad M€ 2,150. De extra kosten van FB in 2010 (k€ 150) worden geacht al in 2010 te zijn verrekend en zijn derhalve niet opgenomen. Omdat er na 2011 nog twee rondes inkoopresultaatverbeteringen volgen van elk M€ 1, is vanwege de herkenbaarheid van de cijfers besloten het incidentele deel van de inkoopacties 2011 structureel te maken. (de structurele taakstelling is M€ 1; de vergoeding voor de extra kosten is eenmalig k€ 150). In de volgende rondes inkoopacties zullen deze bedragen worden verrekend.

Bij de Faculteiten worden de resultaatverbeteringen als resultaatstelling verwerkt (zie management-samenvatting), bij de diensten als mutatie op de CO. Een gedetailleerd overzicht van de individuele posten zal aan de controllers en de administrateurs worden verstrekt, de verschillende inkoopacties zijn terug te vinden in het inkoopactieplan dat op 22 maart 2010 door het CvB is vastgesteld.

## Prestatie-indicatoren per instituut Concept (nog niet formeel vastgesteld) Bijlage 23

MESA+	CTIT	IMPACT	MIRA	IGS	IBR
Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom	Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom	Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom	Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom	Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom	Aantal promoties per onderzoeks-fte van vaste (UD+UHD+HL) onderzoekers i.d. eerste geldstroom
Aantal refereerd tijdschriftartikelen boven impactfactor 1.5 en refereerd proceedings per vaste (UD+UHD+HL) fte onderzoek eerste geldstroom (2 indicatoren)	Alle gerefereerde publicaties per vaste (UD+UHD+HL) fte onderzoek eerste geldstroom	Aantal gerefereerde publicaties in (A) tijdschriften en (B) conferentieproceedings per vaste fte (UD+UHD+HL) onderzoek eerste geldstroom (2 indicatoren)	Aantal gerefereerde tijdschriftpublicaties per vaste (UD+UHD+HL) fte onderzoek eerste geldstroom	Aantal publicaties in (A) ISI-tijdschriften en (B) andere gerefereerde tijdschriften per vaste (UD+UHD+HL) fte onderzoek eerste geldstroom (2 indicatoren)	Aantal publicaties in (A) ISI-tijdschriften en (B) andere gerefereerde tijdschriften per vaste (UD+UHD+HL) fte onderzoek eerste geldstroom (2 indicatoren)
				Refereerd boeken, boek-delen en redactie van een boek, per ozs-fte van vaste onderzoekers 1 <sup>ste</sup> geldst.	Refereerd boeken, boek-delen en redactie van een boek, per ozs-fte van vaste onderzoekers 1 <sup>ste</sup> geldst.
Absoluut aantal citaties van MESA+ - publicaties (nog nader uitwerken S&C)	H-index, gebaseerd op alle publicaties. Gemiddelde over ozers of andere streefwaarden		Gemiddelde impactfactor		H-index, gebaseerd op alle publicaties. Te berekenen voor HL en UHD's.
		% van het budget verworven van bedrijven of via consortia met bedrijven	Financiële omvang van samenwerking met klinieken.		Percentage van het budget uit 3 <sup>e</sup> geldstroom financiering
			.	Het percentage van de fte's per groep dat wordt ingezet voor kennisvalorisatie.	Samenwerkingsverbanden, lidmaatschappen en adviestrajecten.
- Aantal spin-offs - Aantal spin-offs dat meer dan 10 pers. in dienst heeft	- Aantal spin-offs per jaar - Aantal spin-offs dat meer dan 10 pers. in dienst heeft		- Aantal spin-offs - Aantal spin-offs dat meer dan 10 pers. in dienst heeft	- Aantal Spin-offs - Aantal ondersteunde spin-offs.	
Aantal aangevraagde patenten			Aantal aangevraagde patenten		
Percentage van de leerstoelen dat tot de top 20% van de onderzoeksvisitaties hoort. Oude visitaties niet meenemen. Leerstoelscores niet meenemen bij grote wijzigingen.	Percentage van de leerstoelen dat tot de top 20% van de onderzoeksvisitaties hoort. Oude visitaties niet meenemen. Leerstoelscores niet meenemen bij grote wijzigingen.	Indicator in verband met onderzoeksvisitaties (nog nader uitwerken S&C).	Percentage van de leerstoelen dat tot de top 20% van de onderzoeksvisitaties hoort. Oude visitaties niet meenemen. Leerstoelscores niet meenemen bij grote wijzigingen.	Uitkomsten en opvolging van alle disciplinaire en instituutsbeoordelingen (nog nader uitwerken S&C)	Percentage van de leerstoelen dat tot de top 20% van de onderzoeksvisitaties hoort. Oude visitaties niet meenemen. Leerstoelscores niet meenemen bij grote wijzigingen.
Het percentage van het budget dat extern gefinancierd is.	Omvang tweede en derde geldstroom in fte's	Het percentage van het budget dat extern gefinancierd is.	Het percentage van het budget dat extern gefinancierd is.	Het percentage van het budget dat extern gefinancierd is.	Het percentage van het budget dat extern gefinancierd is.

**Eenheid**

	<b>Tactisch risicogebied</b>	<b>Risicobeschrijving</b> (het risico dat ... waardoor...)	<b>Kans</b> (laag/ midden/ hoog)	<b>Impact</b> (laag/ midden/ hoog)	<b>Kwaliteit aanwezige beheersing</b> (laag/midden/hoog)	<b>Hoogte netto risico</b> (0 t/m 3)	<b>Tolerantie netto risico</b> (aanvaardbaar/ onaanvaardbaar)	<b>Omschrijving actieplan indien netto risico onaanvaardbaar wordt geacht</b>
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								

	Strategische risico's	Tactische risico's	Operationele risico's
Omgevingsrisico's	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                     Praktijk van Checks &amp; Balances binnen het Governance model van de UT.                     <span style="float: right;">→</span> </div>		
Procesrisico's		<b>Risicogebieden t.a.v.:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OW kwaliteit</li> <li>2. OW kwantiteit</li> <li>3. OZ excellentie</li> <li>4. Valorisatie</li> <li>5. Financiële stabiliteit</li> <li>6. Personele continuïteit</li> <li>7. Continuïteit bedrijfsvoering</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bijv. concrete procesrisico's ten aanzien van:</b></li> <li>- Visitatie/accreditatie afzonderlijke opleidingen</li> <li>- Rankingscores</li> <li>- Studeerbaarheid</li> <li>- Ondersteuning/begeleiding</li> <li>- Groei</li> <li>- Marktaandeel</li> <li>- rendement</li> <li>- Visitaties</li> <li>- Rankings</li> <li>- Inverdiencapaciteit</li> <li>- kwaliteit / aantal deelnemingen</li> <li>- Integriteit/solvabiliteit spin off's / contractpartners</li> <li>- Omvang 2e en 3e gs omzet</li> <li>- voldoende matching (kwal. subsidievoorw.)</li> <li>- financieringsarrangement</li> <li>- ontwikkeling rijksbekostiging (model + bezuinigseffecten)</li> <li>- etc.</li> <li>- Behouden van excellente wetenschappers / talent</li> <li>- Aantrekken van kwalitatief goed personeel / talent</li> <li>- integriteit</li> <li>- cultuuraspecten</li> <li>- etc.</li> <li>- Specifieke aspecten t.a.v. bedrijfsvoering service centra, Concerndirecties, faculteiten en instituten.</li> </ul>
Informatierisico's	↓	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Continuïteit en beschikbaarheid van ICT-voorzieningen</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementatie/beheer nieuwe systemen</li> <li>- Beschikbaarheid / continuïteit van systemen</li> <li>- integriteit van systemen</li> <li>- Onderhoud van systemen</li> <li>- Etc.</li> </ul>