

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 20 juni 2012
Commissievergadering : FVA
Agendapunt : Managementrapportage 1^e kwartaal 2012
Bijgevoegde stukken : Managementrapportage + bijlagen

Betrokken concerndirectie: FEZ

Secretaris: Van Keulen

Portefeuillehouder: Van Ast

paraaf: 

paraaf: 

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- o Ter informatie

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB
Datum behandeling: 7 mei 2012
Naam agendapunt: Managementrapportage 1^e kwartaal 2012
Conclusie toen:

Met één eenheid zal nader gesproken worden over de geprognosticeerde tekorten. De MARAP te agenderen in RvT en UMT en ter informatie te zenden aan UR, Decanen, WD'n, DBV's en controllers.

3. Toelichting/samenvatting:

In de uitgebreide managementrapportage is de eenheden gevraagd om naast de personele- en financiële ontwikkelingen ultimo maart ten opzichte van de begroting 2012, eveneens te rapporteren ten aanzien van de ontwikkelingen in onderwijs, onderzoek, de bedrijfsvoering en de procesrisico's ter zake. Daartoe is per eenheid een dashboard verstrekt met een aantal indicatoren met voor de eenheid geldende realisatie- en streefwaarden.

Op basis van de cijfers over het 1^e kwartaal 2012 wordt voor heel 2012 een geprognosticeerd resultaat verwacht van +/- M€ 16,5. Dit resultaat ligt hiermee M€ 3,7 lager dan begroot (- 29%). Deze ontwikkeling van het resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door een verslechtering van de sociale lasten van M€ 3,4 (zie 3.2.2). Dit negatieve effect zal vanaf april doorberekend worden aan de eenheden. Het primaire proces verwacht vóór verrekening van het hiervoor genoemde sociale lasten effect een resultaatsverbetering van M€ 0,9 ten opzichte van de begroting. De eenheden dienen zelf maatregelen te treffen om de verhoging op te kunnen vangen.

Kwaliteit financiële prognoses:

Over de kwaliteit van de resultaatprognose is veel te zeggen. We kennen de eenheden als voorzichtig waarbij in deze periode van het jaar de tendens is dat de resultaten slechter zijn dan ze uiteindelijk uitkomen.

Er zijn bepaalde onzekerheden die in deze rapportage niet in het UT resultaat zijn verwerkt. Hieronder volgt een overzicht. De onzekerheden zijn kort toegelicht in de MARAP.

Resultaat onzekerheden (in M€)

Signalering:	Bedrag
Gerapporteerd resultaat	-16,5
Trendvolgende resultaat verbetering	+ PM
Niet opgenomen BAM bate	+ PM
Mate waarin soc. lsten stijging opgevangen kan worden	+ PM

Afwijking realisatie bijzondere bedrijfsvoering (vrijval voorziening R 14+)	+ PM
Onzekerheden aanpassing rijksbijdrage	PM
Aangekondigde BTW-verhoging	- PM

Overige agendering van deze MARAP: UMT mei 2012, UR 20 juni 2012, RvT 25 juni 2012.

4. Besluit CvB:

Deze managementrapportage is besproken en vastgesteld in de CvB-vergadering van 7 mei 2012. Besloten is:

- Om met één eenheid een gesprek aan te gaan n.a.v. de nu gerapporteerde tekorten.
- Om na de Mei-rapportage te beoordelen of aanvullende acties noodzakelijk zijn om de extra geprognosticeerde tekorten terug te dringen.
- De managementrapportage ter bespreking te agenderen in het UMT van mei 2012 en ter informatie aan te bieden aan RvT, UR, directeuren bedrijfsvoering, controllers en directies Servicecentra en Concerndirecties.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

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

.....

UNIVERSITEIT TWENTE.

College van Bestuur
Portefeuillehouder Financiën
ir. K.J. van Ast

CONCERNDIRECTIE FINANCIËLE EN ECONOMISCHE ZAKEN

VAN
FEZ / Concerncontrol

DATUM
1 mei 2012

PAGINA
BIJLAGE(N) 3

ONDERWERP
Samenvatting Periodieke managementrapportage maart 2012

Algemeen

In deze managementrapportage is de eenheden gevraagd om naast de ontwikkelingen ten aanzien van personeel en financiën, tevens te rapporteren op Onderwijs- en Onderzoekontwikkelingen en overige bedrijfsvoering aspecten. Daartoe is per eenheid een dashboard verstrekt met een aantal indicatoren met voor de eenheid geldende waarden (zie bijlage 2 voor het UT-totaal van deze indicatoren). Tevens is gevraagd te rapporteren ten aanzien van de kansen en bedreigingen (risico's) die de eenheden ervaren bij de uitvoering van het in 2012 voorgenomen beleid. In § 3 wordt nader ingegaan op de gemelde risico's.

De Concerndirecties hebben de uitgebreide deelrapportages beoordeeld, resulterend in de onderstaande paragrafen: 1. onderwijs & onderzoek, 2. Personeel en, 3. Financiële beschouwingen.

1 Onderwijs en Onderzoek

De kwaliteit van de bijdragen uit de eenheden is zeer uiteenlopend, vooral bij de instituten maar ook bij de diensten.

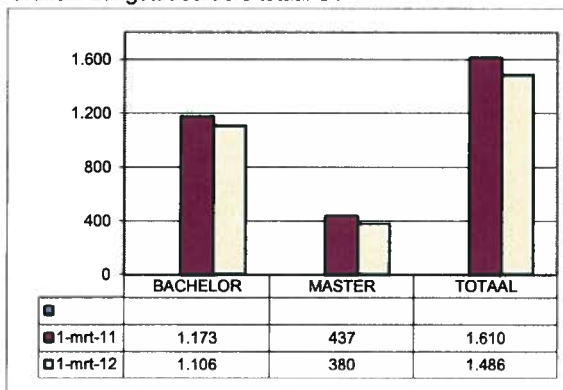
1.1 Performance indicatoren Dashboards

Geen opzienbarende nieuwe ontwikkelingen, eerder continuering van bestaande trends. Daarom is in deze managementrapportage ditmaal extra aandacht besteed aan de omgevingsrisico's en procesrisico's.

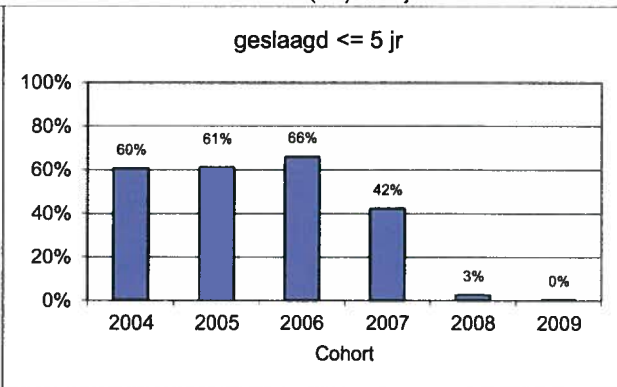
De betreffende teksten in de deelrapportages geven het teken van toegenomen druk en tegenstellingen.

De performance indicatoren die het meeste zorg baren zijn de Langstudeerders, promotierendementen en (bij sommige diensten) leeftijdsopbouw (zie volgende paragraaf). De Langstudeerders en promotierendementen voor de UT in totaal zijn in onderstaande grafieken gegeven. In bijlage 3 zijn deze indicatoren per eenheid gegeven.

Grafiek: Langstudeerders totaal UT



Grafiek: Promotierendementen (aio) na 5 jaar



1.2 Kansen en bedreigingen:

Omgevingsrisico's

De gesignaleerde omgevingsrisico's zijn tweeledig:

- (1) onzekerheid over ontwikkelingen buiten de UT en de gevolgen daarvan voor strategie en bedrijfsvoering van de eenheid.
- (2) de gevolgen van de bezuinigingsoperatie binnen de UT worden steeds meer voelbaar voor de eenheden.

Voorbeelden van (1) zijn:

- onduidelijkheid over verdeling gelden TOP sectoren
- bezuinigingen op ontwikkelingssamenwerking (ITC)
- kabinetsplannen studiefinanciering in de masterfase leidt tot minder informatieverzoeken en wellicht aanzienlijk minder instroom.
- landelijke reductie omvang 1^e geldstroom onderzoek en de invloed van de crisis op de omvang van 2^e en 3^e geldstroom onderzoek (faculteiten, instituten).
- vakgroepen moeten steeds meer tijd besteden aan fondsenwerving, dit legt grote druk op het eigenlijke werk.

Voorbeelden van (2) zijn:

- aangaan van verplichtingen in de 2^e en 3^e geldstroom moet met zorg gebeuren omdat de buffer er in de 1^e geldstroom helemaal uit is.
- dalende omvang nationale en Europese onderzoeksfondsen.

Procesrisico's

De gesignaleerde procesrisico's hebben vooral te maken met een toenemende werkdruk en onzekerheid als gevolg van de interne ontwikkelingen als bezuinigingen, vacaturestop, het Nieuwe OnderwijsModel en aspecten van governance.

Een prima ontwikkeling is dat, met de start van de rapportage op de promotierendementen, een aantal faculteiten en instituten nadere analyses uitvoeren naar de oorzaken van de lage promotie rendementen en daar gericht acties op willen ondernemen.

Een aantal genoemde risico's liggen vooral op het interface tussen service centra en faculteiten. Een thema is "confectie versus (te duur) maatwerk".

Informatierisico's

Een terugkerend thema is het nog niet optimaal functioneren van instellingssystemen zoals Oracle en OSIRIS. Instituten pleiten voor betere informatievoorziening door faculteiten.

2 Personeel en Organisatie

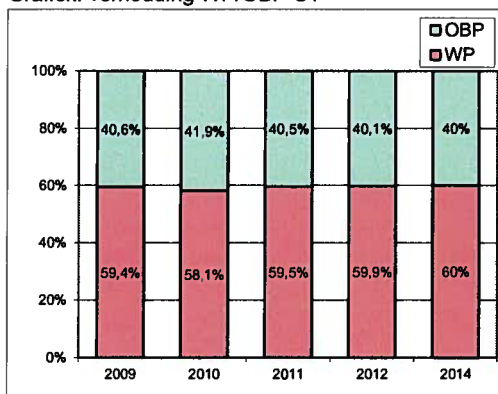
2.1 Personele fte ontwikkeling

De bezettingsgraad van de personele fte ontwikkeling is ten opzichte van de begroting het eerste kwartaal 2012 voor WP 96% en voor het OBP 97%. Met een afwijking van -4% in het eerste kwartaal is de realisatie ten opzichte van de begroting op koers omdat er in de loop van het jaar altijd nog vacatures worden ingevuld.

2.2 Verhouding WP/OBP

De verhouding van WP/OBP is op UT niveau na het eerste kwartaal 59,9/40,1 (zie onderstaande grafiek).

Grafiek: verhouding WP/OBP UT



Voor de faculteiten geldt een normverhouding WP/OBP is 80/20, met uitzondering van TNW waarvoor de verhouding 73/27 is vastgesteld.

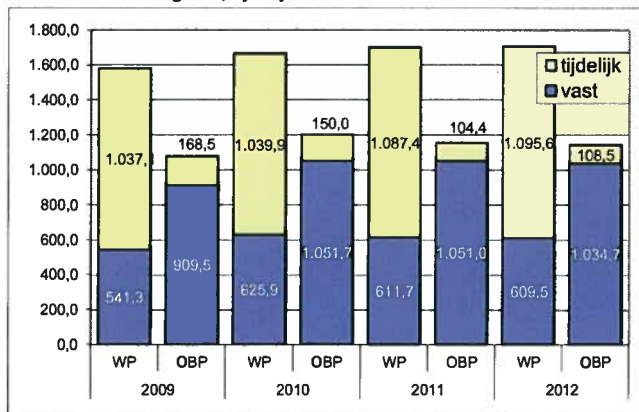
De faculteiten CTW, EWI en GW voldoen aan de normverhouding. Bij EWI en GW is de verhouding van respectievelijk 84,1/15,9 en 83,8/16,2. De faculteiten TNW, MB en ITC voldoen niet aan de normverhouding. TNW zit na het eerste kwartaal op een verhouding van 74,9/25,1. ITC heeft een verhouding van 63/37, als de promotiestudenten meegeteld worden als WP, wat nu niet het geval is, is de verhouding eveneens conform de normverhouding. MB scoort ongunstig (hoog) voor wat betreft aantallen OBP.

In het kader van de visie op de lange termijn ondersteuning en de OCW-prestatieafspraken op basis van de Berenschot Benchmark vinden op dit moment verkenningen plaats om efficiency en kwaliteit van de ondersteuning te verhogen.

2.3 Verhouding Vast/Tijdelijk

De verhouding vast/tijdelijk personeel ligt op UT-niveau op 57,7/42,3. WP kent een percentage van vaste dienstverbanden van 35,7%, het percentage vaste dienstverbanden OBP is veel hoger namelijk 90,5%. In onderstaande grafiek is de verhouding in aantallen fte's gegeven.

Grafiek: verhouding vast/tijdelijk WP en OBP UT



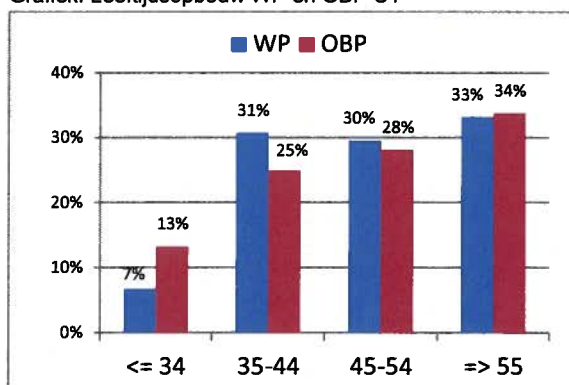
Er bestaan grote verschillen in de verhouding vast/tijdelijke dienstverbanden tussen faculteiten. ITC springt eruit met 73,7% medewerkers met een vast dienstverband, EWI en TNW hebben beduidend minder medewerkers met een vast dienstverband respectievelijk 28,6% en 22,7% dit komt doordat deze faculteiten naar verhouding meer promovendi in dienst hebben, terwijl ITC, t.o.v. de overige faculteiten, een vertekend beeld geeft vanwege de beurspromovendi die binnen het ITC niet als tijdelijk personeel worden gerekend.

Met name de hoge aantallen vaste dienstverbanden bij het OBP belemmeren de flexibiliteit van de organisatie in financieel onzekere tijden. Het vaststellen van een streefwaarde voor de verhouding vast/tijdelijk is te overwegen.

2.4 Leeftijdsopbouw vast personeel

Van de vaste medewerkers bij zowel het WP als het OBP valt de meerderheid van de medewerkers in de leeftijdscategorieën 45-54 en ≥ 55 . Voor WP betreft dit een percentage van 63% en voor OBP 62%. (voor een overzicht per eenheid zie bijlage 3)

Grafiek: Leeftijdsopbouw WP en OBP UT



Bij de faculteiten ITC en EWI en TNW is het percentage WP in de categorie ≥ 55 hoog namelijk respectievelijk 42%, 38% en 37%. Bij CTW en GW is dit percentage veel lager respectievelijk 24% en 23%. CTW lijkt qua leeftijdsopbouw het meest gebalanceerd.

Eén servicecentrum springt in het oog met een percentage van 46% in de categorie ≥ 55 .

Bij het OBP is de verdeling over de verschillende leeftijdscategorieën evenwichtiger verdeeld dan bij het WP.

De uitstroom als gevolg van “de grijze golf” en diensgevolge een mogelijke braindrain is bij een aantal eenheden een onderwerp van betekenis waarop actief beleid gevoerd dient te worden.

3 Financiële ontwikkelingen

Op basis van de cijfers over het 1^e kwartaal 2012 wordt voor heel 2012 een geprognosticeerd resultaat verwacht van -/ M€ 16,5. Dit resultaat ligt M€ 3,7 lager dan begroot (- 29%). Deze ontwikkeling van het resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door een verslechtering van de sociale lasten van M€ 3,4 (zie 3.2.2). Dit negatieve effect zal vanaf april doorberekend worden aan de eenheden. Het primaire proces verwacht vóór verrekening van het hiervoor genoemde sociale lasten effect een resultaatsverbetering van M€ 0,9 ten opzichte van de begroting.

3.1 Kwaliteit van het resultaat

Er zijn bepaalde onzekerheden die nog niet in het UT resultaat zijn verwerkt. Hieronder zijn die onzekerheden nader toegelicht:

Resultaat onzekerheden (in M€)

Signalering:	Bedrag
Gerapporteerd resultaat	-16,5
Trendvolgende resultaat verbetering	+ PM
Niet opgenomen BAM bate	+ PM
Mate waarin soc. lsten stijging opgevangen kan worden	+ PM
Afwijking realisatie bijzondere bedrijfsvoering (vrijval voorziening R 14+)	+ PM
Onzekerheden aanpassing rijksbijdrage	PM
Aangekondigde BTW-verhoging	- PM

Niet opgenomen BAM bate

In het eerste kwartaal is inzake de rechtszaak met de BAM uitspraak gedaan door de rechtbank. Als gevolg daarvan is M€ 2,8 ontvangen. BAM kan hiertegen tot medio juni in beroep gaan. Het bedrag is in de hier gepresenteerde resultaten buiten beschouwing gelaten.

Afwijking realisatie bijzondere bedrijfsvoering

Een deel van de kosten uit hoofde van de reorganisatie R 14+ zal ten laste worden gebracht van een in de jaarrekening 2011 getroffen voorziening ad. M€ 3,6. Het resultaat bijzondere bedrijfsvoering zal dus in 2012 beter zijn dan begroot. Op dit moment is echter nog niet inzichtelijk welk deel van de kosten aan de getroffen voorziening wordt toegerekend. Deze verwachte resultaatverbetering is derhalve nog niet opgenomen in de cijfers.

Onzekerheden rijksbijdrage

Er is wellicht nog een aanpassing van de Rijksbijdrage te verwachten. Rond juli verwachten we een nieuwe Rijksbekostigingsbrief. Hierin zal mogelijk een compensatie voor de gestegen personele lasten (m.n. pensioenpremies, ziekteverzekeringswet) worden opgenomen. Verder heeft DUO een nieuwe telling gemaakt van het aantal langstudeerders, waarbij het UT-aandeel met bijna een half procent daalt. De budgettaire gevolgen hiervan zijn op dit moment nog onduidelijk.

Aangekondigde BTW-verhoging

In het onlangs overeengekomen Bezuinigingsakkoord is, mogelijk per 1.10.2012, een verhoging van de BTW voorzien van 19% naar 21%. Uit een eerste inschatting blijkt dat dit voor de UT een nadeel van ca. M€ 1,8 op jaarbasis betekent. Voor 2012 zal dit een nadeel van ca. M€ 0,4 betekenen

3.2 Uitsplitsing resultaat maart 2012

In onderstaande tabel is een nadere uitsplitsing weergegeven van het budgetresultaat ultimo maart 2012.

Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkosten-plaatsen	Begroting 2012	Prognose resultaat januari 2012	Prognose resultaat februari 2012	Prognose resultaat maart 2012	Mutatie t.o.v. begroting
Faculteiten	- 6,9	- 6,5	- 6,6	-5,7	+1,2
Instituten	- 3,0	- 3,2	- 3,2	-3,3	- 0,3
Servicecentra & Concerndirecties	- 0,7	- 0,9	- 0,9	-1,1	-0,4
Centrale beheerseenheid UT	- 2,2	- 2,3	- 2,6	- 6,4	-4,2
Totaal	- 12,8	- 12,9	- 13,3	- 16,5	-3,7

Voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten op het niveau van de eenheden wordt verwezen naar bijlage 1.

3.3 Bijzondere financiële aandachtspunten

Sociale lastenpercentage

Door verwachte stijging van de kosten is het gehanteerde opslagpercentage sociale lasten zoals begroot (51,6%) te laag. Het opslagpercentage wordt met terugwerkende kracht aangepast naar 54,4% en zal vanaf periode 4 worden verwerkt. Het negatieve financiële effect hiervan bedraagt M€ 3,4. Door het te lage opslagpercentage worden de feitelijke personeelslasten bij de eenheden te laag weergegeven.

De afwijking in de sociale lasten vooral te wijten aan hogere premies ZVW/Pensioen/UFO en werkelijke WW-lasten. Ook de werkelijke kosten keuzemodel zijn hoger dan begroot

De eenheden dienen zelf maatregelen te treffen om de verhoging op te kunnen vangen.

3.5 Vastgoedplan 2014

De investeringen voor 2012 worden geraamd op M€ 15,1. Het vastgoedplan 2012 is echter nog niet definitief vastgesteld door het CvB. Tot en met maart is M€ 1,3 besteed en zijn facturen tot een bedrag van M€ 0,6 ontvangen die nog moeten worden goedgekeurd. In de onderstaande tabel zijn de geraamde investeringen 2012 in hoofdcomponenten weergegeven:

(in M€)

Omschrijving:	Bedrag
1. Investerings volgens VGP 2012	8,6
2. Modificatie groot onderhoud	1,8
Sub-totaal	10,4
3. Investerings tbv derden (HTF BV)	4,7
4. In rekening te brengen bij HTF BV	-4,7
Totaal voorlopig geraamde investering 2012	10,4

-/-/-/-/-/-/-/-

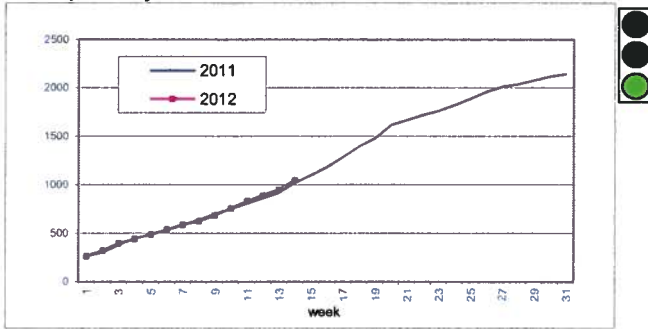
Bijlage 1

Geprognosticeerde resultaten 2012								
Beheers eenheid	Begroting	Resultaat	Resultaat	Resultaat	Afwijking			
	2012	prognose *	prognose	prognose	maart	Normale bedrijfsvoering	Bijzondere bedrijfsvoering	
	(bedragen in k €)	jan-12	feb-12	mrt-12	-/- begroting			
Faculteiten								
CTW	-1.300	-1.100	-1.100	-1.100	200	200		
EWI	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	0			
Nanolab	0	0	0	0	0			
TNW	-600	-600	-600	-500	100		100	
TG	0	0	0	0	0			
MB	-2.300	-2.300	-2.300	-1.400	900	600	300	
GW	-500	-400	-400	-400	100		100	
LVO	300	300	200	100	-200	-200		
ITC	-600	-600	-600	-600	0			
Totaal Faculteiten	-6.900	-6.500	-6.600	-5.700	1.100	600	500	
Instituten								
MESA+	-200	-400	-400	-400	-200	-200		
CTIT	-400	-400	-400	-400	0			
MIRA	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100	0			
IMPACT	-300	-300	-300	-300	0			
IGS	0	0	0	0	0			
Totaal Instituten	-3.000	-3.200	-3.200	-3.300	-200	-200		
Diensten								
ICTS	0	0	-100	-100	-100	-100	-100	
S&O	-200	-200	-100	-200	0			
SU	0	0	0	0	0			
B&A	0	0	0	0	0			
FB	-200	-100	-100	-100	100	100		
S&B	-100	-100	-100	-100	0			
M&C	0	-400	-400	0	0			
FEZ	-100	-100	-100	-100	0			
HR	-100	-100	-100	-200	-100		-100	
CvB	0	0	0	0	0			
AZ	0	0	0	-400	-400	-400		
Totaal Diensten	-700	-1.000	-900	-1.100	-500	-400	-100	
Centrale UT Eenheid								
CSL	-700	-700	-700	-700	0			
Totaal Centrale UT Eenheid	-2.200	-2.200	-2.500	-6.400	-4.200			
Afrendingsverschillen		100	-100		100	100		
TOTAAL	-12.800	-12.900	-13.300	-16.500	-3.700	-4100	400	

* Het resultaat is exclusief resultaat deelnemingen.

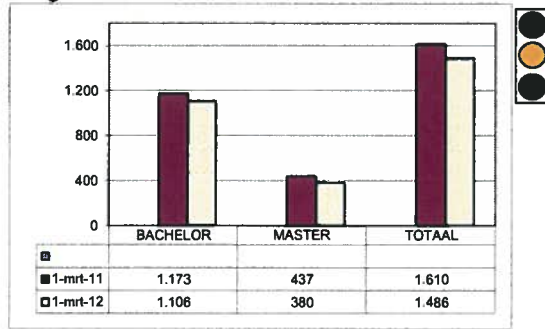
Performance indicatoren Onderwijs

Verloop Inschrijfverzoeken Bachelor UT 2012



bron: Studielink

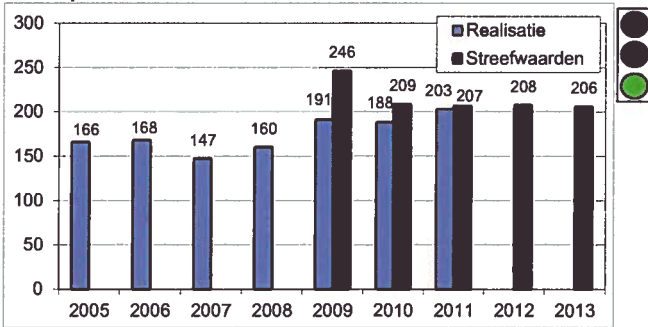
Langstudeerders



Bron: Osiris

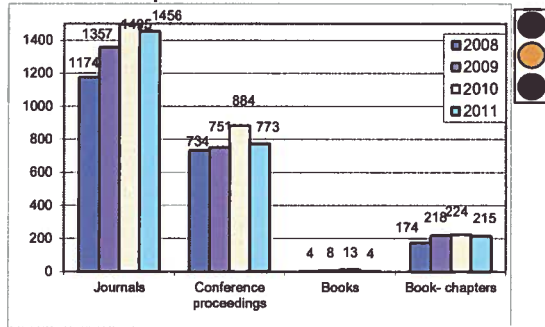
Performance indicatoren Onderzoek

Aantal promoties



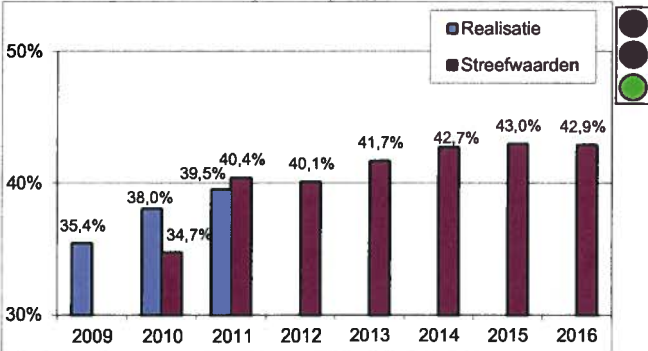
Bron: CvP

Aantal refereed publicaties



Bron: Metis

Inverdiencapaciteit UT (excl. ITC)

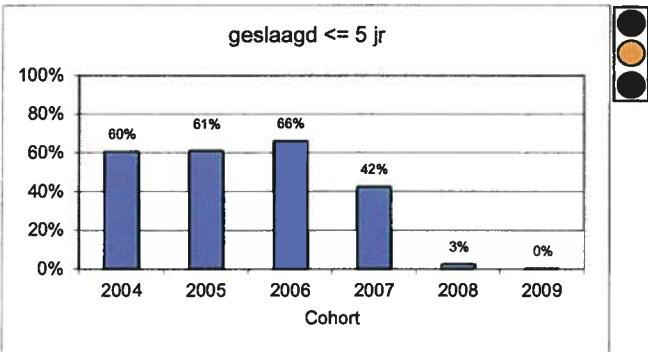


Bron: Jaarrek. resp. MJB 2012-2016

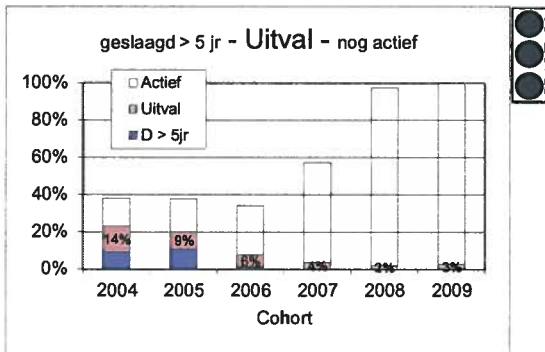
bron: Jaarrekening/MJB

bron: Jaarrekening/MJB

Promovendi-rendement



Bron: GATS



Bron: GATS

Personele fte ontwikkeling

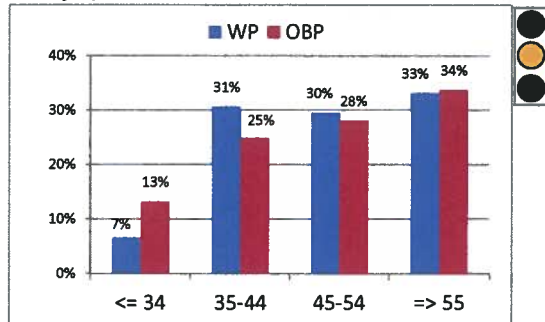
Ziekteverzuim 2011: 2,6 %

	Begroting 2012	stand		gem. bez.
		feb	stand mrt	
WP Management	22,2	23,8	23,8	22,7
Hoogleraar	152,0	148,5	147,3	144,0
UHD	127,8	134,1	134,1	133,1
UD	330,3	295,9	294,3	286,0
Docent	90,9	103,7	102,5	98,5
Onderzoeker	249,1	273,9	282,4	247,7
Promovendus / TWAIO	709,0	719,8	719,7	678,4
Niet ingedeeld WP	0,3	0,0	0,0	0,0
Totaal WP	1.681,6	1.699,7	1.704,1	1.610,3
Schaal 13-18 / CvB leden	55,6	62,0	61,0	61,6
Schaal 11-12	192,9	183,9	185,4	184,1
Schaal 5-10	848,3	836,4	833,9	816,1
Schaal 1-4	58,0	61,5	62,5	58,8
Niet ingedeeld OBP	2,6	1,5	1,5	1,3
Totaal OBP	1.157,3	1.145,3	1.144,2	1.122,0
Overig	1,4	6,2	6,2	4,7
Totaal Universiteit	2.840,3	2.851,2	2.854,5	2.737,0

Bron: HR via off-boeking

Leeftijdopbouw

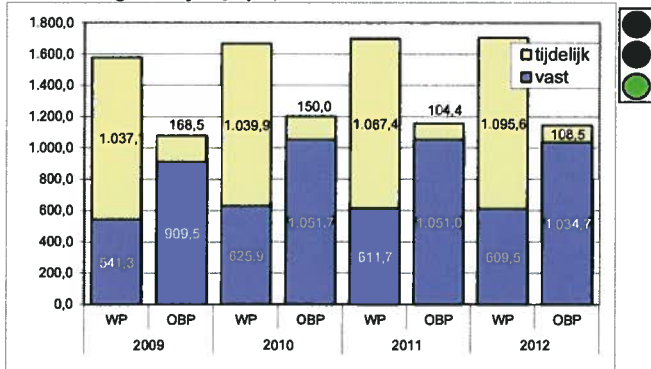
dec.2011



Bron: HR

Ontwikkeling Vast/tijdelijk (fte)

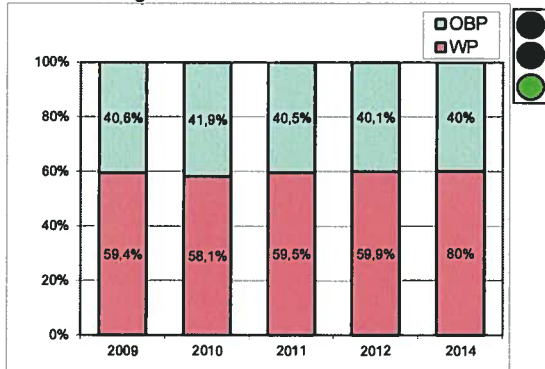
mrt-2012



Bron: MISUT

UT-Verhouding WP/OBP

mrt-2012

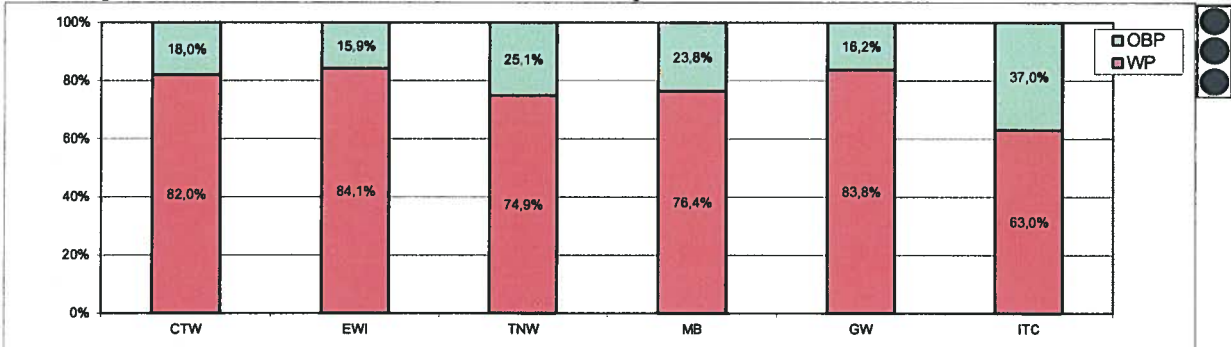


Bron: MISUT

Verhouding WP/OBP faculteiten

Norm faculteit 80%/20%
uitzondering TNW 73%/27%

mrt-2012



Bron: MISUT

Resultaatprognose 2012 (M€)

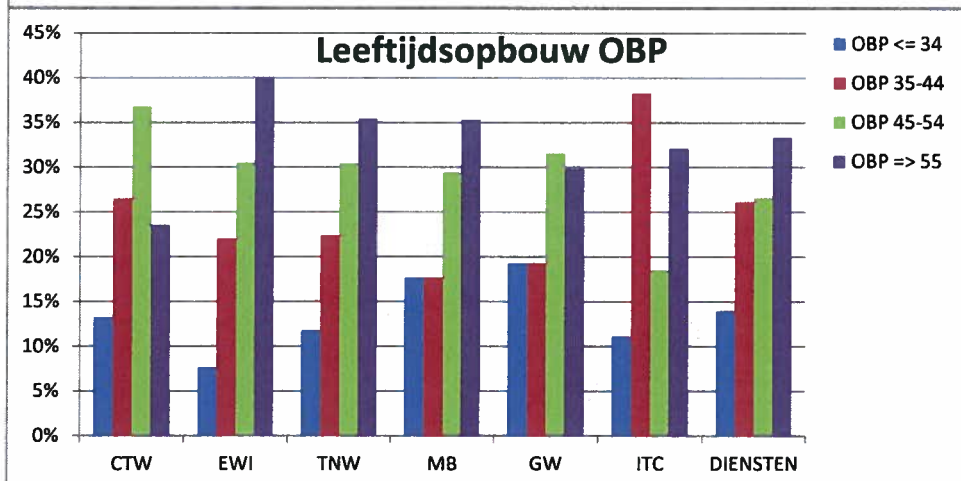
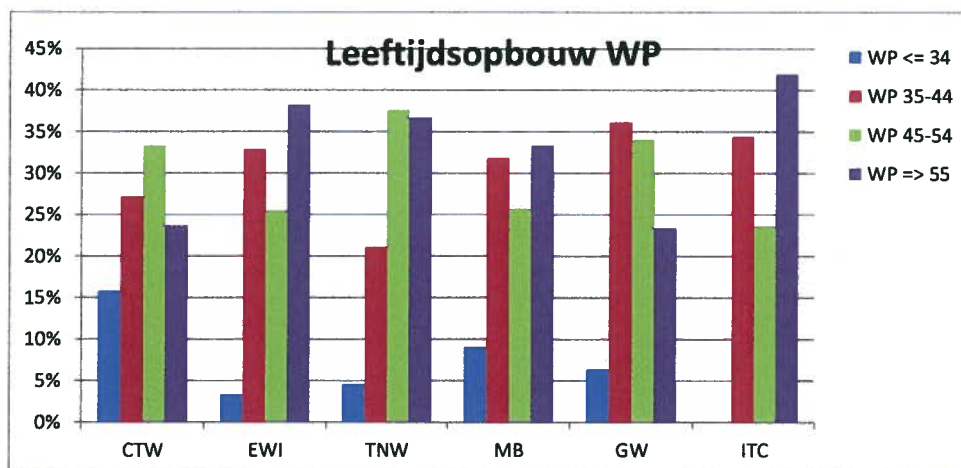
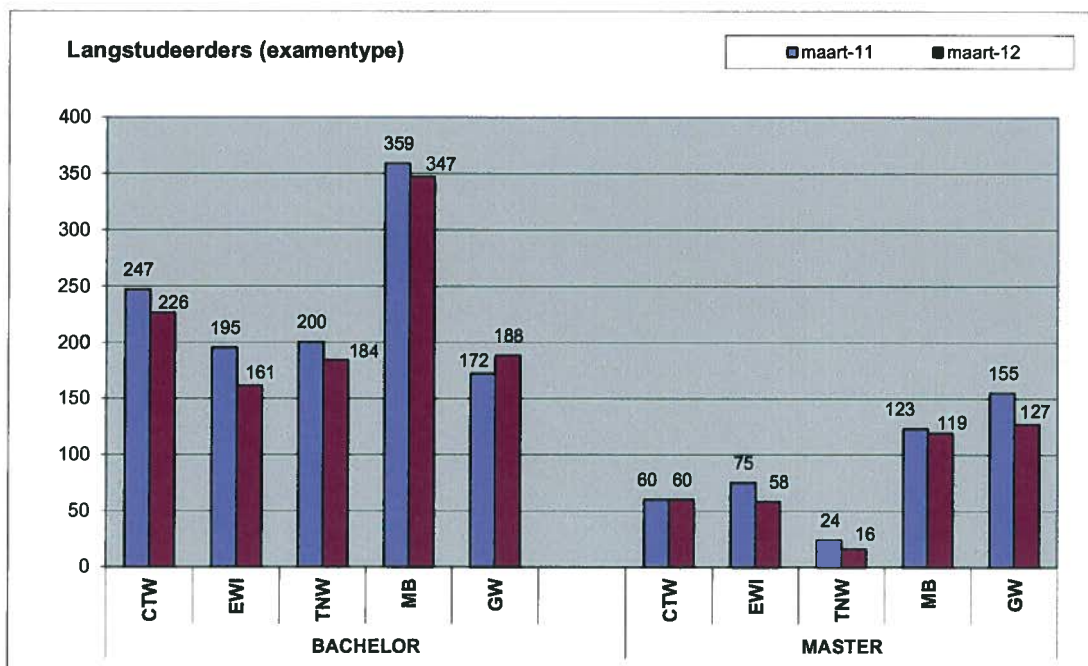
	Prognose jaarresultaat		
	Begroting 2012	feb	mrt
Faculteiten	-6,9	-6,6	-5,7
NanoLab	0,0	0,0	0,0
Instituten	-3,0	-3,2	-3,3
Service centra	-0,4	-0,2	-0,4
Concern directies	-0,3	-0,7	-0,7
Projecten UT	-2,2	-2,5	-6,4
Discrepancie doorsluitingen			
Totaal Universiteit	-12,8	-13,3	-16,5
Afschrijvingen	21,9	21,9	21,9
Investerings	-13,6	-13,6	-15,4
Overige mutaties werkkap.	-2,0	-11,3	-15,6
Totaal Cashflow	-6,5	-16,3	-25,6

(vastgoed en apparatuur)

(excl. Financieringsactiviteiten)

Specificatie resultaat	B2012	feb	mrt
Bijzonder Resultaat	-6,7	-6,5	-6,3
Normaal resultaat	-6,1	-6,7	-10,2
Totaal resultaat	-12,8	-13,2	-16,5

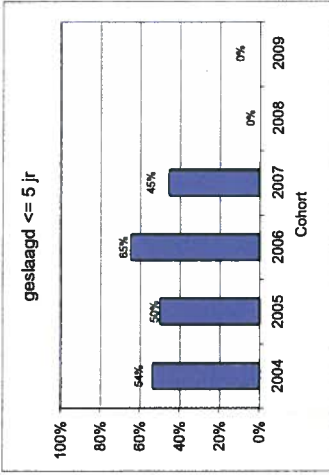
Bijlage 3



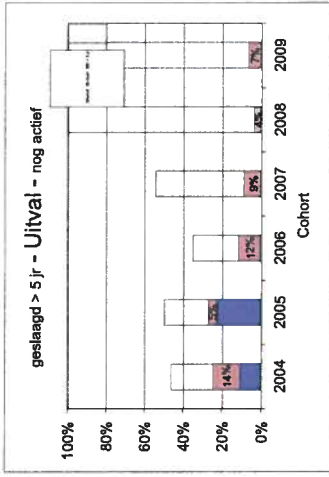
Bijlage 3

Faculteiten

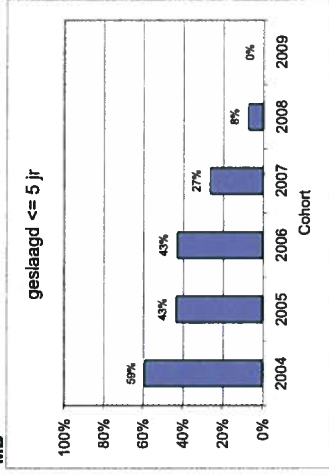
CTW



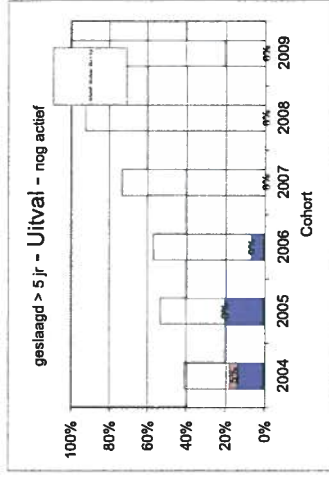
MB



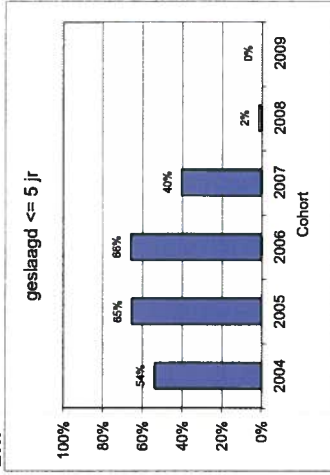
MB



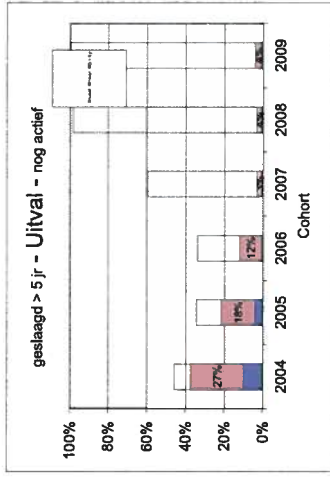
Bijlage 3



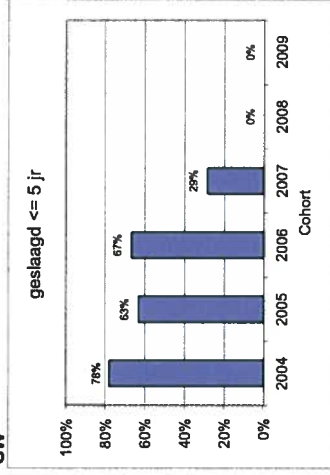
EWI



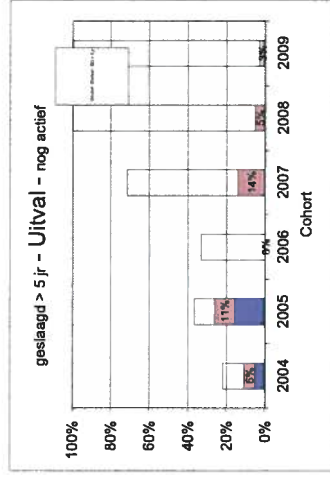
GW



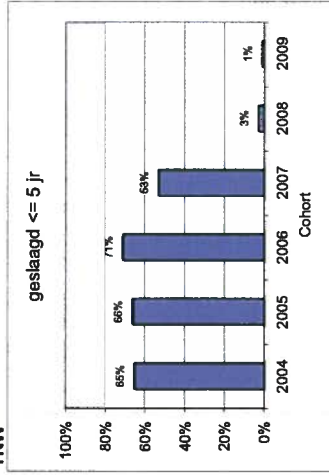
GW



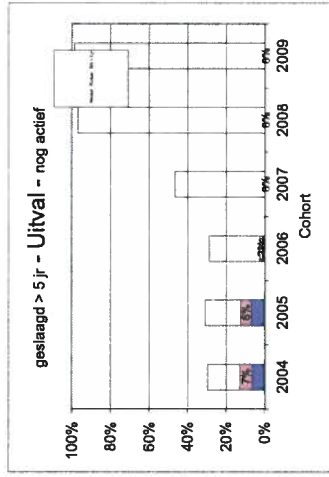
Bijlage 3



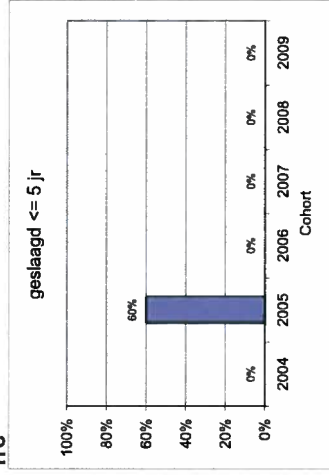
TNW



ITC



ITC



Bijlage 3

