

Ontwerpbegroting 2013-2017

Universiteit Twente

Datum: 28 november 2012
Kenmerk: FEZ/ 399.064

Ontwerpbegroting 2013-2017

Universiteit Twente

Supplement deel I

Managementsamenvatting

Deel 1 van dit Supplement geeft een Managementsamenvatting met daarin de Bestuurlijke agenda en de belangrijkste financiële ontwikkelingen waaronder de verwachte exploitatieresultaten en inzet van reserves. Daarnaast wordt ingegaan op een aantal relevante financiële thema's als onderdeel van het financieel beleid.

Deel 2 is bedoeld als naslagwerk, gericht op het operationele niveau van directeuren bedrijfsvoering, controllers, administrateurs etc. Er wordt o.a. ingegaan op de herkomst van de beschikbare middelen en de wijze waarop de middelen verdeeld worden over de eenheden en bevat de exploitatiebegrotingen van alle eenheden met de eigen managementsamenvatting.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Bestuurlijke agenda	5
2.1	Onderwijs	5
2.2	Onderzoek.....	11
2.3	Campus.....	15
2.4	Samenwerking	16
2.5	Ondernemerschap & Valorisatie	19
2.6	Marketing & Communicatie	20
2.7	Personeelsbeleid.....	22
3.	Financiën en bedrijfsvoering	24
3.1	Meerjarenbegroting 2013-2017	24
3.2	Ontwikkelingen Rijksbijdrage	24
3.3	Ontwikkeling van de baten	24
3.4	Centrale Stimulering.....	25
3.5	Huisvestingslasten	25
3.6	Management Control.....	26
3.7	Bedrijfsvoering	26
3.8	Financiële kengetallen	27
	Bijlage 1	30

Afkortingenlijst

1. Inleiding

Met voorliggende *Begroting 2013-2017* legt de Universiteit Twente (UT) een verbinding tussen haar plannen en ambities voor de komende jaren en de financiële onderbouwing hiervan.

Deze verbinding werd de afgelopen jaren gevormd door de plannen uit het beleidsprogramma RoU-Te'14(+). Deze ingezette koers van RoUTE'14(+) heeft inmiddels geresulteerd in een scherpe profilering van de UT uitmondend in het predicaat 'zeer goed' van de reviewcommissie voor de prestatieafspraken: **High Tech Human Touch**. Snel opeenvolgende ontwikkelingen in onze omgeving blijven ons echter dwingen om ook in 2013 en verder alert te blijven op onze strategie en deze waar nodig aan te scherpen en eventueel de koers te verleggen. Wendbaarheid van onze organisatie is hierbij een belangrijk aspect.

Het jaar 2012 was politiek gezien een turbulent jaar waardoor het kabinetsbeleid voor de komende jaren lange tijd onzeker was. Door de val van het kabinet begin dit jaar en de vorming van het huidige nieuwe kabinet hebben op het gebied van Hoger Onderwijs diverse koerswijzigingen plaatsgevonden. Van het korten op Hoger Onderwijs via de Langstudeerdersmaatregel naar het weer terugdraaien van deze maatregel om vervolgens ook voor de bachelors een sociaal leenstelsel in te voeren. Op het terrein van onderzoek van een efficiencykorting en het aflopen van de FES-gelden naar weer een nieuwe impuls door het investeren van M€ 150 in fundamenteel onderzoek. Dit vergt veel van onze organisatie. Toch kunnen we tevreden vaststellen dat onze ingezette koers onder de noemer 'High Tech Human Touch' goed past binnen de turbulente ontwikkelingen en toekomstbestendig is. Zo hebben we met ons beschreven profiel 'zeer goed' gescoord op de prestatie-afspraken. Door het vooraf voorzichtig inschatten van ons financiële belang, heeft deze beoordeling ons een meevaller van M€ 0,5 opgeleverd. Deze vorm van prestatie-afhankelijke financiering wordt door het nieuwe kabinet ondersteund en dus verder doorgezet in de komende jaren.

Met het zetten van een handtekening onder de prestatie-afspraken samen met staatssecretaris Zijlstra zijn de prestatie-afspraken van de UT voor de komende jaren vastgelegd en ook de bijbehorende financiering. Deze afspraken moeten de komende jaren leiden tot een prestatie-verhoging op diverse onderwerpen zoals excellent onderwijs en studie succes.

De UT is inmiddels gestart met de uitvoering van een pakket aan maatregelen om de afsproken prestaties neer te zetten en op de toekomst voorbereid te zijn. De voorbereiding van het nieuwe onderwijsmodel (TOM) is in volle gang om in september 2013 van start te kunnen gaan. Hetzelfde geldt voor de voorbereidingen van het University College: ATLAS start in september 2013. Voor de heroriëntatie op onderzoek wordt in 2013 een herziene nota Sturing Onderzoek uitgebracht. In het rapport van de commissie Apers waarin wordt aanbevolen het UT onderzoeksverdeelmodel op een aantal punten te herijken, is tevens geconstateerd dat de UT voor de omvang van de beschikbare 1^e geldstroom teveel vast wetenschappelijk personeel in huis heeft. Op sommige plekken manifesteerde zich dat al bij de reorganisatie Route 14+, op andere plekken wordt dit nu duidelijk zichtbaar. Een juiste balans tussen beschikbare 1^e geldstroommiddelen enerzijds en de vaste lasten anderzijds is essentieel. Het komend jaar zal dit voor sommige eenheden betekenen dat die balans opnieuw moet worden gevonden.

Een ander belangrijk onderdeel van onze profilering voor de komende jaren is het thema 'Green Energy'. Over de hele breedte van de UT worden maatregelen genomen om duurzaamheid en vergroening op het terrein van onderwijs, onderzoek, ondersteuning en campus (sustainable campus) te realiseren. In dit kader heeft de UT het GEI (Green Energy Initiative) in het leven geroepen om alle activiteiten die op dit terrein plaatsvinden te coördineren. Het GEI heeft hiermee zowel binnen als buiten de UT een leidende rol in het duurzaamheidsdebat. In verschillende onderdelen van de bestuurlijke agenda in hoofdstuk 2 worden de activiteiten verder toegelicht.

In de prestatieafspraken die de universiteit heeft gemaakt met OCW is tevens de omvang van de ondersteuning als KPI aangemerkt. De UT is het commitment aangegaan om terug te gaan van een percentage van 21% naar <19% voor de algemene ondersteuning (exclusief onderwijs- en onderzoeksondersteuning). Middels een aantal gerichte opdrachten op het gebied van HR, financiën, internationalisering en secretariele ondersteuning, wordt momenteel invulling gegeven aan dit commitment. Naast deze acties loopt een scala aan onderzoeken en verbeteracties op het gebied van de ondersteuning (bijv. ICT ondersteuning en onderwijsondersteuning). Uitgangspunt daarbij is altijd: hoe kunnen we tegen een aanvaardbaar kostenniveau goede kwaliteit leveren (zie ook 3.7).

Parallel aan genoemde maatregelen wordt gewerkt aan een gewijzigde opzet van de governance binnen de UT en een nieuw UT-verdeelmodel. Op het terrein van governance wordt uitvoering gegeven aan een drietal opdrachten: verkenning naar een fusie van faculteiten binnen het gamma- en betado-
mein en de herinrichting van de ondersteuning.

De weerslag van bovengenoemde maatregelen vormt een rode draad door deze begroting. Een uitgebreide beschrijving van deze maatregelen wordt weergegeven in hoofdstuk 2: de bestuurlijke agenda.

Het nieuwe regeerakkoord

Het nieuwe regeerakkoord lijkt een goede basis te bieden voor de toekomst van het hoger onderwijs en onderzoek. De beleidsvoornemens lijken hiermee niet ongunstiger uit te pakken voor de UT-meerjarenbegroting dan op voorhand ingeschat.

Op het terrein van onderwijs ontvangt de UT in verband met de honorering van de gesloten prestatie-afspraken in totaal M€ 5,0, waarvoor de UT in eerste instantie was gekort. Van het budget van M€ 5,0 is M€ 3,5 gekoppeld aan de voorwaardelijke financiering (onderwijskwaliteit en studie succes) en M€ 1,5 aan het selectieve budget (profilering en zwaartepuntvorming).

Ten aanzien van onderzoek hebben er ten opzichte van 2012 weinig mutaties plaatsgevonden. Een opmerkelijke mutatie is een schuif met betrekking tot onderzoeksscholen. De UT zou hier M€ 1,2 moeten inleveren. Dit wordt nog nader onderzocht. Voor 2013 en verder wordt door het nieuwe kabinet M€ 150 beschikbaar gesteld voor fundamenteel onderzoek. Ook komen er middelen beschikbaar voor een Europees Matchingsfonds. Dit leidt ertoe dat we de kansen kunnen benutten om meer Europese gelden binnen te halen.

Naast dit relatief positieve nieuws hangen ons toch een aantal extra bezuinigingen boven het hoofd:

- De lange termijn opbrengsten van een sociaal leenstelsel voor de basisbeurs worden geherevesteerd in de gehele sector onderwijs en onderzoek, dus niet specifiek in het hoger onderwijs;
- Wellicht dat er op subsidies nog gekort gaat worden en er worden diverse taakstellingen op overhead in het onderwijs genoemd die hun weerslag zullen hebben op de rijksbijdrage, hierbij speelt ook nog de efficiencykorting zoals afgesproken in het Lente-akkoord;
- Risico van wederom korting op de referentieraming door minder deelname aan hoger onderwijs door invoering sociaal leenstelsel.

Het blijft dus het komende jaar en de jaren daarna voor de UT van groot belang om het geschetste pakket van maatregelen met ambitie te blijven uitvoeren om op deze wijze het profiel van onze universiteit hoog te houden en tegelijkertijd eventuele nieuwe bezuinigingen op te vangen.

Vergelijking meerjarenbegroting 2013-2017 met meerjarenbegroting 2012-2016

Er is in de begrotingen onderscheid gemaakt tussen het resultaat uit normale bedrijfsvoering en het resultaat uit bijzondere bedrijfsvoering. In de bijgevoegde meerjarenbegroting 2013-2017 ziet u de uitwerking van de door de eenheden ingediende begrotingen 2013-2017.

Totaaloverzicht resultaat UT	Begroting				
	2013	2014	2015	2016	2017
Resultaat Normale bedrijfsvoering	30	1.455	-577	0	0
Resultaat bijzondere bedrijfsvoering	-4.302	-2.747	0	0	0
Totaal resultaat UT	-4.272	-1.292	-577	0	0
Resultaat-taakstelling obv begroting '12-'16	-4.625	-771	-176	2.232	0
verschil begroting tov kaderstelling	353	-521	-401	-2.232	0

Het resultaat in deze meerjarenbegroting is vergelijkbaar met de in de begroting 2012-2016 geraamde resultaten. Voor 2016 hebben wij het verwachte positieve resultaat terug gebracht naar nul, omdat we ervan uitgaan dat het in de voorgaande meerjarenbegroting getoonde positieve resultaat in 2016 wordt ingezet in het primaire proces. Ook het resultaat 2017 is op nul gesteld.

Bijzondere bedrijfsvoering en draagkracht

In de meerjarenbegroting 2013-2017 is evenals in de meerjarenbegroting 2012-2016 een onderscheid gemaakt tussen de resultaten uit normale bedrijfsvoering en de resultaten uit bijzondere bedrijfsvoering. Met dit laatste wordt in feite extra reserveinzet voor de jaren 2012 t/m 2014 bedoeld. De resultaten uit bijzondere bedrijfsvoering betreffen de personele reorganisatie-kosten zoals deze in het kader van RoUTe14+ werden verwacht. De eenheden mochten 70% van de personele reorganisatie-kosten in de jaren 2012 tot en met 2014 opvoeren als bijzonder resultaat. Hiermee kregen de eenheden financiële ruimte in hun exploitatie om toe te groeien naar de gewenste nieuwe situatie. In deze begroting is in totaal nog een resultaat bijzondere bedrijfsvoering verwerkt van M€ 7,0 voor de resterende jaren 2013 en 2014. Dit is binnen de afgesproken randvoorwaarden.

In 2012 is de uitvoering van de reorganisatieplannen gemonitord via de maandelijkse management-rapportages door zowel HR als FEZ. Uit deze monitoring is gebleken dat de uitvoering tot nu toe is verlopen conform de daarvoor geldende afspraken. Voor het komende jaar zal deze monitoring op dezelfde wijze worden voortgezet.

Financiële situatie en kengetallen

Met deze begroting wordt voor M€ 6,1 een beroep gedaan op de inzet van de UT reserves voor de periode 2013-2017. In het reservebeleid dat medio 2011 is herijkt (notitie Herijking reservebeleid), is uitgegaan van een additionele reserve-inzet van M€ 16,1 in 2012 tot en met 2015. De actuele voor-spelling luidt dat wij M€ 16,4 zullen onttrekken over deze periode. De conclusie luidt net als vorig jaar, dat er met deze geplande reserve-inzet sprake is van gezonde financiële kengetallen.

In de nota Herijking reservebeleid is met de Raad van Toezicht afgesproken dat de Universiteit Twente de onderstaande kengetallen en bandbreedtes hanteert:

- voor de solvabiliteit een bandbreedte van 30 tot 40%, met een streefwaarde van 35%;
- de liquiditeitsgrens handhaven op M€ 25;
- voor de current ratio een bandbreedte van 0,5 tot 1,5, met een streefwaarde van 1.

Uit deze begroting blijkt, dat de UT binnen deze richtlijnen blijft. Bij onvoorziene situaties (zie risicoparagraaf) zou de UT in het uiterste geval geconfronteerd worden met hogere financieringslasten. In § 3.9 wordt nader ingegaan op de financiële kengetallen en bandbreedtes.

Het College reserveert jaarlijks een deel van de beschikbare middelen voor projecten in het kader van Centrale Stimulering (voorheen de Universitaire Stimulerings- en Herinvesteringsmiddelen). Deze middelen worden projectmatig ingezet, waarbij het College jaarlijks beoordeelt hoeveel vrije ruimte er beschikbaar is en welke projecten voor financiering in aanmerking komen. Hoe verder in de tijd hoe meer vrije ruimte er beschikbaar is. Ook hier is dus in financiële zin een sturingsmechanisme. In paragraaf 3.4 wordt een nadere toelichting gegeven.

Daarnaast wordt in het financiële beleid rekening gehouden met een jaarlijkse ruimte voor investeringen in vastgoed. Deze ruimte is bedoeld voor (kleinere) vastgoed investeringen c.q. vervangingen. Het College is op dit moment geen langjarige of grootschalige verplichtingen in dit kader aangegaan. Dit betekent dat deze ruimte, in geval van nood ook kan dienen voor het opvangen van tegenvallers, bijvoorbeeld als zou blijken dat er onverwachte kostenoverschrijdingen ontstaan.

Het College is van mening met het financiële beleid voldoende waarborgen te hebben ingebouwd dat eventuele financiële tegenvallers van wat grotere omvang tijdelijk opgevangen kunnen worden. Dit geeft ons de ruimte onze ambities uit te voeren.

Sturing op het financieel beleid

In 2010 heeft een aanscherping van de planning- en controlcyclus plaatsgevonden. Dit heeft onder andere in geresulteerd dat er een stelsel van periodieke managementrapportages is ingevoerd. Maandelijkse financiële rapportages en drie keer per jaar zijn er kwartaalrapportages opgesteld die niet alleen financiële maar juist ook beleidsinhoudelijke informatie verschaffen. Naast de monitoring op een aantal algemene indicatoren vindt de monitoring meer direct plaats op het niveau van de afzonderlijk presterende faculteiten en instituten. Met de Minister zijn op het gebied van onderwijs KPI's afgesproken over bijvoorbeeld rendementen, uitval% etc. Deze afspraken zijn doorvertaald naar KPI's per faculteit. Ook heeft het College KPI's met meerjarige streefwaarden afgesproken met de onderzoeksinstituten. De periodieke managementrapportages stellen het College in staat om zowel in beleidsmatig opzicht als in financieel opzicht, tijdig bij te sturen als er disrupties optreden: Management by Exception. Ook voor 2013 zal dit rapportage systeem van kracht zijn en verder aangescherpt worden. Zo zal op verzoek van de auditcommissie in de rapportage meer aandacht besteed worden

aan de actuals. Tevens zal de managementinformatie op het gebied van de ontwikkelingen van de dekkingsbijdrage vergroot worden.

In hoofdstuk 3 wordt uitvoerig ingegaan op thema's van het financieel beleid waaronder ook nadere controlmaatregelen.

2. Bestuurlijke agenda

RoUTe'14+ is en blijft de leidraad voor de strategie van de UT. In onze profilering is 'high tech, human touch' het motto. We onderscheiden ons met excellent onderzoek en top onderwijs. Gegeven de hiervoor geschetste externe ontwikkelingen die op ons afkomen, zullen we hierbinnen scherpere keuzen moeten maken. Onze sterkten in onderzoek en onderwijs vormen hierbij het uitgangspunt. Het lopende programma om de inhoud, de organisatie en de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren in verband met de grote maatschappelijke druk om rendement en studiesnelheid drastisch te verbeteren zal met extra energie worden voortgezet. De regionale verankering en samenwerking blijft ook een belangrijke pijler van onze strategie.

2.1 Onderwijs

Het onderwijsbeleid van de UT staat momenteel in het teken van de onderwijsvernieuwingen. In 2010 is de UT-onderwijsvisie verschenen, waaraan nadere invulling is gegeven door de start van het programma onderwijsvernieuwing. Dit programma is een belangrijk onderdeel van de strategische aanscherping RoUTe'14+. In de bachelorfase, de masterfase, als ook de post-graduate fase en de ondersteuning zijn en worden vele vernieuwingen ontwikkeld en ten dele ook al door middel van pilots getest.

Voor de komende periode staan bij het onderwijs zes doelen centraal:

1. herijken inhoud en vorm van het bachelor onderwijs;
2. ontwikkeling van ATLAS, het University College van de UT;
3. drastische verbetering van studiesucces (met name studierendement en studiesnelheid);
4. verhoging van de studentenaantallen die instromen in een bèta-/techniekopleiding;
5. excellentietrajecten in de bachelor fase en in de masterfase met doorlopende leerlijn richting post-graduate opleidingen;
6. voorbereiding op de 'instellingstoets kwaliteitszorg' en operationeel maken van een 'Instellingsbreed Kwaliteitszorgsysteem' (IKS).

Het Ministerie van OCW heeft zijn betrokkenheid getoond door, voor de periode 2011-2013, middelen beschikbaar te maken in het Sectorplan 3TU. In onderstaande tabel is het indicatieve UT-budget vanuit de 3TU-gelden weergegeven. De programmalijnen zijn niet één op één te koppelen aan de zes bovengenoemde doelen die deze periode centraal staan. Studiesucces heeft bijvoorbeeld een link met programmalijn 1 en 2, terwijl binnen die programmalijnen ook nog andere doelen worden bediend, zoals excellentietrajecten. De bedragen zijn dus niet direct te koppelen aan specifieke doelen. In december 2012 komt het Platform β -Techniek op bezoek, samen met de TUD, voor een peer review van de voortgang op de onderstaande programmalijnen uit het 3TU-sectorplan.

Programmalijn 3TU-gelden	UT deel
1. Herziening programma's	M€ 4,0
2. Monitoring en begeleiding	M€ 1,8
3. Excellente docenten	M€ 0,6
4. Internationalisering onderwijs	M€ 0,5
5. Digitalisering onderwijs	M€ 0,5
6. Stan Ackermans Instituut	M€ 0,5
7. Wiskundeonderwijs	M€ 0,8
Totaal	M€8,7

Voor het bacheloronderwijs omvat de onderwijsvernieuwing drie samenhangende onderdelen: een nieuw onderwijsmodel ('Twents Onderwijsmodel': TOM), een andere inrichting van het opleidingsportfolio en de start van een University College aan de UT.

Herijken inhoud en aanbod van het bacheloronderwijs

Het nieuwe Twentse onderwijsmodel voor de bacheloropleidingen is het UT-antwoord op onderstaande uitdagingen:

- de veranderingen in het werkveld en de leefwereld van onze alumni: in het nieuwe onderwijsmodel vindt een verschuiving plaats van nadruk op het vergaren van kennis naar het aanleren van 'transferable skills' die langer 'houdbaar' zijn en de student beter voorbereiden op zijn toekomst. Diepte van begrip wordt gecombineerd met academische breedte, en er is meer aandacht voor academische vaardigheden zoals het duiden van informatie, kritische reflectie, analyse en oordeelsvorming;
- de gemiddelde UT-student verblijft veel langer dan nominaal aan onze instelling en te veel studenten vallen uit zonder een diploma, ook nog na het eerste jaar: dit moet efficiënter;
- de UT is een kleine instelling en huisvest meerdere kleine opleidingen, die zowel absoluut als relatief onder de kritische massa zitten: om de programma's in de lucht te kunnen houden zullen opleidingen meer moeten gaan samenwerken of moeten clusteren;
- de overheid verwacht meer differentiatie en een scherper profiel van de onderwijsinstellingen: we werken aan een sterkere Twentse identiteit van onze opleidingen, door betere invulling te geven aan het UT-adagium high tech, human touch;
- en tegelijkertijd wordt er door de overheid stevig bezuinigd: kosten en inkomsten moeten meer in balans worden gebracht.

Het nieuwe Twentse onderwijsmodel zal ons op deze kernpunten vooruit helpen. Specifiek punt van aandacht vormt de bijdrage aan de academische vorming van studenten: de UT wil nog meer nadruk leggen op het aanleren van academische vaardigheden. Het Twentse onderwijsmodel gaat uit van een modulaire opbouw van het programma, waarbij modules door meerdere opleidingen gedeeld kunnen worden. In modules van gelijke omvang worden vakken en projecten geïntegreerd en in samenhang aangeboden.

De modules omvatten 15 EC en worden in het geheel afgesloten (je haalt de module of je haalt hem niet).

Een module omvat altijd een substantieel project, met ondersteunende vakken die parallel gegeven kunnen worden. Studenten leren om te gaan met de rollen en functies die horen bij het Twentse profiel van de 3 O's (onderzoeken, ontwerpen en organiseren) en oefenen deze rollen, waarbij ze er gaandeweg achter komen waar hun voorkeur en hun talenten liggen. De definitieve keuze voor een specialisatie wordt later gemaakt, zodat de kans op uitval door verkeerde keuzes kleiner wordt. De UT wil met deze aanpak haar studenten niet alleen beter opleiden, maar ook de studieduur en uitval fors terugdringen. De UT heeft in het kader van de prestatieafspraken die hierover in 2012 gemaakt zijn een realistisch maar ambitieus voorstel neergelegd dat is onderschreven en gehonoreerd door de staatssecretaris.

Er is een doorlopende leerlijn ontwikkeld voor het wiskundeonderwijs van alle bèta-/techniekopleidingen. Dit basispakket gaat deel uitmaken van alle nieuwe bèta-/techniekprogramma's. De rector is in de eerste module zelf een van de docenten van dit gezamenlijke wiskundeonderwijs. Een aantal programma's zal daarnaast nog extra wiskundeonderwijs bevatten dat niet over de volle breedte relevant is of gedeeld moet worden. Voor de gammaopleidingen is een vergelijkbaar proces aan de gang en wordt een gezamenlijke leerlijn 'methoden en technieken' ontwikkeld.

De genoemde doorlopende leerlijnen lopen door meerdere modules heen en worden binnen de modules gekoppeld aan het thema en het project of aan aanpalende vakinhoudelijke onderdelen van de module.

Voor andere onderwerpen en vaardigheden die een plek moeten krijgen in meerdere opleidingen, bijvoorbeeld rond academische vaardigheden, worden verschillende oplossingen onderzocht, zoals koppeling aan een project, voorwaarden aan de keuzeruimte en onderwijs als onderdeel van het afstudeersemester.

De inzet is de vernieuwde opleidingen allemaal tegelijk te laten starten in 2013. In 2011 is een pilot gestart bij de opleiding BMT. In 2012 is deze gecontinueerd en is het eerste BMT-cohort aan het tweede jaar van het nieuwe programma begonnen. Daarnaast is een nieuwe pilot gestart bij de opleiding EE, die bovendien vanaf 2012 in het Engels wordt aangeboden. Het doel van de tweede pilot is het verder uitwerken en testen van de didactische aspecten van het nieuwe onderwijsmodel, in het bijzonder rond toetsing en begeleiding. De toegevoegde informatie over toetsarrangementen en begeleidingsvormen in een andere discipline én een andere taal is zeer relevant in de verdere ontwikkeling van de ontwerpen. Ook voor de ontwikkeling van de wiskundelijn is het goed om te weten hoe verschillende studentenpopulaties reageren op het gezamenlijk onderwijs in deze lijn.

Een belangrijk deel van de uitval in onze bacheloropleidingen is te herleiden tot verkeerde keuzes of voortschrijdend inzicht over de eigen talenten en interesses. Onderzoek wijst uit dat met name in de β -hoek de opleidingen die keuzeruimte bieden en ruimte geven om disciplines te combineren, tot minder uitval leiden.

Het stramien van de huidige twintig opleidingen biedt niet de ruimte die we nodig hebben om het modulaire model echt tot zijn recht te laten komen. Dat is een belangrijke overweging om het portfolio kritisch onder de loep te nemen. Bijkomend voordeel van een andere organisatie moet zijn dat er meer gezamenlijkheid in het aanbod wordt gerealiseerd, waardoor onderwijs efficiënter aan te bieden is.

Het herontwerp van de bacheloropleidingen gebeurt daarom nu binnen zeven clusters van bestaande opleidingen:

- Science & Technology (Technische Natuurkunde, Scheikundige Technologie, Advanced Technology);
- Biomedical Technology & Health (Biomedische Technologie, Technische Geneeskunde, Gezondheidswetenschappen);
- Engineering Technology (Werktuigbouwkunde, Civiele Techniek, Industrieel Ontwerpen, Technische Bedrijfskunde);
- Information & Communication Technology (Technische Informatica, Electrical Engineering, Creative Technology, Technische Wiskunde, Bedrijfsinformatietechnologie)
- Behavioural Sciences (Psychologie, Communicatiewetenschappen);
- International Business Administration (Bedrijfskunde, International Business Administration);
- European Public Administration (Bestuurskunde, European Studies).

Ontwikkeling van ATLAS, het University College van de UT

Een ander belangrijk onderdeel van de onderwijsvernieuwing is de oprichting van een University College voor excellente studenten met een brede oriëntatie ('verborgen β -talenten'). De *Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences* (ATLAS) is opgericht en zal per 2013 deze nieuwe opleiding gaan aanbieden.

De UT beschouwt ATLAS niet alleen als een middel om toptalent aan te trekken en zich als kwaliteitsinstelling te profileren, maar ziet eveneens een belangrijke taak voor ATLAS in het ontwikkelen van *best practices* voor de inrichting van het onderwijs die vervolgens in het overige UT-onderwijsaanbod kunnen worden toegepast. Dit moet een belangrijke bijdrage leveren aan verhoging van het studierendement en de studiesnelheid. Daarnaast past ATLAS in het streven in de regio Twente om zich op techniekonderwijs (MBO-HBO-Academisch) te profileren. ATLAS kan worden gezien als de kroon op dit bouwwerk. ATLAS streeft naar betrokkenheid van bedrijfsleven en overheden, bijvoorbeeld via het beschikbaar stellen van beurzen.

In 2012 is de Toets nieuwe opleiding doorlopen bij de NVAO. Deze is afgerond met een positief resultaat (de opleiding is geaccrediteerd). Daarnaast heeft de UT het Bijzonder Kenmerk "Kleinschalig en intensief onderwijs" aangevraagd voor ATLAS. Dat is toegekend door de NVAO, waardoor de opleiding studenten mag selecteren en een hoger collegegeldtarief mag hanteren.

Ook is in 2012 een kernteam van ATLAS-docenten samengesteld. Daarbij is gezocht naar een goede mix van:

- β en γ : het programma bestaat gemiddeld voor ca. 2/3 uit β /techniek en ca. 1/3 uit sociale wetenschappen; het bijzondere daarbij is dat docenten uit beide hoeken samen onderdelen van het programma aanbieden en de studenten uitdagen om het een niet los van het ander te zien;
- man en vrouw;
- Nederlands en andere culturen;
- jong en zeer ervaren; en
- onderzoekers, ontwerpers en organisatoren (de 3 O's).

De docenten moeten bovendien samen een sterk team vormen.

Ook wordt gewerkt aan de communicatie over de nieuwe opleiding. De website is operationeel, op voorlichtingsdagen draait ATLAS mee, en bij middelbare scholen in Nederland, (beperkt) in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, en op *International Baccalaureate* scholen, is het ATLAS-programma getoetst aan en gecommuniceerd met de doelgroep. Eind november 2012 worden scholieren van de bezochte scholen (2 a 3 per school) uitgenodigd op de ATLAS_InSight-dag om mee te praten over de verdere ontwikkeling van ATLAS en om ATLAS ook beter op de kaart te krijgen bij de doelgroep.

Voor 2013 is k€ 300 per jaar beschikbaar gesteld voor de ontwikkelkosten van ATLAS. Verder is vanaf 2013 maximaal k€ 500 beschikbaar ter dekking van het exploitatietekort. De decaan EWI is met ingang van 1 maart 2012 penvoerder voor ATLAS.

Drastische verbetering van het studiesucces (met name studierendement en studiesnelheid)

Uitval, switch, rendement van herinschrijvers (tweede bachelorjaar) en onderwijsintensiteit (contacttijd) zijn in relatie tot studiesucces relevante indicatoren die deel uitmaken van de ondertekende prestatieafspraken in 2012.

Het eerder genoemde nieuwe Twentse onderwijsmodel is een model voor toekomstige cohorten (vanaf 2013), en heeft onder meer als doel de uitval te verkleinen, een eventuele studieswitch vroeger en efficiënter te laten plaatsvinden en het studietempo te verhogen. Daarmee loopt de UT met haar nieuwe onderwijsmodel voorop in ambities die ook het Ministerie van OCW nastreeft. In de Strategische Agenda van OCW (2011) heeft de staatssecretaris dan ook aangegeven met interesse de Twentse plannen te volgen.

De UT heeft zich in de afgelopen vijf jaar naar twee belangrijke externe stakeholders gecommitteerd om een substantiële verbetering van het studierendement en de studiesnelheid te bewerkstelligen: eind 2005 naar het Platform β -Techniek (PBT) en eind 2008 door ondertekening van de meerjarenafspraak met de minister van OC&W, waarin het target is dat alle universiteiten in 2014 70% van de bachelorinstroom na vier jaar met een bachelordiploma afrondt. Momenteel is de studiesnelheid aan de UT echter nog altijd veel te laag. De UT heeft sinds 2006 een breed scala aan maatregelen getroffen om rendement en studiesnelheid te verbeteren. Daarover is jaarlijks gerapporteerd, van 2006-2010 naar het PBT en vanaf 2010 naar de VSNU.

De initiatieven vallen onder de volgende noemers:

- verbetering oriëntatie, studiekeuze en vervolgens aanleren van het juiste studiegedrag, intensivering studiebegeleiding;
- wegnemen van blokkerende elementen in de opleidingen, verbetering aansluiting VWO-WO;
- verbetering van het uiteindelijk perspectief per student middels het ontwikkelen van een driestromenland (onderzoekend, ontwerpend, organiserend) binnen alle bachelor- en masteropleidingen. Deze individuele keuzemogelijkheid zal leiden tot een betere motivatie van studenten en uitval of studieovertraging tegengaan;
- strakkere regelgeving voor studenten (pilot BSA, nieuwe opzet OER, minder herkansingen, meer tussentijdse toetsen, modulaire eindbeoordelingen, hardere knip);
- technische facilitering en monitoring door de invoering van nieuwe systemen (OSIRIS, Blackboard);
- uitbreiding van uitdagend onderwijsaanbod aan excellente studenten.

Het nieuwe Twentse onderwijsmodel is een logische resultante van deze eerdere maatregelen, maar gaat wel veel verder.

In 2012 zijn bovendien de volgende maatregelen geëffectueerd:

- invoering van het bindend studieadvies (BSA) bij alle UT-bachelor opleidingen, met een norm van 45 EC aan het eind van het eerste jaar;
- verhogen van de BSA-norm bij de vijf opleidingen die al voor 2012 het BSA invoerden naar 45 EC aan het eind van het eerste jaar;
- landelijke invoering van de harde knip, waardoor de student pas aan de masteropleiding kan beginnen wanneer hij zijn bachelorsdiploma heeft behaald;
- de voorbereidingen op het invoeren van de langstudeerdersboete: deze maatregel is teruggedraaid bij de formatie van het nieuwe kabinet. Dat is in het kader van de afspraken met OCW rond studiesucces van de *huidige* cohorten een tegenvaller. Voor de nieuwe cohorten (vanaf 2013) is het eigen UT-beleid veel sterker gericht op vroege uitval en een hoger studierendement.

De verwachting is dat de student door deze stevige maatregelen een gewijzigde studiehouding aan zal nemen en met meer succes zal studeren.

Daarnaast zal de opleiding Creative Technology in 2013 decentraal gaan selecteren, waardoor de 'match' tussen student en opleiding naar verwachting wordt verbeterd. Daar is in 2012 onderzoek naar verricht en voorbereidend werk voor uitgevoerd. Tot aan de capaciteitsgrens van de numerus fixus worden nieuwe studenten die aan de voorwaarden voldoen toegelaten; daarboven worden studenten decentraal geselecteerd. Daartoe zijn een heldere set criteria en een normering vastgesteld.

Verhoging van de studentenaantallen die instromen in een bèta-/techniekopleiding

De UT kampt ondanks vele gerichte initiatieven met een achterblijvend marktaandeel. Dit geldt met name voor de sector Techniek. Om het tij te keren zet de UT in de periode 2013-2017 in op de volgende maatregelen:

Verbetering van de aansluiting VO-WO.

Hierin vervult het Loket VO een centrale rol. De UT heeft na afloop van de eerste tranche van het programma WO Sprint (Platform β -Techniek) besloten om jaarlijks structureel in de begroting een bedrag van k€ 500 op te nemen ter bevordering van de verduurzaming van het eind 2010 expirerende WO Sprint programma. Deze middelen zijn tot nu toe exclusief ingezet voor de bevordering van de instroom, maar kunnen in de toekomst ook worden ingezet voor de bevordering van doorstroom en uitstroom op basis van een afweging van het afbreukrisico. Daarnaast is jaarlijks een budget van k€ 260 beschikbaar voor Loket VO ten behoeve van een pre-university college.

Om te voorkomen dat het Loket VO in zijn startfase wordt belemmerd door de huidige substantiële bezuinigingen is besloten om het Loket VO binnen de faculteit GW in financiële zin een status aparte te geven met een eigen centrale toewijzing van middelen.

Excellentietrajecten in de bachelorfase en in de masterfase met doorlopende leerlijn richting post-graduate opleidingen

In de prestatieafspraken die de UT met de staatssecretaris heeft gemaakt is onder meer een criterium opgenomen over de toename van het aantal UT-studenten in excellentietrajecten.

In de bachelorfase zijn aan de UT verschillende excellente leerwegen te onderscheiden: ATLAS is een excellentieprogramma van 180 EC voor bachelorstudenten; daarnaast is er het bestaande extra-curriculaire Honours Programme en de Excellence Stream. In 2012 is bovendien een tweede Honours Programme gestart, dat Engelstalig is en meer gericht is op ontwerpen. De start van dit nieuwe programma is succesvol; er is veel animo voor.

Ook voor de masters worden excellentietrajecten opgezet, per O (Onderzoeken, Ontwerpen, Organiseren). In 2012 is een bedrag van k€ 87,5 begroot voor deze MSc honourstrajecten; in 2013 en in 2014 is k€ 175 begroot. Binnen het project PKM (Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs) is een start gemaakt met ideeënvorming hiervoor.

Doel is om ieder excellentietraject in de master drempelloos te laten doorlopen in de post-graduate fase (1e O: PhD-, 2e O: PDEng-, 3e O: DBA-opleiding of vergelijkbaar). Vanwege de indicator "excellentietrajecten" bij de prestatieafspraken is het van belang vaart te maken met deze activiteiten, opdat er in 2013 een beoordeling kan plaatsvinden door de Siriuscommissie van leading experts.

Er zijn in 2011 al drie nieuwe PDEng-opleidingen opgezet en gestart aan de UT (Robotics, Civiele Techniek, en Energy and Process Technology), terwijl nog aan andere PDEng-initiatieven gewerkt wordt. Binnen het 3TU-sectorplan zijn hiervoor middelen beschikbaar gesteld (zie programmaliijn 6 in de tabel met 3TU-middelen: k€ 500 in drie jaar). Zaak is hierover binnen 3TU in 2012 of begin 2013 prijsafspraken te maken over de te hanteren tarieven voor deelnemende bedrijven.

PKM is actief op zes gedefinieerde deelgebieden. In 2012 zijn alle masteropleidingen door PKM doorgelicht aan de hand van een doorlichtingskader gebaseerd op deze zes deelgebieden, waarbij telkens drie best practices en drie verbeterpunten per opleiding worden gedefinieerd. Eind 2012 eindigt het project PKM. Hoe de activiteiten in 2013 financieel worden belegd is nog onderdeel van discussie tussen PKM/Graduate Studies en het CvB (eind november). Dat geldt ook voor de bekostiging van een fonds voor de verbetering van de positionering en kwaliteit.

In 2009 is Twente Graduate School (TGS) opgericht. Binnen TGS worden MSc- en PhD-trajecten gecombineerd in "2+3 jaar" graduate programmes. Via een brede selectie van verplichte en keuzeonderdelen specialiseren studenten zich in hun onderzoeksgebied en verbreden ze bovendien hun perspectief op de sociale context van technologie en onderzoek. Momenteel zijn er zeventien graduate programmes, uit diverse UT-disciplines, die voldoen aan de hoge TGS-kwaliteitsstandaarden en deelnemen aan TGS. NWO heeft recent de hoge meerwaarde en voorbeeldfunctie van TGS onderschreven door het MESA+ graduate programme een substantiële subsidie toe te kennen.

De onderwijsvernieuwing in de bachelorfase, de activiteiten binnen PKM, de excellentietrajecten in de master en de doorlopende leerlijn richting PhD (binnen TGS), PDEng (binnen het 3TU.Stan Ackermans Instituut) en DBA (of vergelijkbaar; in ontwikkeling) worden in samenhang ontwikkeld en dienen ervoor te zorgen dat een uitgebalanceerd opleidingsportfolio van bachelor-, master- en postmasteropleidingen ontstaat van uitstekende kwaliteit. Dat portfolio gaat uit van het *high tech, human touch*

adagium dat de UT zo uniek maakt en benadrukt onze onderwijskundige 3 O-filosofie, gericht op het opleiden van onderzoekers, ontwerpers en organisatoren: ondernemende alumni met een sterk Twents profiel.

Vorbereiding op de 'instellingstoets kwaliteitszorg' en operationeel maken van een 'Instellingsbreed Kwaliteitszorgsysteem' (IKS)

De overgang naar een accreditatiestelsel, waarbij de instelling middels een 'instellingstoets kwaliteitszorg' dient aan te tonen over een goed werkend kwaliteitssysteem te beschikken vraagt veel van het IKS. Voor een positieve uitkomst van de instellingstoets is een functioneel en goed gedocumenteerd kwaliteitszorgsysteem vereist.

Dit IKS bestaat uit een aantal onderdelen. De ruggengraat wordt gevormd door verheldering van rollen en taken in de organisatie en het inrichten van goed functionerende informatiesystemen. Daarnaast is er een aantal kwaliteitsverbeteringsprogramma's. Voor de eerste periode betreffen deze docentprofessionalisering, toetsbeleid en studiebegeleiding. Accreditatie vindt ook in het nieuwe stelsel plaats op het niveau van de opleidingen, die bij het succesvol doorlopen van de instellingstoets aan een beperktere beoordeling worden onderworpen dan in het oude stelsel. Vooruitlopend op de instellingstoets kunnen de opleidingen in deze periode, omdat de UT de instellingstoets heeft aangevraagd, ook al via de beperkte opleidingsbeoordeling worden beoordeeld, en dat is ook de praktijk.

De onderwijsvisie is tegen het licht gehouden in het kader van de vragen voor de instellingstoets, ambities en realisme worden opnieuw gewogen, en de eisen aan ondersteunende systemen (met name OSIRIS) worden verhelderd en geschat op haalbaarheid. De onderwijsinformatiesystemen werken nog niet geheel naar wens. Dit blijft een grote uitdaging voor S&O en de faculteiten. Ook voor de werking van het IKS met zijn Key Performance Indicators (KPI's) en voor de prestatieafspraken met de staatssecretaris in 2012 zijn de onderwijsinformatiesystemen zeer van belang. MISUT heeft dit jaar voor het IKS al wel de goede definities en rapporten opgesteld.

Toetsbeleid is een belangrijk criterium in het nieuwe accreditatiestelsel. In 2011 is in het kader van IKS een toetskader ontwikkeld dat beschikbaar is gesteld aan de opleidingen. Er is geïnteriseerd in hoeverre opleidingen aan het kader voldoen. In 2012 zijn verdere stappen gezet om het toetsbeleid van de opleidingen goed te verankeren in de instellingsbrede visie op het toetsen en waar nodig bij te sturen.

Docentkwaliteit, eveneens een indicator bij de prestatieafspraken, is bij de voorbereiding op de instellingstoets en het werken aan een 'kwaliteitscultuur' een wezenlijke factor. Het streven is dan ook om in 2012 het aandeel docenten met een basiskwalificatie onderwijs (BKO) fors omhoog te krijgen (dat is verschillende faculteiten gelukt) en daarnaast te werken aan een systeem van een senior kwalificatie (SKO), in samenwerking met ATLAS. Ook wordt onderzocht of er instrumenten denkbaar zijn aan de UT om onderwijscarrières voor wetenschappers aantrekkelijker te maken, met het ATLAS kernteam als *pilot*.

KPI's OCW prestatieafpraak

Excellentie	2010	2015	2020
Aantal studenten dat deelneemt aan UT excellentietrajecten als % van het cohort	3%	6%	10%
Studiesucces			
Uitval % jaar 1	18%	<25%	<20%
Switch % jaar 1	5%	<10%	<10%
Bachelorrendement herinschrijvers na 4 jaar	39%	60%	≥70%
Maatregelen			
Onderwijsintensiteit			
- Aantal contacturen / onderwijsweek	8-25	20	20
- % opleidingen < 12 contactuur/week	19%	0%	0%
Docentkwaliteit (BKO incl. DUIT)	15%	45%	70%
Keuze Indicatoren			
Ontwikkeling ATLAS (instroomaantallen)	-	70	150

2.2 Onderzoek

In de onderzoekstrategie van de Universiteit Twente heeft profilering door focus op kerngebieden van excellentie en verdere kwaliteitsverhoging altijd centraal gestaan.

De groei en ontwikkeling van de onderzoeksinstituten als zelfstandige bestuurlijke en financiële eenheden in de universitaire organisatie spelen hierin een belangrijke rol. In de afgelopen jaren zijn de instituten in staat gebleken om hun profielen en focus geleidelijk verder aan te scherpen door de continue ontwikkeling van hun programma's en leerstoelen. Dit heeft geleid tot bijzondere instituten, die door de combinatie van inhoudelijk profiel (fundamenteel onderzoek), multidisciplinaire invalshoek (technisch én maatschappij- en gedragswetenschappelijk), en de sterke oriëntatie op valorisatie en ondernemerschap, zich duidelijk onderscheiden van andere Nederlandse onderzoeksinstituten.

Voor de toekomstige inrichting van ons onderzoek staan verdere zwaartepuntvorming en differentiatie in de organisatie centraal.

Verdere zwaartepuntvorming

Op basis van de maatschappelijk-economische en wetenschappelijk-technische uitdagingen en vraagstukken worden prioriteiten gesteld en vakgebieden geselecteerd waarin we excelleren:

a) Nanotechnologie

In 1999 is MESA+ Institute for Nanotechnology opgericht, een instituut dat qua omvang en focus wereldwijd uniek is. Sinds de oprichting zijn strategische keuzen gemaakt om nieuwe initiatieven te ontplooiën. Op dit moment zijn de strategische oriëntaties:

- Nanomedicine: 'Nanotechnologie for innovative medicine', inclusief 'Lab-on-a-chip' en 'Bionano';
- Nanomaterials: 'Nanomaterials for energy', 'Membrane technology';
- Nanoelectronics, inclusief 'Nanofabrication';
- Nanophotonics;
- Nanofluidics & Dynamics.

Nationaal is MESA+ penvoerder voor NanoNextNL en NanoLabNL (roadmap grootschalige infrastructuur). De directeur van MESA+ is wetenschappelijk boegbeeld van de topsector HTSM. Hij is tevens verantwoordelijk voor de roadmap nanotechnologie die ook binnen de andere topsectoren toepassing

vindt. Verder is MESA+ betrokken bij zowel Europese programma's als programma's van NWO. In de nabije toekomst zal MESA+ een nog grotere internationale rol gaan spelen. Hiervoor wordt met een aantal andere instituten waaronder CNSI (UCLA), NINT (Canada), NIMS (Japan), Chalmers (Zweden), Münster (Duitsland) en Wyss (Harvard) een vergaande samenwerking en uitwisseling van onderzoekers opgezet.

b) Biomedische technologie

Een aantal jaren geleden is het biomedisch-technologisch onderzoek als één van de speerpunten benoemd. In de verdere groei hiervan wordt de komende jaren extra geïnvesteerd. De programmering van het onderzoek gebeurt door het instituut MIRA. De speerpunten zijn:

- Tissue Regeneration;
- Neural & Motorsystems;
- Imaging & Diagnostics.

Vanuit het onderzoek wordt een verbinding gemaakt naar de klinische toepassing en valorisatie. Enkele bekende recente innovatieve technologieën zijn:

- Revalidatierobot;
- Borstkankerscanner die werkt met licht- en geluidstechniek;
- Speciaal soort keramiek die het lichaam ertoe aanzet om zelf extra bot aan te maken.

Op vrijwel alle onderzoeksterreinen zijn nieuwe bedrijven ontstaan die gepatenteerde technologieën doorontwikkelen tot daadwerkelijke producten die geschikt zijn voor de markt. Met de Rijksuniversiteit Groningen, de Radboud Universiteit Nijmegen en Siemens Nederland wordt het Centre for Medical Imaging–North East Netherlands (CMI-NEN) opgezet. MIRA is goed aangesloten bij de topsector HLS.

c) ICT

CTIT (Centrum voor Telematica & informatie Technologie) is verantwoordelijk voor de programmering van het ICT-onderzoek. CTIT is uitgegroeid tot het grootste academische ICT onderzoeksinstituut in Nederland en één van de grootste in Europa. Vanuit de verschillende faculteiten bestrijken bijna dertig onderzoeksgroepen een breed en multidisciplinair gebied. Ze voeren onderzoek uit op belangrijke maatschappelijke thema's zoals energie, logistiek, quality-of-life, gezondheid en veiligheid. De gemeenschappelijke rode draad van het onderzoek is 'ICT voor het individu'. De zeer sterke onderzoeks- en innovatiepositie van het CTIT blijkt o.a. uit de leidende rol die wordt gespeeld bij het nationale 3TU.NIRICT (Netherlands Institute for Research on ICT, dat alle ICT onderzoeksgroepen van de drie technische universiteiten omvat, en het Europese EIT (European Institute for Innovation and Technologie) ICT Labs, waarbij alle Europese toporganisaties op het gebied van ICT onderzoek en -innovatie zeer nauw samenwerken. De wetenschappelijke directeur van CTIT is verantwoordelijk voor de ICT roadmap in het topsectorenbeleid.

d) Governance & Gedrag

Het Instituut voor Innovation and Governance studies (IGS) is verantwoordelijk voor de programmering van het onderzoek op het gebied van governance-vraagstukken vanuit de maatschappij. Door de link te leggen tussen sociale én technologische innovatie, speelt dit onderzoek een belangrijke rol bij de maatschappelijke inbedding van 'producten' van andere UT speerpunten; het nanotechnologisch, biomedisch en ICT onderzoek. Naast de bedrijfs- en bestuurswetenschappen spelen de sociale psychologie en communicatiewetenschap, een steeds belangrijker rol op het terrein van governance.

Gebieden waarop interdisciplinair wordt samengewerkt zijn:

- Kennisinteracties tussen universiteiten en industrie op het gebied van ontwikkelende technologieën;
- Innovatie in industrie en ondernemerschap;
- Veranderende relatie tussen overheid en burgers op verschillende bestuurslagen;
- Duurzaam management van natuurlijke bronnen en milieu;
- Nieuwe innovatieve interventies en oplossingen voor verbetering van de volksgezondheid en de Gezondheidszorg;
- Veiligheid.

Vanuit de onderzoeksgroepen van het ITC wordt in interdisciplinaire projecten kennis ontwikkeld over Geo-informatie toepassingen ten behoeve van voedselzekerheid, natuurrampen, watermanagement en milieu in ontwikkelingslanden.

e) Duurzame energie

Vanuit de sterkten van het onderzoek is een sterke en onderscheidende positie opgebouwd op de focal areas:

- Energie uit biomassa;
- ICT en 'Smart Grids';
- Advanced Materials
- Behavioral, Organisational and Governance aspects.

Vraagstukken op het gebied van duurzame energie vragen zonder uitzondering om een multidisciplinaire aanpak. Naast technologische vernieuwing is een vernieuwende aanpak onontbeerlijk op het gebied van samenwerking binnen de keten, wet- en regelgeving en verdienmodellen. De betrokkenheid en het gedrag van de consument zijn hierbij kritische succesfactoren. Het onderzoek binnen de verschillende instituten en faculteiten wordt gecoördineerd vanuit het 'Green Energy Initiative' (GEI). Doelstellingen van dit initiatief zijn:

- Profileren van de UT op 'Green Energy' in de breedte. Niet alleen op het gebied van onderzoek (met name de focal area's) maar ook in ons onderwijs, student-activiteiten en bij verduurzaming van de campus. Zo is het GEI betrokken bij het ECIU Charter Sustainable Campus en speelt het een leidende rol in het duurzaamheidsdebat, zowel binnen als buiten de UT.
- Geen fragmentatie van onderzoek op UT binnen focal area's.
- Het vormen van een aanspreekpunt binnen de UT op het gebied van Green Energy voor externe partijen.
- Initiëren, realisatie en monitoring van externe samenwerking met overheid, industrie en andere kennisinstellingen en vergelijkbare initiatieven.
- Vergroten van de inkomsten uit externe fondsen t.b.v. de financiering van onderzoeksactiviteiten
- Het verkrijgen van de TOP-3 positie binnen NL voor wat betreft de focal area's in 2014. Het verkrijgen van de TOP-5 positie binnen EU voor wat betreft de focal area's in 2016.

Vanuit het Centrale Stimuleringsbudget is in de jaren 2013 en 2014 k€ 310 beschikbaar voor het Green Energy Initiative. Dit is inclusief bureaunkosten. Voor de jaren 2015 en 2016 is resp. k€ 284 en k€ 245 beschikbaar vanuit CS. Voor het jaar 2017 k€ 42. Uit de themastimulering Energie wordt hieraan in 2013 k€ 67 toegevoegd.

Ook de onderzoeksresultaten op het gebied van duurzame energie worden vertaald naar de praktijk. Samen met de provincie Overijssel is het 'Smart Energy Technology & Systems' (SETS), een expertisecentrum rondom smart grids, gerealiseerd. Binnen SETS werken kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid samen aan energievraagstukken. Centrale thema's zijn: duurzame energievoorziening in huizen, wijken en duurzame mobiliteit.

BE2.O is een gezamenlijk project van de provincie Overijssel, de Universiteit Twente en regionale bedrijven met als doel in Overijssel de toepassing van bio-energie te versnellen en de uitstoot van CO₂ te verminderen. In het programma werken onderzoekers, ondernemers en bestuurders samen aan:

- de ontwikkeling van klimaatneutrale brandstoffen uit bos- en landbouwafval en algen;
- onderwijs op het gebied van bio-energie;
- het opzetten van een energieneutrale en bulkchemicaliën producerende boerderij.
- een uniek kenniscentrum door samenwerking met andere kennisinstellingen en bedrijven.

Nota Sturing Onderzoek

In 2013 zal er een nieuwe Nota Sturing Onderzoek worden vastgesteld. Hierin worden de inhoudelijke speerpunten herijkt. Dit resulteert in een verdeling van de UT-middelen voor onderzoek over de verschillende instituten en faculteiten.

KPI's uit de OCW prestatieafspraken

	2010	2015	2020
Inverdiencapaciteit (2 ^e + 3 ^e geld / 1 ^e geld)	34%	34%	34%
Aantal projecten met gedeelde infra	<ul style="list-style-type: none"> • NanolabNL • ECTM • T-Exchange • TPRC • LEO-Center for Service Robotics • Twents Lab Tele-geneeskunde 	<ul style="list-style-type: none"> • NanolabNL • ECTM • T-Exchange • TPRC • LEO-Center for Service Robotics • Twents Lab Tele-geneeskunde • HighTech Factory • CMI-NEN • XUV Optics • OCRI • BioEnergyPark 	<ul style="list-style-type: none"> • NanolabNL • ECTM • T-Exchange • TPRC • LEO-Center for Service Robotics • Twents Lab Tele-geneeskunde • HighTech Factory • CMI-NEN • XUV Optics • OCRI • BioEnergyPark

Differentiatie in organisatie.

Door het opheffen van de instituten IMPACT en IBR per 1 januari 2012 is de vraag actueel geworden hoe om te gaan met onderzoeksgroepen buiten de instituten. Het gaat hier om groepen die een minder inhoudelijke aansluiting hebben met de instituten. Deze groepen hebben echter wel degelijk bestaansrecht omdat zij voorzien in een substantiele vraag vanuit de omgeving (bedrijfsleven) of zij het vereiste onderzoek verrichten voor behoud van een onderwijsaccreditatie. In 2012 is vanuit verschillend perspectief (nieuw financieel verdeelmodel, governance faculteiten) het onderwerp 'onderzoeksgroepen buiten instituten' in beschouwing genomen. Hoewel de definitieve conclusies uit de verschillende groepen die zich hier over hebben gebogen in november 2012 nog niet bekend waren, heeft het CvB wel een aantal kaders voor onderzoeksgroepen gedefinieerd. De belangrijkste daarvan is dat voor deze groepen dezelfde kwaliteitsstandaarden gelden als voor groepen in instituten. De bewaking van de kwaliteit van werkgroepen buiten de instituten zal worden gedaan door een portefeuillehouder onderzoek, waarover elke faculteit dient te beschikken. Deze positie kan ook worden vervuld door een Wetenschappelijk Directeur van een van de instituten.

Strategische positionering en profilering

De ontwikkelingen in het nationale en internationale onderzoek en innovatiebeleid, zoals het topsectorenbeleid van EZ en de aanloop naar Horizon 2020 onderstrepen het toenemende belang van een sterke strategische positionering van de universiteit en een invloedrijke beleidsvoorbereiding en –ontwikkeling. De universiteit is een netwerkorganisatie die relaties, taken en verantwoordelijkheden heeft op diverse aggregatieniveaus. Het toegenomen belang van publiek-private samenwerking, de toenemende vraag op dit vlak door bedrijven en overheid, en de toegenomen verantwoordingsplicht c.q. maatschappelijke verantwoordelijkheid stellen echter inmiddels nieuwe eisen aan het beleid (voorbereiding en ontwikkeling) en de strategische positionering. De aandacht gaat hierbij uit naar de volgende onderwerpen:

Koppeling van thematische prioriteiten aan maatschappelijke thema's

In de komende decennia zijn grensverleggende wetenschappelijke inzichten en baanbrekende technologieën noodzakelijk om urgente maatschappelijke problemen op te lossen. De thema's waar de UT zich op richt komen voort uit de 'Grand Challenges' (Lund Declaration 2009) en sluiten aan op de Europese programmalijnen (EIT) en de Nederlandse topsectoren die door het kabinet zijn benoemd. De instituten bundelen hun krachten op de volgende maatschappelijke thema's: energie, gezondheid, water, infrastructuur & mobiliteit, veiligheid en leren.

Wetenschappelijke integriteit

Door fouten in het rapport van het klimaatpanel IPCC of fraudezaken zoals die van hoogleraar Stapel, vraagt de samenleving om een heldere verantwoording van onderzoek en onderzoeker. Ter bescherming en waarborging van de wetenschappelijke integriteit heeft het College van Bestuur de Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit vastgesteld. Deze regeling voorziet in een procedure voor melding en behandeling van mogelijke schendingen van de wetenschappelijke integriteit. Daadwerkelijke meldingen over (mogelijke) schendingen van de wetenschappelijke integriteit worden behandeld door de hiervoor ingestelde Vaste Commissie voor Wetenschappelijke Integriteit. De commissie ontwikkelt en formuleert beleid, en draagt dit ook uit teneinde de zichtbaarheid van de normstelling te bevorderen en te werken aan bewustwording en educatie van alle betrokkenen.

Subsidies, fondsen en programma's

De structurele financiering van het hoger onderwijs door de overheid neemt af. Een volledig en actueel inzicht in het brede subsidieveld, de wereldwijde onderzoeksinformatie en de gegevens over fondsen en programma's is dan een belangrijke voorwaarde om de daling van de inkomsten te kunnen compenseren. Om die reden is een pilot van drie jaren gestart met de subsidiedatabase *Research Professional (RP)*. De coördinatie wordt vanuit het EU Grant office ter hand genomen en in de uitvoering wordt B&A betrokken. Een gebruikerscommissie met betrokkenen uit instituten en faculteiten zal de pilot begeleiden. Het project wordt afgerond met een evaluatie, die de voortzetting dan wel beëindiging van het abonnement moet onderbouwen. Vanuit CS is voor de jaren 2013 en 2014 in totaal k€ 42 beschikbaar voor Research Professional (RP).

Aansluiting bij nationale topsectoren

Voor een verdere invulling en versterking van het kennissysteem en de innovatieagenda heeft de overheid ingezet op een sectorale benadering en de stimulering van de industrie en de bedrijven. Om de noodzakelijke slagkracht te ontwikkelen is in de topsectoren het aanwezige kennis- en valorisatiepotentieel met elkaar in verband gebracht. De integrale benadering van innovatie en valorisatie, met een intensivering van de samenwerking tussen de overheid, kennisinstellingen en bedrijven - de 'gouden driehoek' -, de keuze van sectorale zwaartepunten en de aandacht voor invulling van de gehele waardeketen is zeer wenselijk en het topsectorenbeleid is hiertoe een prima aanzet.

Het topsectorenbeleid sluit goed aan op de profilering en zwaartepunten van de UT. Van oudsher zijn wij in staat om aan de volledige waardeketen – van kennis, via kunde, tot kassa – invulling te geven. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen wetenschappelijke excellentie op onderzoek- en onderwijsgebied en kennisbenutting en vermarkting.

De thema's van de UT-onderzoeksinstituten sluiten nauw aan bij de topsectoren. De UT was vanaf de start rechtstreeks vertegenwoordigd door deelname van vooraanstaande hoogleraren in de topteams 'High Tech Systems & Materialen' en 'Life Sciences'. En ook nu het beleid vorm krijgt, de TKI's worden opgestart en de programma's en eerste calls van NWO en STW openbaar worden gemaakt, is duidelijk dat de UT ook bij de andere topsectoren, te weten 'Chemie', 'Energie', 'Agrofood', 'Logistiek', 'Creatieve industrie' en 'Water', goed aangesloten is.

Naast technologische innovatie is ook 'softe' innovatie van belang, waaronder bijvoorbeeld de governance aspecten van innovatie vallen. Met de combinatie van techniek en gammawetenschappen is de UT hier goed voor gepositioneerd.

2.3 Campus

Bedrijfsvoering

In 2010 heeft de Campusmanager van het College van Bestuur de opdracht ontvangen om een meerjarenbegroting voor Sport en Cultuur op te stellen. Daarbij moesten de conclusies van de commissie Berger als uitgangspunt worden gehanteerd. In juni 2010 is naar aanleiding van de conclusies van de commissie Berger door de Student Union (SU) een bezuinigingsnota Sport en Cultuur opgesteld. Als uitgangspunten zijn gehanteerd: het handhaven van het huidige voorzieningenniveau en het in een oplopende reeks verminderen van de CO voor Sport en Cultuur. Dit ziet er als volgt uit: 2011: k€ 200, 2012: k€ 400, 2013: k€ 600, 2014: k€ 800.

In 2012 heeft de eenheid Campus onvoldoende mogelijkheden tot bezuinigingen op Sport en Cultuur gevonden. Daarom blijft ook in 2013 het verder invullen van de bezuinigingstaakstelling voor Sport en Cultuur prioriteit houden. In het najaar 2012 is onderzocht of de bedrijfsvoering van het Sportcentrum efficiënter ingericht kan worden. De uitkomsten van dit onderzoek zullen wellicht in 2013 gevolg krijgen. Een visie op vrije sport wordt opgesteld en uitgewerkt, zodat hieraan in 2013 uitvoering gegeven kan worden. Het streven is om middels het faciliteren en promoten van vrije sport, meer individuele sporters op de campus aan te trekken, waardoor de opbrengsten voor het Sportcentrum verhoogd worden.

Begin 2012 is de nieuwe Eenheid Campus van start gegaan. Sinds oktober 2012 is de eenheid op een herkenbare plek op de campus gehuisvest, namelijk in een zichtlocatie in de Bastille. Begin 2013 treedt een nieuwe Campusmanager aan. Haar taak is onder meer verdere integratie van de activiteiten binnen de eenheid Campus en het opstellen van een meerjarenplan voor de ontwikkeling van een duurzame, groene campus.

Vastgoed

Nu de grootste nieuwbouw- en renovatieprojecten van het Masterplan 2003 zijn gerealiseerd zal in de periode 2013-2017 intensiever gekeken worden naar de herontwikkelingsmogelijkheden van bestaande bouw. Dit betreft momenteel gebouw Langezijds (nieuw centrum voor kennisintensieve bedrijvigheid 'The Gallery') en gebouw HogeKamp (t.b.v. shortstay en hotel).

Bij de faculteiten en diensten zal er gekeken worden naar mogelijkheden tot 'indikken', alvorens besloten wordt tot uitbreiding van huisvesting. M.n. de mogelijkheden t.a.v. flexibel werken worden onderzocht (werkgroep Slimmer werken).

T.a.v. de studentenhuisvesting zal de aankomende jaren getracht worden om de internationale studenten te huisvesten op de campus. In 2012 is het beeldkwaliteitsplan vastgesteld met daarin de kaders voor evt uitbreidingen, mate van onderhoud en beeldbepalende elementen op de campus.

Duurzaamheid

Met partners uit de regio, de SAAZ Unie^[1], het ECIU netwerk en onderzoekers en studenten van de UT wordt samengewerkt aan het ECIU Charter Sustainable Campus. De UT en de ECIU-partners streven er met deze charter naar de impact van hun bedrijfsvoering op het milieu te reduceren. Daarnaast willen de universiteiten het thema duurzaamheid systematisch opnemen in de curricula zodat studenten zich hiervan bewust worden en er mee vertrouwd raken in hun denken en doen.

2.4 Samenwerking

Noordoost Nederland

Via samenwerking met collega-universiteiten wil de UT haar positie verder versterken. Medio 2010 is de UT samen met de Radboud Universiteit Nijmegen, de Rijksuniversiteit Groningen en de Wageningen University een traject gestart om zich gezamenlijk scherp te oriënteren op de toekomst. In lijn met de discussie rondom de commissie Veerman over een scherpere profilering van de universiteiten hebben deze universiteiten besloten om bestaande samenwerking fors te intensiveren en uit te breiden. De Strategische Agenda van OCW en het Hoofdlijnenakkoord bevestigden het belang van regionale samenwerking.

Door deze samenwerking kan de kennisbasis van Noordoost Nederland verder worden versterkt en door ook samen te werken met het bedrijfsleven draagt de ontwikkelde kennis bij aan vergroting van de innovatiekracht van Noordoost Nederland. Via samenwerking kan invulling worden gegeven aan individuele profilering door afstemming van speerpunten van onderzoek en kan op efficiënte wijze een breed onderwijsaanbod aan de regio worden aangeboden. Met name met de Rijksuniversiteit Groningen begint de samenwerking met de UT duidelijk gestalte te krijgen. Ook willen de vier NONL-universiteiten verschillende Duitse collega-universiteiten in de grensstreek in hun samenwerking betrekken.

^[1] Arbo en milieunetwerk van Nederlandse Universiteiten en Academische Ziekenhuizen

Op het gebied van onderzoek wordt op een aantal terreinen de mogelijkheid van de bundeling van sterkten in het onderzoek verkend. Het gaat hierbij om de terreinen:

- Groene Energie
- Technologie en Gezondheid
- Voeding en Gezondheid
- Nanotechnologie
- Waterbeheer en –management

De mogelijkheden voor verbindingen met provinciale en/of regionale bedrijven, instellingen en overheden is hierbij een specifiek aandachtspunt. In mei 2012 heeft in dit kader een bijeenkomst met bestuurders van universiteiten en provincies in Noordoost Nederland plaatsgevonden. Hier zijn specifieke gebieden geïdentificeerd, zoals groene energie, gezondheid en water, waarop de universiteiten een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de provincies.

Apart vermeldenswaard is hier de bundeling van krachten op het gebied van technologie en gezondheid met de Rijksuniversiteit Groningen en het Universitair Medisch Centrum Groningen. Zo is MIRA samen met RUG en UMCG partner in SPRINT (Smart mobility devices with improved Patient pRosthesisINTeraction). Dit initiatief richt zich op de ontwikkeling van slimme protheses die de mobiliteit van patiënten verhogen. En ook in het kader van het CMINEN, (Centre for Medical Imaging – North East Netherlands) ligt de focus op samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, het Universitair Medisch Centrum Groningen en het Universitair Medisch Centrum St Radboud, het Donders Instituut en Siemens.

Voor de Universiteit Twente blijft de Westfälische Wilhelms Universität een belangrijke samenwerkingspartner. Bij deze samenwerking willen we ook de verschillende regionale overheden betrekken. Niet alleen voor materiële steun, maar bovenal om invulling te geven aan onze opdracht onze kennis in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

3TU.Federatie

De drie technische universiteiten in Nederland hebben hun krachten in de 3TU.Federatie gebundeld om samen hun positie, zowel nationaal als internationaal, verder te versterken. In haar strategie, het 'Ontwikkelingsplan 3TU.Federatie 2009-2012', richt de federatie zich op een duidelijker afbakening van het technologiedomein, waarmee het Nederlandse technologieprofiel verduidelijkt en gekoppeld wordt aan maatschappelijke Europese thema's, innovatie op Europees niveau en aan Europese programmatische budgetten. Daarbij wordt het technologiedomein als motor voor de Nederlandse (en Europese) kenniseconomie gezien en wordt de technologische sector bij de aanpak van de grote maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid, veiligheid en vergrijzing als onmisbaar geacht.

De strategie van 3TU is er op gericht om de slagorde van de technisch-wetenschappelijke sector te versterken door krachtenbundeling en thematische koppeling. Kennisontwikkeling in de technologie-sector is toepassingsgericht en is daarmee de motor voor innovatie. Tijdens het proces van de kabinetsformatie van 2012 heeft de 3TU-federatie gericht bij de direct betrokkenen gepleit voor het belang van techniekonderwijs, onder andere is aandacht gevraagd voor de negatieve financiële gevolgen van de introductie van een sociaal leenstelsel voor de 2 jarige techniek masters.

Ten aanzien van de samenstelling en omvang van de gehele 3TU onderzoeksportefeuille wordt een aantal strategische uitgangspunten in acht genomen, namelijk:

- een goede balans van initiatieven over de gehele kennisketen, van fundamenteel onderzoek en ontwerpen/construeren, tot toepassing (implementatie) van de kennis en valorisatie;
- aansluiting bij (veranderende) maatschappelijke vragen en behoeften door middel van een bijdrage aan de sleutelgebieden en de maatschappelijke innovatieagenda's.

3TU sectorplan 2011-2015

In het 3TU Sectorplan Technologie 2011-2015 wordt een lange termijn perspectief neergezet waarin onder meer 3TU.Onderzoek de ambities uiteenzet ten aanzien van het verrichten van 'internationaal toonaangevend en maatschappelijk relevant technisch-wetenschappelijk onderzoek'. Technologische ontwikkeling is dé stimulerende factor voor economische groei en welvaart. Er liggen grote technologische uitdagingen op gebieden als veiligheid, gezondheid, energie, water, voedsel, mobiliteit en duurzaamheid. Door onderlinge afstemming en samenwerking kunnen de TU's in Nederland er in slagen Nederland een rol van betekenis te geven. Daarom blijven de drie TU's samen met overheid en bedrijfsleven investeren in programmatische bundeling van excellent onderzoek rondom maatschappelijke thema's. De staatssecretaris heeft nieuwe structurele middelen, te weten M€ 11 per jaar, toegekend aan de uitvoering van het sectorplan. Hij heeft hierbij aangegeven dat de onderwijspro-

jecten uit het plan voorrang dienen te krijgen. Dit betekent dat in 2011 tot en met 2013 de onderwijsprojecten, zoals die in het sectorplan zijn beschreven, uit deze nieuwe middelen gefinancierd zullen worden. Bij een positieve evaluatie van deze projecten loopt de financiering door tot eind 2015 en waarschijnlijk dan ook voor onderzoek- en valorisatieprojecten.

Nieuwe bottom up initiatieven

Binnen de 3TU Centers of Excellence zijn met succes afspraken gemaakt over het geleidelijk concentreren van het onderzoek per universiteit op onderlinge zwaartepunten en zijn nieuwe leerstoelen op basis van afstemming ingesteld. De beweging, die met de Centres is ingezet door 3TU, heeft ook op andere vakgebieden navolging gekregen. In de afgelopen periode zijn er diverse bottom up nieuwe voorstellen ontwikkeld en ingediend. Op het gebied van onderzoek heeft 3TU bestuurlijke en financiële steun verleend aan de nieuwe initiatieven op het gebied van toegepaste wiskunde (AMI), ethiek en technologie (E&T) en Bouw. De UT draagt k€ 100 per nieuw CoE bij in 2013 uit het budget Centrale Stimulering. Deze initiatieven hebben nu een 3TU erkende status als Centre of Excellence. Deze bottom up beweging geeft aan dat de stap naar gezamenlijke afstemming en versterking binnen een groter aantal gebieden wenselijk is. Verdere versterking van het onderzoek op goed gekozen thema's is nodig én werpt dus vruchten af.

3TU en topsectorenbeleid

De TU's hebben expertise en ervaring opgebouwd op het gebied van fundamenteel toegepast onderzoek, talentontwikkeling en flexibilisering van het onderwijs, samenwerking tussen kennisinstellingen en PPS, innovatiecampussen en zo meer. Deze kennis en ervaring speelt een sleutelrol in de realisatie van het topsectorenbeleid. De TU's voelen deze verantwoordelijkheid voor de innovatieagenda en de kenniseconomie in Nederland en willen daar ook navolging aan geven in het topsectorenbeleid en in nieuwe initiatieven van samenwerking. Vanaf de start hebben wetenschappers van de TU's actief geparticipeerd in de totstandkoming van de agenda's van de topsectoren, de ontwikkeling van de innovatiecontracten en de vorming van TKI's.

Regionale context

We blijven onze verantwoordelijkheid nemen voor de regio en de regio blijft van belang voor ons. Van oudsher kent de Twentse regio een sterk gevoel van saamhorigheid en gezamenlijkheid die niet alleen in een sociaal culturele context ('naoberschap') maar ook in de financieel economische ontwikkeling en branding van de regio tot uitdrukking komt. De UT stimuleert kennisintensief ondernemerschap, maar wil ook de regio aantrekkelijker maken voor hooggekwalificeerde professionals uit zowel binnen- als buitenland. Voor deze ambities is aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent (van ambitieuze scholier tot gearriveerde onderzoeker) essentieel.

De Stad Enschede biedt een stimulerende en aantrekkelijke omgeving, profileert zichzelf als studentenstad en kennisstad en ondersteunt bijvoorbeeld rechtstreeks het University College Atlas. Met diverse regionale overheden en instellingen wordt samengewerkt in Kennispark om innovatie en kennistransfer te stimuleren en nieuwe werkgelegenheid te bevorderen. Samen werken we aan een krachtige en vitale regio. In lijn met de economische activiteit in de regio en in relatie met het landelijke topsectorenbeleid is recentelijk vanuit het Innovatieplatform Twente gekozen voor het kennisdomein High Tech Systemen en Materialen. Vanuit dit domein zal worden bijgedragen aan technologische innovatie, maar ook aan maatschappelijke vraagstukken als energie en gezondheid.

In de afgelopen periode is de relatie tussen de provincie Overijssel en de Universiteit Twente fors uitgebouwd. De UT draagt daarmee bij aan het realiseren van de bestuurlijke ambities van de provincie (zoals versterking van een duurzame innovatieve economie in Overijssel), daarbij tegelijk haar eigen positie en profilering in de regio versterkend. Voorbeelden van gezamenlijke activiteiten tussen de provincie en de UT zijn Kennispark en Innovatie Platform Twente (IPT), die gezien kunnen worden als de aanjagers van innovatie en de kenniseconomie in de regio. Samen met de provincie heeft de UT in de afgelopen jaren een aanzienlijke infrastructuur opgebouwd waar de regionale economie sterk van profiteert en lokale bedrijvigheid wordt ontwikkeld, gefaciliteerd en behouden, zoals: Innovatief en kennisintensief ondernemerschap.

Dit onderwerp is niet alleen onderzoeksthema (NIKOS) , maar komt zoveel mogelijk aan bod bij alle onderzoeks- en onderwijsrichtingen;

- Thermoplastic Composites Research Centre (TPRC): Een open innovatieonderzoekscentrum op het gebied van nieuwe lichtgewicht en duurzame materialen voor (onder andere) de luchtvaart;
- Centre for Medical Imaging – North East Netherlands (CMI-NEN): Het CMI-NEN wordt opgezet met de Rijksuniversiteit Groningen en de Radboud Universiteit Nijmegen en er wordt een grote industriële partner (Siemens) actief betrokken bij ontwikkelingen op de UT;

- HighTech Factory (HTF): HTF is opgezet als kleinschalige productiefaciliteit op clean room niveau voor regionaal MKB;
- T-Exchange: De Technology ExChange kortweg T-XChange betreft het meerjarige samenwerkingsverband tussen Thales NL Research & Technology en de Universiteit Twente;
- Overijssel Centra voor Research en Innovatie (OCRI): De UT en provincie werken in OCRI samen op de terreinen biomassaconversie en technologie en gezondheid. De provincie heeft ondertussen 5 miljoen euro geëncmitteerd aan deze gezamenlijke programma's;
- XUV-Optics: een onderzoeksgroep die vanuit het onderzoeksinstituut FOM Rijnhuizen naar de UT is gekomen. De provincie heeft hieraan een bijdrage van M€ 5,0 geleverd.

Bovenop de lopende projecten dient zich een aantal nieuwe terreinen aan waarop de UT meent bij te kunnen dragen aan de versterking van de kenniseconomie in Overijssel en Oost Nederland. Daarbij denken wij concreet aan de volgende zaken:

- High Tech Systemen & Materialen (en m.n. nanotechnologie): In 2010 is een groot FES-project onder deze titel van start gegaan. Hierin treedt het UT-onderzoeksinstituut MESA+ op als penvoerder voor nanotechnologie in Nederland. Deze positie zal verder verstevigd worden en ook op Europees en internationaal niveau zal geïnvesteed worden in het verstevigen van de leidende positie van MESA+;
- ICT incl. embedded systemen: Het UT-onderzoeksinstituut CTIT wil op de UT een nevenvestiging van het Embedded Systems Institute opzetten, met als thema "ICT en energie";
- Regeneratieve geneeskunde: Het UT-onderzoeksinstituut MIRA bekleedt op dit moment een leidende internationale positie op het gebied van regeneratieve geneeskunde. De regeneratieve geneeskunde is de laatste jaren ontwikkeld van materiaalkunde in het laboratorium tot een technologie die klaar is voor het eerste gebruik in de kliniek. MIRA is goed gepositioneerd om ook in dit nieuwe stadium een leidende rol te bekleden;
- Smart Energy Technology & Systems (SETS): Het SETS initiatief heeft tot doel een expertisecentrum op te bouwen rondom Smart Grids op lokaal (huis, wijk, stad) niveau.

De hierboven beschreven initiatieven kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de verschillende beleidsdoelstellingen van de provincie en bieden elk individueel kansen voor de groei van (hoogwaardige) werkgelegenheid in de provincie.

Internationale samenwerking

Ook verder van huis benut de UT internationaal kansen via versterking van ons netwerk van onderzoekrelaties. Dit doen we onder andere door afspraken te maken over uitwisseling en doorstroom van studenten en staf, met een select aantal partner universiteiten. In ons 'doellanden-beleid' hebben we daartoe landen geïdentificeerd. Binnen deze landen investeren we gericht in de ontwikkeling van langdurige (onderzoeks)relaties en in het opzetten van uitwisselingsprogramma's.

2.5 Ondernemerschap & Valorisatie

Ondernemerschap

In 2012 is de ondersteuning van Ondernemerschap verder versterkt. Via "Koploper aan de A1" werkt de UT met Saxion samen. Daarin zitten activiteiten om ondernemerschap ook de komende jaren in het regulier onderwijs verder te versterken. Deze betreffen alle opleidingen en worden gecoördineerd door Nikos. Voorts zijn zaken als de TOP regeling, Business Development en netwerken samen met Saxion verder geïntensiveerd. Het gehele programma wordt via Kennispark gecoördineerd. De uitvoering van Het Masterplan Gebiedsontwikkeling voor de omgeving van Kennispark (UT campus en Business en Science Park) is weer verder gevorderd. De Hengelosestraat is opnieuw ingericht en de omvorming van Langezijds tot de 1^e fase Gallery nadert zijn afronding. De samenwerking van UT met partners Saxion, Enschede en Overijssel zet zich voort en is succesvol. De aantallen nieuwe bedrijfsstarts zijn in de afgelopen jaren flink gegroeid naar boven 40 per jaar. Het aantal arbeidsplaatsen in het fysieke gebied groeit met enkele honderden per jaar.

Via de oprichting van Powered by Twente, samen met het Innovatie Platform Twente, is een podium gecreëerd voor inhoudelijke evenementen rond innovatie en ondernemerschap. Samen met onze partners zijn in 2012 ca 150 evenementen georganiseerd rond onderwerpen als jong talent, kennis, informatie, financiering en faciliteiten/labs. Kennispark bereikt meer dan 30% van alle promovendi door de valorisatietrainingen die zij aanbiedt voor deze doelgroep. Ongeveer 20% van de studenten wordt bereikt met verdieping rond ondernemerschap in korte bijeenkomsten.

De inzet van business developers in de instituten draagt bij aan de awareness en ook in 2013 verwachten we groei van patenten en deelnemingen. In de komende periode wordt de regionale

innovatiestrategie opnieuw vorm gegeven. De samenwerking in Kennispark is de afgelopen jaren succesvol gebleken en wordt in 2012 voortgezet.

Valorisatie

Valorisatie is als activiteit door UT ingebracht in Kennispark, waar de provincie Overijssel en de gemeente Enschede namens de Netwerkstad van de start aan deelnemen, met als doel een optimaal ecosysteem te realiseren voor innovatie en ondernemerschap op basis van valorisatie, resulterend in 10.000 extra hoogwaardige arbeidsplaatsen. Sinds 2011 is ook Saxion volledig onderdeel van de samenwerking in Kennispark en heeft ook haar eigen valorisatieactiviteit ingebracht. De partners bepalen via de stuurgroep Kennispark in gezamenlijkheid hun beleid, waarna dit bij de individuele partners wordt geïmplementeerd, indien nodig na interne bestuurlijke afspraken.

De agenda in Kennispark omvat drie lijnen:

- Starters en groeiers
- Innovatief ondernemen en
- Inspirerend vestigingsklimaat

Naast deze lijnen draagt Kennispark de algemene coördinatie en beleidsontwikkeling, en de communicatie voor het totale ecosysteem. Financiering van de genoemde activiteiten is een mix van de interne financiering van de partners in Kennispark (zoals bijvoorbeeld de UT juristen), een basisbijdrage van de partners voor de centrale coördinatie in de stichting Kennispark, en een groot aantal afzonderlijke projecten.

In het kader van 'Innovatiesprong Twente' werken kennisinstellingen, overheden (Regio en Provincie) en ondernemers in de regio samen aan een nieuwe invulling van het innovatiebeleid met de nadruk op 'high tech systems' en materialen. De Innovatiesprong Twente is een soort roadmap voor de periode 2012-2015. Dankzij de groei van kennisintensieve bedrijven op het gebied van high tech systems en materialen ontwikkelt Twente zich tot een innovatieregio. Door verdere samenwerking kan deze groei versneld worden. Zo moet door samenvoeging van de uitvoeringsorganisaties van Kennispark en het Innovatieplatform Twente per 1 december 2012 de toegankelijkheid voor bedrijven verhoogd worden. Ook moet er meer kennisuitwisseling komen tussen bedrijven en kennisinstellingen.

KPI's OCW Prestatieafspraken

	2010	2015	2020
Kennisvalorisatie (Aantal Spin-off bedrijven) met kennis van de UT	15	15	15

2.6 Marketing & Communicatie

De UT marketing- en communicatiestrategie is gebaseerd op RoUTe'14+, alsmede op de gemaakte (prestatie-) afspraken en onderwijsvernieuwing. De strategie moet resulteren in een sterkere profilering en positionering, een hogere (kwaliteits-) instroom in met name bèta onderwijs en meer interne binding. M&C doelen zijn dan ook:

1. Hogere zichtbaarheid en profilering
2. Instroom en werving (van juiste kwaliteit en kwantiteit)
3. Kweken en binden van interne en externe 'ambassadeurs'

Om deze doelen te realiseren zijn de inspanningen van de UT gericht op het uitdragen van excellente prestaties en rendementen, het unieke onderwijs (TOM, ATLAS), toponderzoek en ondernemerschap. Een integrale strategie draagt daarmee bij aan de aantrekkingskracht van het merk UT, een organisatie waar je graag studeert, werkt, onderzoekt en verbonden mee wilt blijven. Een uitstekende reputatie is alleen haalbaar als onze 'excellente prestaties' gepaard gaan met een 'excellente marketing en communicatie'. Oftewel een sterke branding en reputatie, een heldere positionering, met doelgroepgerichte boodschappen (belofte en bewijs) versterken elkaar op drie niveaus: corporate, marketing en interne communicatie. Het zorgt voor een hogere emotionele en rationele waardering en voorkeurspositie bij studiekeziers, trots en loyaliteit van medewerkers en een kwaliteitsuitstraling richting alle andere stakeholders en geeft ons duurzame bescherming voor de toekomst. Op hoofdlijnen is de inzet van de UT in een drietal speerpunten te vatten:

- a) Marketingstrategie en -campagne gericht op groter bereik, sterkere doelgroepgerichte profilering met focus op kwaliteit
- b) Interne communicatie als verbindende factor voor werving en corporate branding.
- c) Professionalisering en intensivering van persrelaties, publiciteit, online en social media;

a) Groter bereik, sterkere doelgroepgerichte profilering met focus op kwaliteit

De UT zet in op een groter bereik en sterkere profilering. D.w.z. het laden van het merk UT met als toevoeging de kwaliteitskenmerken van het Twents Onderwijsmodel en ATLAS. Door het integreren van deze krachtige boodschap in de wervingsaanpak beoogt M&C een kwaliteitsdoelgroep aan te spreken. Om die bredere aansluiting te vinden, wordt in de bachelorwerving gebruik gemaakt van het Bèta-mentaliteitsmodel gekoppeld aan de 3 O's van de UT: onderzoeken, organiseren en ontwerpen. Voor masterinstroom geldt vooral online/internationaal en generieke profilering, maar met daarbinnen ruimte voor de 'parels' waarin de onderscheidende elementen van masterprogramma's gekoppeld worden aan onderzoek en specialisaties. De marketing van PLD sluit aan bij de positionering van de UT en kent als ondersteunende boodschap: "Wij bieden kennis voor succes voor persoonlijke groei". De strategie is gericht op het rechtstreeks benaderen van de doelgroepen via printmedia ondersteund door digitale (social) media en persoonlijke marketing. Het gebruik van relatiemanagement is tevens een belangrijk aspect van de strategie. Hiervoor worden inhoudelijke koppelingen met HTHT-thema's geëtaleerd, naast de bewerking via directe persoonlijke contacten, die vooral belegd zijn bij BPO.

Om een groter bereik te creëren is in 2012 een nieuwe campagne ontwikkeld die in 2013 doorontwikkeld wordt. Met 'Touch' is een centraal, sterk visueel, duurzaam en flexibel concept ontwikkeld, dat het profiel 'High tech, human touch (HTHT) - bewijzen' en 'Unique Selling Points' van de UT laat zien, met doelgroepgerichte boodschappen. De campagne heeft een sterke focus op online, dicht bij de doelgroepen. Inhoudelijk worden deelcampagnes doorontwikkeld voor bachelor, master en ATLAS ingezet zowel op nationaal als op internationaal niveau. De media-inzet vormt een sterke 'kabel' met meerdere strengen, die gericht is op corporate profilering en lading HTHT, werving en activatie van studiekeziers, en een online platform, gericht op interactie met deze doelgroepen. Voor de ontwikkeling en uitvoering van de campagne is voor 2013 k€ 650 beschikbaar gesteld.

b) Interne communicatie als verbindende factor voor werving en corporate branding

Hoewel de focus uiteraard ligt op de strategische doelen 'instroom van studenten' en een 'hogere zichtbaarheid en profilering van de UT', speelt interne communicatie (IC) een essentiële rol in het functioneren van de UT als organisatie en het realiseren van deze twee ambities, onder meer door met IC in te zetten op een hogere betrokkenheid van medewerkers. Daarbij zijn er drie gebieden die aandacht verdienen: spelers/medewerkers, de communicatiestructuur en de thema's die op dit moment voor de UT actueel zijn en de inhoud van de communicatie bepalen. De afgelopen jaren bestond de IC strategie van de UT met name uit het creëren van informatiemiddelen gericht op de 'doelgroep' medewerkers (portal, nieuwsbrief etc.). In 2013 en daarna wordt ingezet op een strategie waarbij er een belangrijke, actieve rol is weggelegd voor de medewerkers zelf (de 'spelers'). De rol van M&C in samenwerking met HR is hen daarbij maximaal te ondersteunen en faciliteren.

Veranderthema's TOM en Governance

De veranderthema's van de UT beschreven in de strategische visie RoUTE'14+ zijn onderwijs- en onderzoeksvernieuwingen begeleid door een aangepast besturingsmodel (governance) van de UT. In 2013 ligt de inhoudelijke focus van de interne communicatie en informatievoorziening rondom de invoering van het nieuwe onderwijsmodel (TOM), de bijbehorende aanpassingen in de governance structuur, mogelijke veranderingen in het financieringsmodel en organisatiewijzigingen.

Het in 2012 gehouden medewerker onderzoek geeft goede aanwijzingen aan welke voorwaarden de IC moet voldoen en waar ze op in moet spelen: Wees duidelijk over UT doelen en de verwachte resultaten, benadruk ieders rol in deze verandering en geef sturing aan de kernwaarden zoals het samenwerken, betrokkenheid, ondernemerschap (en klantgerichtheid). Het communiceren over deze onderzoeksresultaten is voor 2012/2013 een thema 'an sich'.

c) Professionalisering en intensivering van pers, publiciteit, online en sociale media

Media aandacht draagt in belangrijke mate bij aan de profilering en zichtbaarheid van de UT. Het beleid van de UT richt zich de komende jaren op de nationale media, in het bijzonder op radio- en TV en de landelijke dagbladen. Ook de internationale doelstellingen van de UT worden daarbij steeds belangrijker. In samenwerking met bijvoorbeeld onze ECIU partners worden de juiste netwerken van internationale media versterkt. Voor de belangrijkste doellanden wordt een specifieke persstrategie uitgewerkt om het behalen van de marketingdoelen met internationale publiciteit te ondersteunen.

Eveneens worden richtlijnen voor perscontacten en woordvoering verder aangescherpt en uitgewerkt. Hierin wordt tevens een nieuw persprotocol voor calamiteiten en crisiscommunicatie opgenomen. Daarnaast gaan we onze experts meer proactief aanbieden bij actuele onderwerpen. De UT-experts worden getraind en begeleid, en er worden 'verdiepingsdagen' voor journalisten en de online informatievoorziening georganiseerd.

Het beleid voor online en sociale media gaat uit van het principe dat online communicatie van de gehele UT gemeenschap is. Er worden kaders, tools en richtlijnen geboden voor meer zelfwerkzaamheid bij de invulling van websites, kanalen en andere vormen van online communicatie. Door interactie en co-creatie wordt zo 'gezamenlijk' aan het onderscheidende profiel van de UT gewerkt. De komende jaren worden onze websites en portals ook getransformeerd van informatieplatformen naar meer interactieplatformen. Onze online klantenservice ('UT-webcare-team') ontwikkelt tevens nieuwe richtlijnen voor snelle en adequate online reacties op vragen of problemen. Deze vorm van 'online woordvoering' wordt de komende jaren een steeds belangrijker instrument in ons imago- en reputatiemanagement.

2.7 Personeelsbeleid

Personeelsbeleid is een strategisch onderdeel van het instellingsbeleid van de UT. De HR focuspunten voor de komende jaren zijn: talentmanagement, performance management en stimulerende omgeving.

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. Dit betekent een continue aandacht voor de professionalisering van onze (internationale) werving en selectie processen. Daarnaast gaat talentontwikkeling ook om het aanbieden van uitdagende wetenschappelijke/onderwijs ondersteunende carrièrepaden met een flexibele toepassing van arbeidsvoorwaarden (tenure track, vervroegd promotierecht). De UT heeft in 2009 het Tenure Tracksysteem gefaseerd, per faculteit, ingevoerd. Eind 2012 zijn er 77 Tenure Trackers in dienst. In 2012 is het Tenure Trackbeleid geharmoniseerd wat heeft geleid tot een UT-breed kader voor selectie en beoordeling van Tenure Trackers. De komende jaren ligt de focus op de verdere implementatie en kwaliteitsbewaking van het Tenure Tracksysteem.

Leidinggevenden van de UT zijn van strategisch belang. Zij zijn degenen die de uitgangspunten uit Route '14 (organisatiestrategie) vertalen naar de focus en resultaten van de eigen eenheid en de eigen medewerkers meenemen in de ontwikkeling van de UT. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van de ontwikkeling van hun medewerkers. Beide opdrachten (verandermanagement en talentmanagement) vormden de basis voor het UT-leiderschapsprogramma waaraan 160 leidinggevenden deelnamen in 2011 en 2012. In 2013 blijven verandermanagement en talentmanagement belangrijke thema's in leiderschapsontwikkeling die via diverse (ontwikkel)activiteiten vorm zullen krijgen. 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 andere sleutelposities binnen de UT. Daarbij blijft het opleidingsaanbod van het Carreer Development Centre een belangrijke rol spelen.

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.

Alle faculteiten hebben eigen streefcijfers opgesteld en ook voor het OBP zijn streefcijfers opgesteld. Met de ondertekening van het landelijke Charter Talent naar de Top worden deze streefcijfers niet alleen intern maar ook op landelijk niveau gemonitord.

Performance management

Performance management gaat over het sturen op *ontwikkeling* en *resultaat*. Beide (ontwikkeling en resultaat) dienen continue onderwerp van gesprek te zijn tussen leidinggevende en medewerker. Een belangrijk instrument hiervoor is de jaargesprekkencyclus. Het verder optimaliseren van de jaargesprekkencyclus zal een belangrijk aandachtspunt zijn voor de komende jaren. In 2013 worden de eerste "quick wins" aangepakt maar dit wordt ook het ontwikkeljaar voor wat meer fundamentele aan-

passingen in deze cyclus. De quick wins concentreren zich naast een aantal technische aanpassingen ook op de beoordeling en erkenning van onderwijsprestaties.

Vanwege de grote vernieuwingen in het onderwijs ligt de bestuurlijke focus de komende jaren op het succesvol implementeren van het Twentse onderwijsmodel (TOM) en het creëren van de goede randvoorwaarden voor de wetenschappelijke staf om zich actief in te zetten in het ontwerp en het implementeren van TOM. De UT hecht aan een stevige positionering van onderwijs en binnen het personeelsbeleid krijgt dit aandacht door enerzijds de kwaliteitsslag van de jaargesprekkencyclus, korte en lange termijn. Tevens krijgen docentprofessionalisering en carrièreperspectief in het onderwijs expliciet de aandacht in de HR-beleidontwikkeling van 2013.

Bij ontwikkeling gaat het ook om ontwikkelen van competenties van onze medewerkers. De focus voor de komende jaren betreft de professionalisering van onze docentenstaf middels BKO, SKO maar ook taal programma's. Daarnaast gaat het om het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. Optimale inzetbaarheid van medewerkers is op korte en lange termijn van cruciaal belang om de ambities van de UT waar te kunnen maken. Een manier om hierop in te spelen is life-time employability en geen life-time employment. Als UT bieden we geen baangarantie voor het leven meer maar streven naar een employabilitygarantie.

Door mobiliteit bewegen medewerkers zich tussen de verschillende eenheden van de UT en voelen zich daardoor meer verbonden met de UT als geheel. Dit beleid richt zich op alle medewerkers zowel WP als OBP. De nadruk ligt op doorstroom van medewerkers door o.a. loopbaanontwikkeling, vacature matching, scholing, functieroulatie, stages en sabbatical. Maar ook instroom en uitstroom van medewerkers zijn een belangrijk uitgangspunt. Bij instroom wordt gekeken naar afspraken die beweging in de toekomstige loopbaan stimuleren o.a. functieverblijftijd. Bij uitstroom kan worden gedacht aan sollicitatiehulp, (om)scholing en outplacement. Om deze beleidsuitgangspunten en maatregelen effectief om te zetten in resultaat wordt in 2013 gestart met een "employability point".

Stimulerende omgeving

Een derde focusgebied is het werken aan een stimulerende omgeving: het bieden van een inspirerende, uitdagende, flexibele en duurzame omgeving. De UT heeft een duurzaamheidsmissie opgesteld, waarin zij zich committeert aan de doelstelling om duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en beheer een serieuze rol te geven.

Duurzame campus

Duurzaamheid heeft de afgelopen jaren steeds meer vorm gekregen bij de UT. Deze ontwikkeling wordt in 2013 voortgezet. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn uitvoering van het Energie Efficiency Plan 2013-2016, verder invulling geven aan de convenanten mobiliteit en duurzame evenementen en de ECIU Charter Sustainable Campus. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met partners uit de regio, de SAAZ Unie^[1], het ECIU netwerk en onderzoekers en studenten van de UT.

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

De medewerkers vormen het kapitaal van de UT. Het is daarom belangrijk dat omstandigheden worden gecreëerd waarbij medewerkers in een goede, veilige werkomgeving optimaal kunnen presteren. Dit krijgt in 2013 vorm bij de implementatie en verdere aanscherping van het verzuim- en re-integratiebeleid. Uitgangspunten hierbij zijn preventie, inzet op blijvende betrokkenheid en het stimuleren van snelle terugkeer bij langdurig ziekte.

Derden op de Campus

De UT is niet onbekend met onderzoekers van externe bedrijven op de Campus. Zo is High Tech Factory al gevestigd in de oude Cleanroom. Vanaf 2013 start met de vestiging van CMI in The Gallery een flinke uitbreiding van het aantal derden op de Campus. Afhankelijk van de werkzaamheden zijn verschillende vergunningen van de UT op deze bedrijven van toepassing, zoals de omgevingsvergunning, vergunning in het kader van de kernenergiewet, vergunning inzake gebruik van proefdieren en vergunning voor ingeperkt gebruik van GGO's^[2]. Enerzijds moeten goede afspraken gemaakt worden over aanpassing, toepassing en naleving van de vergunningen, anderzijds biedt dit wellicht een mogelijkheid tot nauwere samenwerking/detachering en mogelijkheden tot "inverdiennen".

^[1] Arbo en milieunetwerk van Nederlandse Universiteiten en Academische Ziekenhuizen

^[2] Genetisch Gemodificeerde Organismen

3. Financiën en bedrijfsvoering

3.1 Meerjarenbegroting 2013-2017

De UT presenteert hier een geconsolideerde meerjarenbegroting, die is opgesteld op basis van de afzonderlijke meerjarenbegrotingen van de faculteiten, instituten en diensten. De meerjarenbegroting stelt de UT in staat om beter te sturen op het behalen van de strategische doelstellingen, zoals opgenomen in RoUTE' 14+ en om daarbij (middel)lange termijn afspraken te maken en deze te monitoren.

Het College beschouwt de begroting 2013 als taakstellend en de cijfers 2014-2017 als indicatief.

De huidige begroting noopt tot een strakke sturing en monitoring van het financieel beleid. Dit uit zich er onder andere in dat de eenheden gehouden zijn aan het uiteindelijk begrote financiële resultaat per jaar. Ook zal er worden gerapporteerd over de behaalde resultaten in financiële en beleidsinhoudelijke zin.

3.2 Ontwikkelingen Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage kende tussen de begroting 2012-2016 en de actuele raming 2013-2017 een grillig verloop. De berichten uit Den Haag volgden elkaar sinds de zomer 2012 in hoog tempo op. Er waren enkele ontwikkelingen die tot een forse bijstelling van onze raming leidden:

Referentieraming

De referentieraming wordt ieder jaar opgesteld door OC&W en geeft de verwachting van de ontwikkeling van de aantallen leerlingen en studenten in de sector Onderwijs weer. Op basis van deze raming wordt het macrokader voor studentgebonden financiering vastgesteld. De afgelopen jaren gaven de referentieramingen geen aanleiding tot aanpassingen van de verwachte Rijksbijdrage. Op basis van de referentieraming uit de voorjaarsnota 2012 is het macrobudget echter fors naar beneden bijgesteld. Het lijkt er sterk op, dat het Hoger Onderwijs nadeel ondervindt van haar betere prestaties. De commissie Veerman had geadviseerd de budgetten niet te korten als het HO beter zou presteren. OC&W stelt zich op het standpunt, dat de wijziging in 2012 in de voorjaarsnota is vastgesteld en dus definitief is. Over 2013 en verder gaan OC&W en de VSNU verder zoeken naar oplossingen. Voor de UT betekende de gewijzigde referentieraming een verlaging van de Rijksbijdrage van M€ 1 in 2012, van M€ 2,1 in 2013 oplopend naar M€ 3 in 2016.

Langstudeerdersmaatregel

Op 1 oktober hebben de onderhandelaars van VVD en PvdA een deelakkoord gesloten, waarin de afschaffing van de langstudeerdersmaatregel is vastgelegd. Structureel wordt er M€ 230 aan de begroting van OC&W toegevoegd. Dit bedrag betreft de langstudeerdersboete die wij als verhoogd wettelijk collegegeld bij de studenten in rekening moesten brengen en een gedragseffect. Het terugdraaien heeft voor de UT een netto effect van ruim M€ 3 in 2013, oplopend naar M€ 4 in 2017. Hierin zijn de geraamde baten in verband met extra collegegelden gecorrigeerd.

Loon- en prijsbijstelling

In de voorjaarsnota van het kabinet is een structurele loon- en prijsbijstelling aangekondigd vanaf 2012. Voor de UT betekent dit vanaf 2013 een verhoging van het Rijksbijdrage met M€ 1,7.

3.3 Ontwikkeling van de baten

Zoals uit bijlage 1 (de UT-begroting na eliminatie) blijkt, stijgen de totale baten van de UT van M€ 303,3 in de begroting 2012 naar M€ 311,2 in 2013. In 2013 wordt dus ten opzichte van 2012 een stijging begroot met M€ 7,9.

De 1^o geldstroombaten stijgen in 2013 t.o.v. 2012 met M€ 5 waarbij de totale Rijksbijdrage stijgt met M€ 4,7 en de begrote collegegelden stijgen met M€ 0,3¹. De stijging van de Rijksbijdrage in deze opstelling betreft een saldo van diverse mutaties: korting op de referentieraming (M€ 2,1), terugdraaien van de langstudeerdersmaatregel, toevoeging van de middelen in het kader van de prestatieafspraken en toevoeging loon- en prijscompensatie (in totaal M€ 7,4) en een korting diverse kleine mutaties (M€ 0,6).

Begroot wordt dat het totaal van de begrote omzet werk voor derden, inclusief de overige opbrengsten in 2013 met M€ 2,7 stijgt t.o.v. 2012.

¹ De in 2013 in totaal te verdelen middelen blijven gelijk, omdat tegenover deze stijging van de externe 1^o geldstroombaten met M€ 5,0 een afname staat van de interne toevoegingen met M€ 5,2: vervallen modeltoevoeging en compensaties uit REH, verminderde toevoeging uit reserves voor CO/FCO.

3.4 Centrale Stimulering

Vanaf 2013 worden de budgetten “Universitaire Stimulering” en “Herinvesteringen” gecombineerd in één budget “Centrale Stimulering”. Tevens vervalt het onderscheid OW en OZ in het totaal van de opgenomen bestemde budgetten; dit flexibiliseert de inzetmogelijkheid van de beschikbare strategische budgetten.

Het totale budget voor Centrale Stimulering is vastgesteld op M€ 8,0 per jaar, dit is een verlaging t.o.v. de budgetten voor Universitaire Stimulering en Herinvesteringen waarmee in de vorige meerjarenbegroting rekening werd gehouden. Daartegenover staat dat een aantal budgetten in US en Herinvesteringen is vervallen, maar vervolgens opgenomen als component in het OW-verdeelmodel of het OZ-verdeelmodel. Door deze combinatie van maatregelen is in zowel de te verdelen OW-middelen als de OZ-middelen netto minder budget noodzakelijk voor Centrale Stimulering.

Het overzicht 4.8.1. in het Supplement bij de begroting toont alle reserveringen en toekenningen uit budget Centrale Stimulering, navolgend een samenvatting:

(Bedragen in k€)

CS reserveringen en toekenningen	Eenh.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOO: Top Ow Ondersteuning + roosterproject		428	748	0	0	0	0
Totaal Tenuretracks vrouwen		438	498	435	372	309	0
Totaal Internationaliseringbudget		575	500	500	250	250	250
Totaal Universiteitsleerstoelen		300	300	300	300	300	300
Route '14; Thema-stimulering Energie toegekend		188	67	0	0	0	0
Route '14; Thema-stim. vrij besteedbaar		312	150	300	300	300	300
GEI: (Green energy Initiative) Res.dir, dir, bureau		267	310	310	284	245	42
Bijdrage bekostiging groep Bijkerk		0	250	250	250	250	PM
ATLAS (UC)		0	300	0	0	0	0
Reservering Roessingh R&D		0	100	100	100	100	100
ITC-projecten		0	220	440	440	440	440
Subtotaal		2.508	3.443	2.635	2.296	2.194	1.432
Overige reserveringen en toekenningen in CS		5.883	4.911	4.029	1.275	1.033	1.261
Totaal reserveringen en toekenningen CS		8.391	8.354	6.664	3.571	3.227	2.693
Beschikbaar budget CS		9.127	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Vrije ruimte Centrale Stimulering		736	-354	1.336	4.429	4.773	5.307

De beleidsmatige toelichting op onderwerpen genoemd in bovenstaande tabel wordt weergegeven in hoofdstuk 2 de bestuurlijke agenda.

3.5 Huisvestingslasten

Voor 2013 is het verwachte resultaat REH k€ 492. Het verwachte resultaat over de jaren 2014 tot en met 2017 is respectievelijk k€ 90, k€ -22, k€ 0 en k€ 0. Uitgangspunt is de huidige verdeling m², waarbij verder rekening is gehouden met het vertrek van Artez uit de Technohal in 2013 en het verhuizen van Polman en Lionix naar de Gallery in 2013.

Bij het opstellen van de Begroting 2013-2017 zijn de volgende wijzigingen t.o.v. de Begroting 2012-2016 verwerkt:

- Onverwachte leegstand Gebouw A en Chalet.
- Grotere leegstand, doordat in het kader van RoUTE 14+ een aantal faculteiten en diensten verwachten minder ruimte af te nemen.
- Afname opbrengst overige huren (Lionix en Polman zullen vanaf midden 2013 gevestigd worden in het gebouw Gallery).
- Verhoging van de BTW van 19% naar 21%.
- Het vorig jaar Europees aanbestede terreinonderhoudscontract valt duurder uit.

Om toch in 2013 te voldoen aan een verwacht positief resultaat van k€ 500 binnen de in de Kaderstelling 2013-2017 afgegeven tarieven voor huisvesting wordt een aantal projecten welke leeftijd verlengend zijn voor de gebouwen opgenomen in het vastgoedplan. Over deze investeringen zal in de volgende jaren worden afgeschreven. Tevens zal extra bezuinigd worden op de schoonmaakkosten.

3.6 Management Control

De afgelopen vijf jaren hebben hebben zich, ten aanzien van management Control, vooral gekenmerkt door de ontwikkeling van een uitgebreid control instrumentarium. Hierbij is te denken aan de periodieke managementrapportages, scenariomodellen (bijv. Bedrijfs Economische Aspecten Onderwijs (BAO) en niet in de laatste plaats de ontwikkeling van het Management Informatie Systeem UT (MISUT) dat voorziet in de integrale informatiebehoefte van het management van de UT. Het MISUT zal in 2013 worden opgeleverd. De fase van opbouw kan nu worden afgesloten. De toekomst vraagt om een andere visie en invulling van het controlschap aan de UT.

Visie op het controllerschap aan de UT

In 2013 zal een nieuw Management Controlplan worden op- en vastgesteld. De visie op het controllerschap en de rol en positie van Concern- en facultaire controllers is echter tevens afhankelijk van de uitkomsten van de governance discussie die ook in 2013 zal worden afgerond.

Op dit moment zijn de eerste contouren van deze visie uitgewerkt. Naast de kwalitatieve doorontwikkeling en het verder implementeren van het ontwikkelde instrumentarium zal de control zich veel meer ontwikkelen aan “de voorkant” van de besluitvorming. In plaats van nu achteraf toetsen en rapporteren zal meer het accent worden gelegd op een brede advisering aan het begin van de beleidsontwikkeling.

Nu de monitoring van de strategische doelstellingen op een hoger plan is gebracht kan ook meer de focus worden gelegd op de optimalisatie van de onder de doelstellingen opererende primaire en secundaire processen.

3.7 Bedrijfsvoering

Kwaliteit van de ondersteuning is een continu aandachtspunt. Niet alleen in de dagelijkse uitvoering, maar ook door een aantal gerichte acties waarbij kwaliteitsverhoging en een juiste prijs-kwaliteitsverhouding leidende principes zijn. Zo is in het kader van de governance discussie besloten de organisatie van de ondersteuning in brede zin, onder andere de relatie tussen centrale en decentrale ondersteuning, te herijken. Eén van de speerpunten voor onze diensten voor de komende jaren is het vergroten van de kennis over de activiteiten in het primaire proces.

In de prestatieafspraken die de universiteit gemaakt heeft met OCW is de omvang van de ondersteuning als KPI aangemerkt. De UT is het commitment aangegaan om terug te gaan van een percentage van 21 % naar <19% voor de algemene ondersteuning (exclusief onderwijs- en onderzoeksondersteuning). Middels een aantal gerichte opdrachten op het gebied van HR, financiën, internationalisering en secretariele ondersteuning, wordt momenteel invulling gegeven aan dit commitment. Daarenboven stuurt het CvB al jaren op de omvang van de ondersteuning middels de normverhoudingen voor WP/OBP van 60/40 voor de UT als totaal en 80/20 voor de faculteiten.

Onderwijsondersteunende processen

De onderwijsondersteunende processen binnen de UT zijn sinds de invoering van EMB (Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering 2007) tweeledig georganiseerd. Enerzijds vindt de directe ondersteuning plaats binnen de faculteiten, anderzijds vindt de ondersteuning zoveel mogelijke gecentraliseerd plaats via het Student en Onderwijs Servicecentrum.

Op basis van extern onderzoek heeft het CvB vastgesteld dat de ondersteuning van het onderwijsproces aan studenten en docenten beter kan en beter moet. Tevens heeft de UT de ambitie om top onderwijs te leveren. Hiervoor is ook top onderwijsondersteuning nodig, die bovendien voldoet aan eisen vanuit de eind 2013 uit te voeren instellingsaccreditatie. Om dit te realiseren is in 2012 een programmateam Top-Onderwijsondersteuning (TOO) samengesteld en een verbeterprogramma gestart. Bij de uitwerking van de onderwijsorganisatie voor TOM wordt nadrukkelijk gekeken naar de stroomlijning van de samenwerking tussen primair proces en de ondersteuning van S&O. Voor dit TOO project is circa k€ 750 gereserveerd in 2013.

De doelstellingen van het verbeterprogramma zijn:

1. toesnijden onderwijsondersteunende processen op het nieuwe onderwijsmodel en eisen voor instellingsaccreditatie;
2. lean and mean herdefiniëren OO-processen;
3. opleveren voorstel voor ondersteuningsorganisatie S&O en faculteiten;
4. bijdragen aan vlekkeloos uitvoeren OO-processen;
5. bijdragen aan goede en uniforme managementinformatie voor opleidingen en bestuur;
6. bijdragen aan adequate informatievoorziening voor studenten;

7. bijdragen aan efficiëntere uitvoering OO-processen, met oog voor realisatie van taakstelling S&O en faculteiten.

ICTS

ICTS wordt op dit moment gereorganiseerd en gemoderniseerd. Hierbij zijn kwaliteit en een optimale inrichting van de interactie met gebruikers leidend. ICTS werkt onder een ICT board, die breed samengesteld is vanuit verschillende UT disciplines. Middels de ICT board wordt de invloed, die het primaire proces uit kan oefenen op de ICT ondersteuning, vergroot.

3.8 Financiële kengetallen

Context

Op basis van de nota reservebeleid Universiteit Twente van juni 2009 (kenmerk FEZ/386.744) is besloten om verspreid over vijf jaar maximaal M€ 25 voor onderwijs en onderzoek beschikbaar te stellen vanuit de reserves. Daarnaast zouden er voor M€ 13,8 aan specifieke reserveonttrekkingen verwerkt kunnen worden (M€ 10,5 ten behoeve van de opbouw van het instituut MIRA en M€ 3,3 ten behoeve van specifieke verhuiskosten).

In de meerjarenbegrotingen 2010-2014 en 2011-2015 zijn daarop M€ 15 (M€ 9,4 in 2010 en M€ 5,6 in 2011) verwerkt. Op basis van de realisatie 2010 en 2011 zou dan besloten worden in hoeverre de resterende M€ 10 ingezet kan worden. De M€ 10,5 voor MIRA en de M€ 3,3 voor de verhuizing zijn eveneens verwerkt in de meerjarenbegroting maar hebben een eigen verloopschema.

In de meerjarenbegroting 2012-2016 heeft het College besloten om structureel M€ 15 te bezuinigen, om de Rijkskortingen en de gestegen huisvestingslasten op te vangen. Om deze structurele bezuiniging (Route 14+) te kunnen realiseren was circa M€ 14,2 additionele reserve-inzet noodzakelijk (k€ 6,7 in 2012, M€ 4,4 in 2013 en M€ 3,2 in 2014). Deze additionele reserve-inzet is in de meerjarenbegroting 2012-2016 als bijzonder resultaat gepresenteerd (zie onderstaande tabel).

Meerjarenbegroting 2012-2016	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Totaal
Normaal resultaat	-6,1	-0,3	2,4	-0,2	2,2	-	-1,9
Bijzonder resultaat	-6,7	-4,4	-3,2	-	-	-	-14,2
Totaal UT resultaat	-12,8	-4,6	-0,8	-0,2	2,2	-	-16,1

Uit de geprognostiseerde realisatie over 2012 en de verwachte realisaties van de voorliggende meerjarenbegroting 2013-2017 blijkt dat de UT in 2012, 2013 en 2014 in totaal binnen dit afgesproken kader blijft (zie onderstaande tabel: bijzonder resultaat). Voor wat betreft het normale resultaat wordt gesteld dat de doelstelling vanaf 2016 is dat het begrote resultaat 0 moet zijn. Gezien het feit dat 2016 nog ver in de toekomst ligt gaan we er vanuit dat eventueel geprognosticeerde winsten worden ingezet in het primaire proces en dat eventueel geprognosticeerde verliezen omgebogen worden. Op UT totaal niveau begroten we op nul.

Meerjarenbegroting 2013-2017	2012*	2013	2014	2015	2016	2017	Totaal
Normaal resultaat	-3,5	0,0	1,5	-0,6	-	-	-2,6
Bijzonder resultaat	-6,8	-4,3	-2,7	-	-	-	-13,8
Totaal UT resultaat	-10,3	-4,3	-1,3	-0,6	-	-	-16,4

* obv prognose oktober 2012

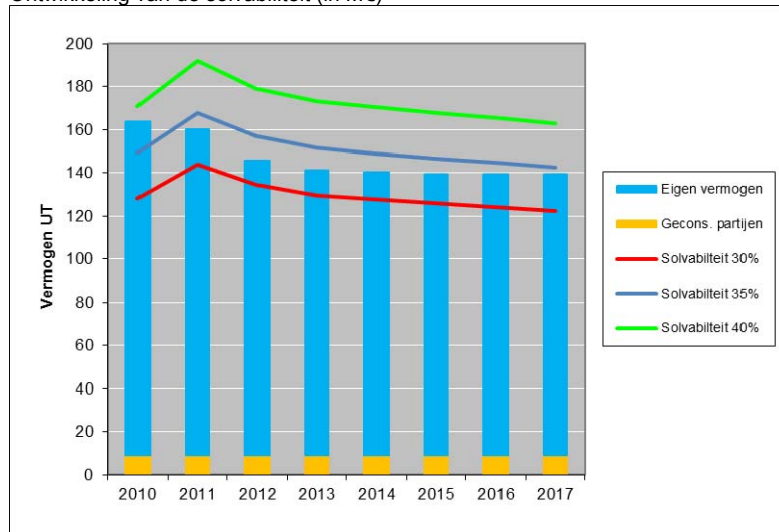
De solvabiliteit

Op basis van de notitie 'Herijking reservebeleid Universiteit Twente van juni 2011 (kenmerk FEZ/394.068) is door de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente vastgesteld dat de UT een bandbreedte van 30 tot 40%, met een streefwaarde van 35%, als norm voor solvabiliteit mag hantieren.

Ultimo 2011 bedraagt de solvabiliteit van de UT 33,4%. Door de transitiekosten van Route'14+ neemt het eigen vermogen en daarmee de solvabiliteit vanaf 2012 af tot 32,5% in 2012. Met name door de jaarlijkse aflossing van de langlopende lening neemt de solvabiliteit vanaf 2013 weer gestaag toe naar de streefgrens van 35%. Er kan geconcludeerd worden dat de UT ruim boven de gestelde ondergrens van 30% blijft.

In onderstaand figuur is de ontwikkeling van de solvabiliteit weergegeven inclusief de bandbreedte (ondergrens 30% en bovengrens van 40%) en de streefgrens van 35%.

Ontwikkeling van de solvabiliteit (in M€)



De liquiditeit

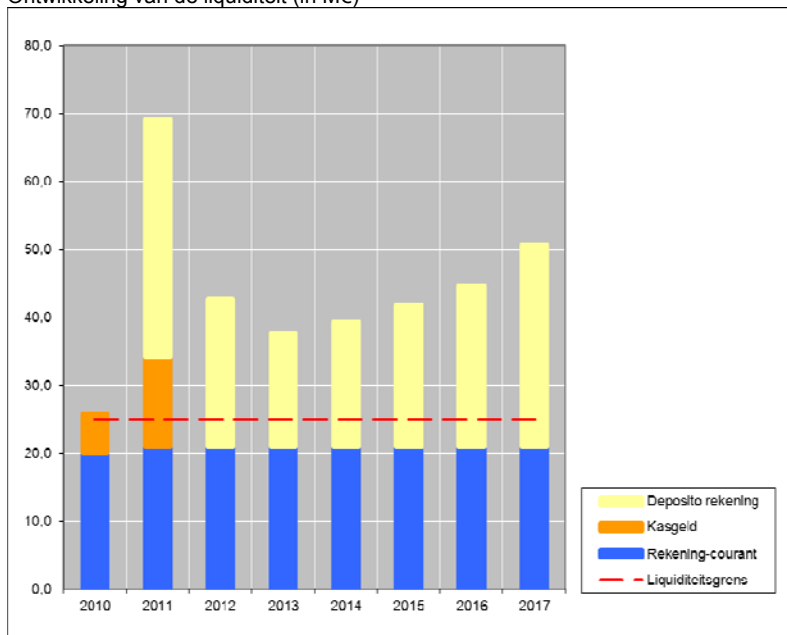
Sinds juni 2009 hanteert de UT een liquiditeitsgrens van M€ 25. In de praktijk blijkt deze M€ 25 ook voldoende te zijn. Er is was geen noodzaak om deze liquiditeitsgrens van M€ 25 ter herzien, deze grens is door de Raad van Toezicht van de Universiteit Twente opnieuw vastgesteld.

De UT heeft met het ministerie van Financiën een rekening-courant krediet ter hoogte van M€ 21 afgesloten (de UT kan dus M€ 21 'rood staan'). Dit krediet kan op een flexibele manier door de UT als financieringsinstrument worden ingezet. Het rekening courantkrediet zal door de UT worden aangesproken als er gedurende korte tijd (enkele dagen tot enkele weken) behoefte is aan extra liquiditeit.

In 2011 waren de financiële consequenties van Route 14+ en de precieze omvang van de Rijksbezuinigingen nog niet duidelijk. Voorzichtigheidshalve heeft de UT daarom de laatste tranche ad M€ 35 van de door de Staat der Nederlanden vertrekte lening van M€ 150 opgenomen. Door het opnemen van deze laatste tranche nemen de liquide middelen vanaf 2011 fors toe. De UT heeft als streven om deze middelen zo min mogelijk aan te wenden en deze vast te zetten op een driemaands deposito. De jaarlijkse extra rentelast wordt hierdoor beperkt tot 0,1%. Wel is bij de begroting 2012 besloten extra reserve inzet, en daarmee liquiditeitsinzet, aan te wenden voor de reorganisatie Route 14+.

Uit onderstaand figuur blijkt dat de liquide middelen in 2013 het laagste niveau bereikt van M€ 37,7 (M€ 0 kasgeld + M€ 16,7 deposito + M€ 21 rekening-courant). Ook in 2013 (dus inclusief de transitiekosten voor Route'14+) heeft de UT dus voldoende liquide middelen waar, in geval van onvoorziene situaties, een beroep op kan worden gedaan.

Ontwikkeling van de liquiditeit (in M€)



De current ratio

De UT hanteert met ingang van 2011 een bandbreedte van 0,5 tot 1,5 (met een streefwaarde van 1) voor de current ratio. De UT heeft ultimo 2011 een current ratio (de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden) van 1,0 (M€ 146,9 / M€ 153,1). Op het laagste punt (in 2013) heeft de UT een current ratio van 0,8. Dit is (ruim) boven de gestelde ondergrens van 0,5.

(bedragen in M€)

Baten	Begroting	Begroting	Meerjarenraming			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Baten						
<u>Toewijzingen</u>						
Rijksbijdrage	182,7	187,4	187,3	188,6	188,0	188,9
Collegegelden	19,4	19,7	20,4	21,0	21,6	22,3
Totaal Toewijzingen	202,1	207,1	207,7	209,6	209,6	211,2
<u>Werk voor derden (incl. mut.OHW)</u>						
- 2e geldstroom (nationaal)	21,2	20,5	21,0	21,4	21,8	22,3
- 2e geldstroom (internationaal)	9,1	12,8	12,7	12,7	12,7	12,8
- Werk voor derden 3egs	52,3	53,4	51,0	51,5	52,1	52,7
- Werk voor derden diversen	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9
Totaal Werk voor Derden	83,3	87,3	85,4	86,3	87,3	88,7
Overige opbrengsten	17,9	16,6	15,1	14,4	14,1	13,7
Bijzondere baten	-	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Totaal van de Baten	303,3	311,2	308,5	310,5	311,2	313,8
Lasten						
<u>Personeel</u>						
Schaalsalarissen	126,8	124,1	123,3	122,0	121,7	121,2
Ambtstoel. uitzendkr. en declaranten	23,3	24,1	24,4	24,0	23,5	23,6
Sociale verplichtingen	42,8	43,0	44,4	43,8	43,6	43,5
Doorberekende salarissen AE	6,9	8,8	6,9	10,6	10,2	14,0
Indirecte personeelslasten	5,1	5,9	6,3	5,6	5,5	5,4
Totaal personeel	204,9	205,9	205,2	205,9	204,5	207,7
<u>Huisvesting</u>						
Afschrijving Gebouwen	16,9	16,9	17,4	17,8	17,4	16,6
Overige huisvestingslasten	23,4	24,6	24,7	24,7	25,5	26,6
Totaal huisvesting	40,2	41,4	42,0	42,5	42,9	43,2
<u>Apparatuur</u>						
Afschrijving op apparatuur	5,0	4,4	4,4	4,3	4,2	4,8
Aanschaf app./invent. niet t.l.v. reserve	7,0	7,8	6,7	7,8	8,1	8,4
Huur apparatuur en inventaris	0,5	0,4	0,3	0,4	0,3	1,0
Onderhoud inventaris	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Totaal apparatuur	14,1	14,2	13,1	14,1	14,2	15,8
<u>Materieel</u>						
Collectievorming	2,8	3,1	3,1	3,2	3,2	3,2
Materialen	9,2	8,8	8,9	9,4	9,5	9,7
Administratieve hulpmiddelen	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Grondstoffen	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Totaal materieel	14,4	14,6	14,7	15,2	15,3	15,6
<u>Overig</u>						
Facilitaire dienstverlening	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
ICT-dienstverlening	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Reis-, verblijf- en congreskosten	9,0	9,1	9,1	9,0	8,9	8,6
Subsidies en lidmaatschappen	-	-	-	-	-	-
Uitbesteed werk	8,4	8,5	8,5	8,6	8,8	8,7
Subsidies en lidmaatschappen	8,6	8,5	8,4	8,3	8,3	8,3
Advieskosten	1,1	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1
Bestuurskosten	8,6	8,6	8,5	8,5	7,8	7,8
Totaal overige lasten	37,6	37,9	37,6	37,6	36,9	35,0
Bijzondere lasten	5,4	4,9	4,5	4,1	3,9	3,0
Bezuinigingstaakstelling	-0,6	-3,4	-7,4	-8,4	-6,5	-6,5
- Resultaat normale bedrijfsvoering	-6,1	0,0	1,5	-0,6	0,0	0,0
- Resultaat bijzondere bedrijfsvoering	-6,7	-4,3	-2,7	-	-	-
Totaal Resultaat	-12,8	-4,3	-1,3	-0,6	0,0	0,0
Totaal van de lasten	303,3	311,2	308,5	310,5	311,2	313,8

Afkortingenlijst

AMI	3TU Applied Mathematics Institute
ATLAS	Academy of Technology and Liberal Arts & Sciences
BAO	Bedrijfseconomische Aspecten van het Onderwijs
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
BMT	Biomedische Technologie
BPO	Bureau Postacademisch Onderwijs
BSA	Bindend Studie Advies
CMI	Centre for Medical Imaging
CMI-NEN	Centre for Medical Imaging – North East Netherlands
CSNI	California NanoSystems Institute
CTIT	Centrum voor Telematica en Informatietechnologie
DBA	Doctor of Business Administration
ECTM	Experimental Centre for Technical Medicine
EC	European Credit (“Studiepunt”)
ECIU	European Consortium of Innovative Universities
EE	Electrical Engineering
EIT	European Institute for Innovation and Technology
EMB	Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering
E&T	3TU Ethics & Technology
EWI	Faculteit Elektrotechniek, Wiskunde en Informatica
EZ	Ministerie van Economische Zaken
FES	Fonds Economische Structuurversterking
FEZ	Financiële en Economische Zaken
FOM	Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie
GEI	Green Energy Initiative
GGO	Genetisch Gemodificeerde Organismen
HTF	High Tech Factory
HO	Hoger Onderwijs
HR	Human Resources
HTSM	High Tech Systems & Materials
IBR	Institute for Behavioral Research
IC	Interne Communicatie
ICTS	ICT-Servicecentrum
IGS	Institute for Innovation and Governance Studies
IMPACT	Institute of Mechanics, Processes and Control Twente
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IPT	Innovatie Platform Twente
ITC	Faculty of Geo-Information Science and Earth Observation
IKS	Instellingsbreed Kwaliteitszorgsysteem
KPI	Key Performance Indicatoren
LEO	Center for Service Robotics (Labora Et Obedira)
Loket VO	Loket Voortgezet Onderwijs
MIRA	Institute for Biomedical Technology and Technical Medicine
MESA+	Institute for Micro Electronics, Materials engineering, Sensors & Actuators
	Institute for Nanotechnology
MISUT	Management Informatie Systeem UT
NIKOS	Netherlands Institute for Knowledge Intensive Entrepreneurship
NINT	National Institute for Nanotechnology
NIMS	National Institute for Materials Science
NONL	Samenwerkingsverband universiteiten Noord Oost Nederland

NWO	Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
NVAO	Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	Ondersteunend BeheersPersoneel
OCRI	Overijssel Centra voor Research en Innovatie
OER	Onderwijs- en examenregeling
OW	Onderwijs
OZ	Onderzoek
PBT	Platform Bèta Techniek
PLD	Professional Learning and Development
PKM	Positionering en Kwaliteitsverbetering Masteronderwijs
PPS	Publiek Private Samenwerking
REH	Reserve Exploitatie Huisvesting
RP	Research Professional
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
SAAZ Unie	Arbo en milieunetwerk van Nederlandse Universiteiten en Academische Ziekenhuizen
SETS	Smart Energy Technology and Systems
SKO	Senior kwalificatie onderwijs
S&O	Studenten en Onderwijs Service Centrum
STW	Stichting voor Technische Wetenschappen
SU	Student Union
TGS	Twente Graduate School
TKI	Topconsortia voor Kennis en Innovatie
TOM	Twents onderwijsmodel
TOO	Top Ondersteuning Onderwijs
TPRC	Thermoplastic Composites Research Centre
3TU	Federatie van de 3 Technische Universiteiten
3TU NIRICT	3TU Netherlands Institute for Research on ICT
TUD	Technische Universiteit Delft
UMCG	Universitair Medisch Centrum Groningen
UT	Universiteit Twente
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WP	Wetenschappelijk Personeel
XUV	Specifiek golflengtegebied voor licht