

# **“Financiële aspecten RoUTe”14+”, een toelichting**

**6 september 2011**

## Inhoudsopgave

<b>Noot vooraf: In dit memo zijn de ombuigingen van de faculteit MB nog niet verwerkt.....</b>	<b>3</b>
1. Inleiding .....	3
2. Ombuigingstaakstelling .....	3
3. Dekkingsmiddelen .....	4
4. Eenmalige kosten .....	5
4.1 Kosten onderwijsvernieuwingen .....	5
4.2 Personele reorganisatiekosten.....	7
5. Beheer en systematiek van het reorganisatiefonds.....	8
5.1 Centraal beheer van het fonds.....	8
5.2 Decentrale verantwoordelijkheid.....	9
5.3 Monitoring.....	9
6. Ruimte voor kwaliteitsverbetering (herinvesteringen) .....	10

**Noot vooraf: In dit document zijn de ombuigingen van de faculteit MB nog niet verwerkt.**

## 1. Inleiding

De implementatie van de aangescherpte visie RoUTE'14+ van de UT heeft de nodige financiële consequenties. Wij verwachten vanaf 2012 te worden geconfronteerd met Rijksbezuinigingen van M€ 4,6 op onderzoek en in 2013 M€ 3,5 op onderwijs. Ook stijgen de huisvestingslasten met M€ 4,4 door het afronden van onze nieuwbouw. Op grond van deze verwachtingen heeft het College besloten om M€ 15 binnen de UT om te buigen; in het onderwijs (M€5), onderzoek (M€7) en in de ondersteuning (M€3). Met de geplande ombuigingen wordt naast de ruimte die op korte termijn nodig is voor het opvangen van de tegenvallers ook ruimte gemaakt voor nieuwe investeringen in onderwijs en onderzoek.

In de Strategienota RoUTE'14+ is verwoord dat enerzijds het onderwijsmodel van de UT herontworpen wordt en dat anderzijds de onderzoeksgroepen worden heringericht. De inrichting van de ondersteuning volgt op de veranderingen in het primaire proces en zal op langere termijn wellicht ook anders worden opgezet. Op korte termijn wordt echter eveneens vanuit de ondersteuning bijgedragen aan de vastgestelde ombuiging van M€ 15.

Er zullen eenmalige uitgaven moeten worden gedaan, om van de huidige situatie in de gewenste nieuwe situatie te komen. We onderscheiden twee soorten eenmalige kosten:

1. Ten eerste de kosten die gepaard gaan met de invoering van het nieuwe onderwijsmodel, zoals:
  - Ontwerpkosten;
  - Implementatiekosten;
  - Transitiekosten onderwijs (twee onderwijssystemen naast elkaar te verzorgen et cetera).
2. Ten tweede onderscheiden we de personele en overige kosten die gepaard gaan met een reorganisatie, als gevolg van de herinrichting van het onderzoekslandschap met bijbehorende ombuiging en de ombuigingstaakstelling voor de ondersteunende diensten. Ter dekking van deze eenmalige kosten wordt een reorganisatiefonds ingericht.

De (her)investeringen worden gefinancierd uit verschillende bronnen waaronder het batig saldo van de ombuigingsoperatie.

In deze notitie wordt ingegaan op de financiële consequenties van RoUTE'14+. Allereerst wordt ingegaan op de ombuigingstaakstelling. Dan wordt aangegeven welke dekkingsmiddelen we verwachten. Vervolgens worden de eenmalige kosten gedefinieerd en wordt een schatting van de omvang hiervan gemaakt. Op basis hiervan wordt ook een indicatie gegeven van de omvang van het reorganisatiefonds. Daarna komen de financiering en het beheer en de systematiek van het fonds aan de orde. De notitie wordt afgesloten met een toelichting op de (her)investeringen. Het College verwacht zo snel mogelijk te kunnen komen met een aanpassing op de nota Kaderstelling 2012-2016, waarin alle financiële gevolgen van de reorganisatie RoUTE '14+ zijn verwerkt.

## 2. Ombuigingstaakstelling

In de Rijksbegroting 2011 zijn de eerste (meerjarige) contouren zichtbaar van de uitwerking van de bezuinigingsplannen van het kabinet Rutte. Naast een generieke efficiencykorting op de onderwijsfinanciering zullen onze inkomsten ook dalen door wijzigingen in de onderzoeksfinanciering. Met het beëindigen van de FES-gelden en een vermindering van het aantal beurzen voor ITC-studenten vanuit ontwikkelingssamenwerking wordt in dit plan verder nog geen rekening gehouden. De totale omvang van de Rijksbezuinigingen is (september 2011) nog niet bekend. Het College van Bestuur heeft besloten de ombuigingsopdracht voorlopig vast te stellen op M€ 15. Deze M€ 15 zal worden ingezet voor kwaliteitsverbetering van ons primaire proces, onder aftrek van de

Rijksbezuinigingen en de al bekende lastenverzwaring op huisvesting van uiteindelijk M€ 4,4. Met de herinvesteringen kunnen we ons profiel verder versterken. In de toekomst zal een scherp profiel belangrijker worden bij het verkrijgen van overheidsfinanciering. Verwacht wordt dat vanuit de ombuiging een beperkt bedrag als 'vrije ruimte' kan worden geormerkt voor herinvesteringen in het onderwijs en onderzoek van de UT. Een en ander ziet er als volgt uit:

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
<b>realisatie ombuigingen</b>			
besparingen op OZ groepen	6,9	7,0	7,0
besparingen op Onderwijs	1,2	5,0	5,0
besparingen op Ondersteuning	3,0	3,0	3,0
<b>totaal ombuigingen</b>	<b>11,0</b>	<b>15,0</b>	<b>15,0</b>
<i>af:</i>			
Rijksbezuinigingen onderwijs	pm	3,5	3,5
Rijksbezuinigingen onderzoek	4,6	4,6	4,6
gestegen huisvestingslasten	2,5	4,4	4,4
<b>"vrije ruimte" tbv herinvesteringen</b>			
<b>kwaliteit OW en OZ</b>	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

In bovenstaande tabel zijn de structurele ombuigingen vanuit RoUTe14+ weergegeven. In 2012 lijkt de rijksbijdrage op Onderwijs nog niet te worden gekort. Hierdoor wijkt het beeld in 2012 af van het structurele beeld. Een meerjarige weergave van de ombuigingen is te vinden in hoofdstuk 6.

### 3. Dekkingsmiddelen

De verwachting is dat in de periode 2011 tot en met 2015 M€11 jaarlijks aan 3TU middelen extra vrij komen, waarvan het bedrag van de eerste drie jaar geormerkt is voor kwaliteitsverbetering van het (technisch) onderwijs. Voor de UT betekent dit dat er voor de komende drie jaren een bedrag van M€ 8,7 beschikbaar komt voor de onderwijsvernieuwingen.

De Staatssecretaris van OC&W heeft aangegeven dat universiteiten, die er in slagen de komende tijd zich nader te profileren, een terugvloeiing van de Rijksbezuinigingen tegemoet kunnen zien. Op basis van eerste berichten uit Den Haag hebben wij hiervoor een bedrag van M€ 2,5 structureel ingeboekt, welke vanaf 2015 volledig tot uitkering zal komen.

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
<b>Diverse dekkingsmiddelen:</b>			
vrije ruimte tbv herinvesteringen	3,9	2,5	2,5
3TU extra OW-middelen (M€ 11)	2,9	2,9	2,9
Herinzet Veerman (niet in KSII)		1,6	2,4
Ruimte door maximeren USOZ	-	0,2	0,6
Herinzet NWO-middelen	pm	pm	pm
Naijlende promotiepremies	pm	pm	pm
Inzet reserves	pm	pm	pm
OPUT	pm	pm	pm
<b>beschikbare middelen</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>8,4</b>

Naast het restant van de ombuiging van M€ 15 minus de rijksbezuinigingen en gestegen huisvestingslasten kunnen de investeringen en intensiveringen in onderwijs en onderzoek worden gefinancierd uit de extra 3TU-middelen en de vrije ruimte in US.

Het personele reorganisatiefonds kan worden gevuld met de volgende elementen:

1. *Na-ijlende Promotiepremies*: Enkele op te heffen groepen hebben promoties begeleid. Door het bekostigingssysteem van de UT ijlen deze premies na. Deze promotiepremies kunnen aan het fonds worden toegerekend.
2. *Reserves op te heffen vakgroepen*: De reservepositie per ultimo 2011 van de op te heffen groepen. Deze reserves kunnen aan het fonds worden toegerekend.
3. *Overige reserves*: Indien nodig en aanwezig kunnen overige reserves (facultair / centraal) worden gebruikt voor vulling van het fonds.
4. *OPUT*: Het OPUT is gevraagd in te stemmen met het aanwenden van arbeidsvoorwaardengelden om niet vrijwillig ontslag van medewerkers te voorkomen. De totale OPUT reserve ultimo 2010 bedraagt M€ 4,7.

## 4. Eenmalige kosten

In de strategienota RoUTe'14+, 17 mei 2011, is in de financiële paragraaf een indicatie van de eenmalige kosten met betrekking tot de onderwijsvernieuwingen gegeven. Nauwkeurige ramingen van de structurele kosten van de nieuwe onderwijsvormen worden op dit moment uitgewerkt. Deze volgen in de nota Bacheloronderwijs, welke tevens aan de URaad zal worden voorgelegd.

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de verschillende eenmalige kosten, die bestaan uit de kosten voor onderwijsvernieuwingen en de personele reorganisatiekosten. Zoals in de inleiding aangegeven zullen deze kosten worden gedekt uit een in te stellen 'reorganisatiefonds'. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een inschatting gemaakt van de omvang van dit fonds.

### 4.1 Kosten onderwijsvernieuwingen

Hieronder worden verschillende soorten kosten begrepen:

- A. Ontwerpkosten nieuw onderwijsmodel;
  - B. Implementatiekosten:
    - a. Pilots BMT en UC;
    - b. Ontwikkelen programma's & uitrol;
    - c. Professionalisering docenten;
    - d. Aanpassing infrastructuur.
  - C. Transitiekosten (tijdelijk aanbieden van twee onderwijsmodellen naast elkaar);
- Hierna wordt per categorie de omvang van de kosten weergegeven.

#### *Ad. A Ontwerpkosten nieuw onderwijsmodel*

Het nieuwe onderwijsmodel wordt vertaald in de nota Bacheloronderwijs, dat na de zomer 2011 aan de URaad zal worden voorgelegd. De kosten die gepaard gaan met het ontwerpen van dit model, worden uit de lopende begroting gefinancierd omdat deze activiteiten veelal in 2011 worden afgerond en buiten de regeling van het reorganisatiefonds vallen.

#### *Ad. B Implementatiekosten*

De kosten die met de implementatie van de nieuwe onderwijsprogramma's gepaard gaan, zijn onder te verdelen in:

- a. Pilots BMT en UC. Beide pilots zijn al in gang gezet. Met deze pilots moet de weg worden gebaad voor de ontwikkeling van de overige nieuwe opleidingen. Vanwege deze pioniersrol is hiervoor rekening gehouden met de inzet van 3 postdocs gedurende twee jaar. Kosten hiervan: k€ 420. Daarnaast moet de facultaire onderwijsondersteuning extra worden bemenst. Wij schatten in dat dit kan met 1 fte á k€ 40 gedurende de twee jaar dat de pilots lopen. In totaal verwachten wij k€ 500 aan extra kosten per pilot;

- b. Ontwikkelen programma's & uitrol. De nieuwe bachelors zullen worden opgebouwd rond de major-tracks die worden gekozen. Op dit moment rekenen wij op 21 major-tracks. Per major-track verwachten wij een extra inzet te moeten plegen van 3 fte postdocs plus 1 fte ondersteuning gedurende twee jaar. In totaal verwachten wij k€ 250 aan extra kosten per major, ofwel M€ 5,3 verspreid over vier jaar;
- c. Ons onderwijzend personeel zal moeten worden bijgeschoold om haar rol als tutor in het nieuwe onderwijsconcept goed te kunnen vervullen. Wij verwachten uiteindelijk 300 tutores nodig te hebben. Per jaar zullen 100 tutores worden opgeleid. Een cursus zal ongeveer € 600 per tutor kosten. Totaal verwachte kosten dus k€ 60 per jaar gedurende een periode van 3 jaar.

#### Ad.C Transitiekosten

Vertraagde studenten die vakken opnieuw moeten doen sluiten aan bij het volgende cohort. Voor cohort 2012 is die mogelijkheid er niet, omdat het volgende cohort het nieuwe onderwijs gaat volgen. Voor deze studenten moeten voorzieningen worden getroffen. Het betreft extra onderwijs en begeleiding, met name in 2013 en 2014 volgen. Het gaat om circa 25% van de populatie, dus circa 400 personen. Hun vertraging is 10 tot 15 EC. In 2012 en 2013 wordt 100k gereserveerd voor het vastleggen van colleges van vakken die waarschijnlijk opnieuw moeten worden aangeboden. De noodzaak om onderwijs opnieuw aan te bieden wordt daarmee gereduceerd. Wat overblijft is vooral begeleiding en enkele practica. Stellen we dat deze 400 studenten zich per jaar op 40 uur extra begeleiding van een medewerker in de rang van UD kunnen beroepen, dan gaat het om 16.000 uur a € 60 = k€ 960.

Twee onderwijssystemen naast elkaar betekent ook het in de lucht houden van ondersteunende systemen en een toegenomen complexiteit bij met name de verroostering. Hiervoor ramen wij vooralsnog k€ 200 per jaar voor een periode van 5 jaar.

Samengevat zien de verwachte kosten van de onderwijsvernieuwing er als volgt uit:

<i>alle bedragen in M€</i>	2011	2012	2013	2014
<b>Kosten nieuwe opleidingen:</b>				
Implementatie: BMT	0,25	0,25		
Implementatie: UC	0,25	0,25		
ontw. nieuwe opleidingen & uitrol	1,0	2,6	1,5	0,4
Professionalisering docenten	0,1	0,2	0,2	0,1
S&O aanpassing systemen	0,2	0,2	0,2	0,2
Projectorganisatie	0,1	0,2	0,2	0,1
twee modellen naast elkaar OW-last		0,1	1,1	1,0
<b>kosten nieuwe opleidingen</b>	<b>1,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>

Als dekking voor de incidentele kosten van de nieuwe opleidingen verwachten wij de volgende middelen te kunnen inzetten:

<i>alle bedragen in M€</i>	2011	2012	2013	2014
<b>kosten nieuwe opleidingen:</b>	1,9-	3,8-	3,2-	1,8-
<u>af: diverse dekkingsmiddelen</u>				
* extra 3TU middelen	2,9	2,9	2,9	
* inzet (deel) ruimte USOW		0,9	0,3	1,8
<b>subtotaal nieuwe opleidingen</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0-</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>

Al in 2011 zullen wij kosten maken voor de nieuwe opleidingen. Deze kosten worden gedekt uit de lopende begroting, inclusief de extra 3TU-middelen.

## 4.2 Personele reorganisatiekosten

De personele reorganisatiekosten als gevolg van de herinrichting van ons onderzoekslandschap en efficiencyverbetering ondersteuning, zijn onder te verdelen in:

- Salarislasten: de volledige salarislasten vanaf 1 januari 2012 van alle medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven dan wel die boventallig zijn verklaard tot het moment van einde dienstverband.
- Vertrekregelingen: de eenmalige bedragen waar medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven dan wel die boventallig zijn verklaard een beroep op kunnen doen bij ontslag op eigen verzoek en die in een sociaal plan zijn vastgelegd.
- Begeleiding van werk naar werk: begeleiding naar werk buiten de UT waarop medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven dan wel die boventallig zijn verklaard in het kader van een sociaal plan een beroep kunnen doen.
- WW lasten: indien na een herplaatsingsonderzoek geen herplaatsing is gerealiseerd, kan ontslag plaatsvinden. De betrokken medewerker heeft recht op WW en bovenwettelijk WW. De UT is eigen risicodragers.
- Uitvoeringskosten HR: kosten verbonden met de uitvoering van de personele reorganisatie. Op dit moment is niet in te schatten of en in hoeverre de uitvoering door HR met inzet van eigen middelen kan worden gerealiseerd, Wij gaan er voorlopig van uit, dat geen additionele middelen beschikbaar hoeven worden gesteld.

Uit de activiteiten die in het kader van de ombuigingstaakstelling door faculteiten, concerndirecties en servicecentra zijn voorgesteld, blijkt dat in het kader van de maatregelen herijking RoUTe'14+ ongeveer 120 medewerkers de organisatie tussen 2011 en 2017 zullen verlaten, waarbij in een aantal gevallen sprake is van niet vrijwillig ontslag.

In alle gevallen worden de volgende afwegingen gemaakt:

1. Medewerkers die voor 1.1.1950 geboren zijn en waarvan de functie wordt opgeheven dan wel die overtollig worden verklaard, zullen gestimuleerd worden gebruik te maken van de FPU. Deze stimulans bestaat uit financiële incentives. Vrijwillig vervroegd uitdiensttreden reduceert de personele lasten en draagt zo bij aan realisatie van de ombuigingstaakstelling.
2. Voor medewerkers die tussen 1.1.1950 en 1.1.1953 zijn geboren geldt eveneens dat ook zij niet met ontslag worden bedreigd, maar dat hun functie wordt opgeheven per einde dienstverband (kan ook eerder zijn dan pensioendatum, bijvoorbeeld als uitkomst van overleg). Mogelijke categorieën van afspraken met deze groep werknemers zijn:
  - Inzetten op begeleiding van promovendi;
  - Inzetten op onderwistaken;
  - Inzetten op onderwijsvernieuwing;
  - In gesprek gaan over eerder vertrek.
3. Voor medewerkers die na 1.1.1950 geboren zijn en waarvan de functie wordt opgeheven dan wel die boventallig worden verklaard, zal per situatie bekeken worden of een traject voor onvrijwillig ontslag wordt ingezet. Omstandigheden die daarbij meespelen zijn onder meer leeftijd en inzetbaarheid. Indien geconcludeerd wordt dat in een individuele situatie onvrijwillig ontslag niet wenselijk is, zullen afspraken op maat gemaakt worden.

Op basis van bovenstaande bedragen de maximaal te verwachten personele reorganisatiekosten (exclusief MB) M€ 16,8 in de periode 2012-2014. In de twee volgende paragrafen wordt uitgelegd hoe het reorganisatiefonds wordt gevuld, op welke wijze het wordt beheerd en wat de werkwijze hierbij is.

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
<b>Kosten personele reorganisatie</b>			
natuurlijk verloop 2012-2013	5,2	4,4	2,7
vertrekregelingen	3,8	-	-
WW-verplichting	-	-	0,7
<b>Kosten personele reorganisatie</b>	<u>9,0</u>	<u>4,4</u>	<u>3,4</u>
<b>Kosten personele reorganisatie * 70%</b>	6,3	3,1	2,4

De hoogte van het personele reorganisatiefonds wordt gemaximeerd op 70% van het berekende bedrag van de personele reorganisatiekosten. Dit zal een incentive zijn voor de eenheden om betreffende medewerkers zo snel mogelijk te bewegen uit dienst te treden. De totale personele reorganisatiekosten worden geschat op M€ 16,8 waardoor het fonds dus M€ 11,8 moet bedragen.

De personele reorganisatiekosten RoUTe14+ zullen in de jaren 2012-2014 als bijzondere bedrijfsvoering uit de reserves worden gefinancierd. Wij verwachten dat de reorganisatie in 2015 zal zijn afgerond. Mochten er na 2014 toch nog kosten vanwege de reorganisatie moeten worden gemaakt, dan zullen de eenheden deze uit hun normale bedrijfsvoering dienen te bekostigen.

Als dekking voor de incidentele kosten van de personele reorganisatie verwachten wij de volgende middelen te kunnen inzetten:

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
<b>kosten personele reorganisatie:</b>	6,3-	3,1-	2,4-
<u>af: incidentele dekkingsmiddelen</u>			
* Naaijende promotiepremies	0,9	1,1	0,7
* inzet reserves op te heffen groepen	4,8		
* inzet overige reserves	0,6	2,0	1,7
* inzet OPUT-gelden	pm	pm	pm
<b>subtotaal personele reorganisatie</b>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>

Jaarlijks krijgen de faculteiten een eventueel surplus terug. Alle inkomsten die 'boventalligen' genereren, zoals promotiepremies, ec's maar ook inverdiene via OW vernieuwing, vallen toe aan de faculteit. Incentive voor de faculteiten om ofwel eerder afscheid te nemen ofwel boventalligen in te zetten voor OW vernieuwing is, vanuit financieel perspectief, voornamelijk gelegen in het feit dat de faculteit het surplus in de voorziening jaarlijks terug krijgt.

## 5. Beheer en systematiek van het reorganisatiefonds

Voor de eenmalige kosten met betrekking tot RoUTe'14+ zal een reorganisatiefonds worden gevormd (trekkingsrecht op de reserves).

In dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke wijze het fonds centraal en decentraal wordt beheerd, waar de verantwoordelijkheden liggen voor wat betreft uitvoering en toetsing van de reorganisatie activiteiten en welke 'spelregels' daarvoor gelden. In de nota Kaderstelling II is de financieel administratieve werking van het fonds weergegeven.

### 5.1 Centraal beheer van het fonds

Het te vormen reorganisatiefonds bestaat uit afzonderlijke deelfondsen per eenheid. Het fonds valt onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het reorganisatiefonds wordt voor wat betreft het beheer op centraal niveau in twee delen opgesplitst:

1. kosten die gepaard gaan met de onderwijsvernieuwingen;



## 2. Personele reorganisatiekosten.

Ad. 1 De kosten die gepaard gaan met activiteiten in het kader van het nieuwe onderwijsmodel, en de middelen die daarvoor ter beschikking staan in het fonds (en dus de begroting), worden op centraal niveau beheerd door de Portefeuillehouder van Ast, met ondersteuning door S&C en FEZ. Naast het beheren van dit gedeelte van het fonds, toetst de beheerder eveneens of de door de eenheden voorgestelde uitvoeringsplannen m.b.t. onderwijsvernieuwingen passen binnen de daartoe gestelde kaders in de strategienota RoUTe'14+ en de nota Bacheloronderwijs.

Ad. 2 De personele reorganisatiekosten en de middelen die daarvoor ter beschikking staan in het fonds, worden op centraal niveau beheerd door de Portefeuillehouder van Ast, met ondersteuning door HR en FEZ. Naast het beheren van deze middelen, toetst deze beheerder eveneens of voorgestelde uitvoeringsplannen in het kader van de personele reorganisatie passen binnen de daartoe geldende afspraken, zoals verwoord in het reorganisatieplan en sociaal plan.

De uitputting van het fonds zal expliciet opgenomen worden in de maandelijkse managementrapportages.

## 5.2 Decentrale verantwoordelijkheid

Zoals gezegd wordt het reorganisatiefonds dat betrekking heeft op de personele reorganisatiekosten ingericht in een aantal deelfondsen. Beheer hiervan ligt op centraal niveau. Echter de beheerder voor de betreffende eenheid (decaan, directeur) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de reorganisatieactiviteiten en de daarmee gepaard gaande personele consequenties.

Voor wat betreft de opvang van de personele gevolgen zoals genoemd in paragraaf 4.2., kunnen de beheerders van de eenheden een beroep doen op de middelen die bestemd zijn voor de personele reorganisatiekosten in het reorganisatiefonds. De beheerders worden gestimuleerd om zoveel mogelijk medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Indien een medewerker voortijdig ontslag neemt, betekent dit een voordeel in het fonds van de desbetreffende eenheid. Indien maatwerkregelingen duurder zijn, betekent dit een nadeel in het fonds voor de betreffende eenheid. Het uiteindelijke saldo van het fonds per eenheid wordt verrekend met het resultaat uit normale bedrijfsvoering van de desbetreffende eenheid, waarbij geldt dat diensten hiervan uitgezonderd zijn.

De omvang van de deelfondsen wordt bepaald op basis van het aantal fte's in de ingediende scenario's betreffende de ombuigingstaakstelling, rekening houdend met een taakstellende onderdekking in het fonds van 70%.

## 5.3 Monitoring

Het reorganisatiefonds wordt, zoals eerder toegelicht, uit verschillende stromen gevuld: middelen uit de reguliere exploitatie en reserves. Dit maakt het gecompliceerd de uitputting van het fonds inzichtelijk te maken. Wij zullen op de reguliere momenten in de Planning en Controlcyclus (meerjarenbegroting, management-rapportages en jaarrekening) inzicht geven in de normale bedrijfsvoering, de bedrijfsvoering met betrekking tot de onderwijsvernieuwing en de bedrijfsvoering met betrekking tot de reorganisatie. Hiermee worden de structurele bedrijfsvoeringslasten en de inzet van reserves apart inzichtelijk, evenals de personele mutaties in het kader van de reorganisatie.

## 6. Ruimte voor kwaliteitsverbetering (herinvesteringen)

De middelen voor herinvesteringen zijn terug te vinden in de 'vrije ruimte' van M€ 2,2 die ontstaat uit de ombuigingen (hoofdstuk 2) en in de ingeschatte structurele dekkingsmiddelen (hoofdstuk 3).

<i>alle bedragen in M€</i>	2012	2013	2014
<b>Totaal beschikbare ruimte RoUTe14+</b>			
ruimte uit ombuigingen	3,9	2,5	2,5
3TU extra OW-middelen (M€ 11)	2,9	2,9	2,9
Veerman-middelen*	-	1,6	2,4
ruimte door maximeren USOZ		0,2	0,6
Herinzet NWO-middelen	pm	pm	pm
<b>Totaal beschikbare ruimte R14+</b>	<u>6,8</u>	<u>7,2</u>	<u>8,4</u>

\* De Veerman-middelen zijn nog erg onzeker, daarom zijn ze niet in Kaderstelling II meegenomen.

Er zijn tijdelijk nog M€ 2,9 vanuit de 3TU-middelen beschikbaar in 2014 en 2015. Deze middelen worden door OC&W pas vrijgegeven na een evaluatie van de eerste tranche.

Het College heeft besloten de voeding van USOZ vanaf 2013 te maximeren op M€ 2,0 per jaar. De hiermee vrijkomende (vanaf 2015 structureel M€ 0,7) worden toegevoegd aan de middelen voor herinvesteringen.

De middelen voor kwaliteitsverbetering willen wij als volgt inzetten:

- Algemene stimulering van het toponderzoek in instituten;
- Investeren in het onderzoek gerelateerd aan (master)onderwijs, daar waar dit noodzakelijk is voor het behouden van de opleidingsaccreditatie;
- Algemene kwaliteitsverhoging van het onderwijs.
- University College

De prioritering van herinvestering en de daartoe geldende richtlijnen dan wel 'spelregels' vindt plaats door het CvB, in afstemming met het UMT.

Na inzet van een deel van de vrije ruimte in USOW tbv de onderwijsvernieuwingen laten de budgetten voor Universitaire Stimulering het volgende beeld zien:

<u>Universitaire Stimulering</u>	2012	2013	2014
USOW: vrije ruimte kaderstelling 2012	1,5	1,6	1,8
af: USOW gebruikt ter dekking nw.OW	0,9-	0,3-	1,8-
<b>USOW: restant vrije ruimte</b>	<u>0,6</u>	<u>1,3</u>	<u>0,0</u>
USOZ: vrije ruimte kaderstelling 2012	0,0	0,6	1,1
USOZ: ruimte door "aftoppen" USOZ*	0,0	0,2	0,6
<b>USOZ: totaal vrije ruimte</b>	<u>0,0</u>	<u>0,4</u>	<u>0,5</u>
<b>Totaal vrije ruimte US</b>	<u><u>0,6</u></u>	<u><u>1,7</u></u>	<u><u>0,5</u></u>