

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 14.02.2018  
Commissievergadering : FPB 31.01.2018  
Agendapunt : Managementrapportage t/m oktober 2017  
Bijgevoegde stukken : Managementrapportage + bijlagen

Betrokken concerndirectie: FEZ

paraaf: 

Secretaris: Oeloff

paraaf: 

Portefeuillehouder: Bult

paraaf: 

---

## 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- o Ter informatie

---

## 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB  
Datum behandeling: 11 december 2017  
Naam agendapunt: Managementrapportage t/m oktober 2017

### **Conclusie toen:**

Kennis te nemen van de ontwikkelingen en waar nodig bespreekpunten te agenderen in de daarvoor geëigende gremia (CvB-D, UCB).

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

In deze managementrapportage is de eenheden gevraagd om naast de financiële en personele ontwikkelingen, te rapporteren over de ontwikkelingen binnen onderwijs en onderzoek.

### **Onderwijs**

Op 15 november verscheen de nieuw editie van de Keuzegids Universiteiten Bachelor. De geleverde inspanningen in de afgelopen jaren hebben zich vertaald in een sterk stijgende lijn. De hoogtepunten van de Keuzegids Universiteiten Bachelor van dit jaar:

- **UT wint predicaat 'Beste Technische Universiteit 2018'**
- **UT stijgt van 8<sup>e</sup> naar 3<sup>e</sup> plaats van Nederland**
- **UT scoort 4 Topopleidingen: TN, UCT ATLAS, ST en TCS**
- **15 opleidingen scoren 1<sup>e</sup> positie in hun categorie**
- **13 opleidingen behalen hogere score dan vorig jaar**

De behaalde resultaten zijn optimaal gedeeld met de buitenwereld. Tijdens de open dagen is er veel aandacht aan de scores besteed. Daarnaast heeft de pers het opgepakt. Intern is het succes gevierd met medewerkers en docenten.

Een uitgebreid instroomrapportage is onlangs besproken in het CvB. In deze managementrapportage zijn de bevindingen kort samengevat:

- De doelstelling (1800) van het instroomaantal in de bachelor is behaald met een instroom van 1925 studenten.
- De internationale instroom (exclusief Duitsland) is met meer dan 50% gegroeid.
- De masterinstroom in september toont een stijgende lijn t.o.v. voorgaande jaren. De groei is nog niet op het niveau dat nodig is om de doelstelling van Vision2020 te halen.

De deelname aan **excellentietrajecten** bedraagt 6%. Dit is even hoog als de afgelopen 2 jaren. **Besluit CvB: Om de streefwaarde in 2020 van 10% te realiseren wordt nog een extra inspanning gevraagd. Het CvB besluit om zich, samen met de UCOW, te beraden over te treffen maatregelen om de deelname aan excellentietrajecten te verhogen.**

### Onderzoek

In de managementrapportage wordt nog eens kort ingegaan op de laatste prognose door de faculteiten van de omzet Werk voor Derden. Ten opzichte van de marap per augustus hebben de faculteiten de totale omzet met M€ 0,4 naar beneden bijgesteld.

Het keren van de dalende trend in de omzet is door het CvB geagendeerd in diverse gremia en bijv. de najaarsoverleggen. Meer diepgaande Scenario-analyses zijn daartoe opgesteld. DUO berekent een variant van de *inverdiencapaciteit* per universiteit door de omvang van de externe middelen (=contractactiviteiten) te delen op de rijksbijdrage (eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek). Waar de gemiddelde inverdiencapaciteit van de Nederlandse universiteiten na 2013 is gestegen naar 50%, waarschijnlijk vooral door de opstart van de topsectoren en de groei van de publiek-private R&D, is de inverdiencapaciteit van de UT in vier jaar tijd met 10% gedaald van 50% (2012) naar 40% in 2016. Zoals de grafieken in de marap aantonen dienst t.o.v. de actuele omvang (oktober 2017) dient in 2018/2019 ca. M€ 30 meer aan toekenningen te zijn gerealiseerd.

**Besluit CvB: De gewenste stijging van de omzet blijven agenderen in de diverse gremia. FEZ en S&B verzoeken samen met de faculteiten na te denken over het UT-breed inzichtelijk krijgen van het aantal projectaanvragen 'in de pijplijn'. Vanaf het tweede kwartaal 2018 zal een stijging zichtbaar moeten zijn van het aantal toekenningen.**

Naast de zorgelijke ontwikkelingen met betrekking tot de omzet en het beheersen van de onderkende risico's, worden er echter ook successen behaald. BMS timmert goed aan de weg wat betreft Europese subsidies en heeft de hoogste succes rate van alle faculteiten, qua aantal projecten komt BMS op de 2e plek (TNW 26, BMS 23). Daarnaast heeft BMS haar eerste ERC project in 2016 toegekend gekregen, gevolgd in 2017 door een tweede en waarschijnlijk derde. In 2017 zijn 2 ERC Advanced Grants toegekend (EWI + TNW), 2 Starting Grants (BMS + TNW) en 1 Consolidator Grant (TNW + waarschijnlijk 1 extra bij BMS). Voor de omvang van de UT is dat een redelijk goede score. Dit jaar zijn 5 VENI's, 3 VIDI's en 2 VICI's toegekend. Hiermee presteert de UT iets beter dan de afgelopen jaren. Overige belangrijke projecten zijn COUCH: Health-project binnen Horizon 2020, gecoördineerd door EWI en Perspectief (NWO) gecoördineerd door ET.

Ingegaan wordt op de **compliance subsidievoorwaarden onderzoeksprojecten**.

De afgelopen jaren zijn steeds één of enkele audits per jaar uitgevoerd door of namens de subsidieverstrekking op naleving van de subsidievoorwaarden. In maart van dit jaar betrof het een eerste audit op HORIZON2020 projecten, in november een audit op EFRO-projecten en een audit op KP7-projecten is inmiddels aangekondigd. Zonder uitzondering betreffen het systeemaudits waarbij de gehele administratieve organisatie en interne beheersing van projecten binnen de UT onder de loep wordt genomen. De eerste bevindingen zijn positief en de financiële impact van eventuele correcties lijken relatief gering (N.B.: Dit betreft mondeling verkregen informatie, definitieve audit reports zijn nog niet ontvangen).

De opmerkingen en aanbevelingen die we terugkrijgen uit de audits betreft met enige regelmaat de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de integrale urenverantwoording. Ook worden onvolkomenheden in interne doorberekeningen nogal eens opgemerkt.

**Besluit CvB: Het CvB-D roept de decanen op om het belang van een adequate urenverantwoording en onderbouwing van intern doorberekende kosten binnen de faculteit uit te dragen en er op toe te zien dat waar nodig verbeteringsmaatregelen worden uitgevoerd. Ook de portefeuillehouders bedrijfsvoering dienen in deze de verantwoordelijkheid te nemen.**

### Personeel

In deze kwartaalrapportage wordt specifiek ingegaan op de personele fte ontwikkeling (begrote bezetting vs. werkelijke bezetting), het ziekteverzuim en de acties m.b.t. de werkdruk.

**Personele fte ontwikkeling:** In de begroting 2018 wordt t.o.v. 31/10/2017 een groei (7%) van de omvang van het WP verwacht (van 1550,9 naar 1663,6). Binnen het WP wordt een groei (20%) van de

omvang van UD posities verwacht (van 259,1 naar 311,8). Dit is vergelijkbaar met de groei die in 2017 werd verwacht en niet volledig werd ingevuld. Oorzaak hiervan is deels gerelateerd aan het verwerven van 2<sup>e</sup>/3<sup>e</sup> geldstroom projecten, maar ook gerelateerd aan het moeilijk kunnen invullen van UD posities. HR zal in de komende periode de focus leggen op het optimaliseren van de recruitment van wetenschappelijk personeel. Dit zal moeten leiden tot een verbeterde invulling van openstaande vacatures.

**Besluit CvB: Het achterblijven van invulling van UD-vacatures (14%) is echter zorgelijk voor de doorgroei van wetenschappelijke staf. Het CvB besluit om de invulling van de vacatures in wetenschappelijk staf meer universiteitsbreed op te pakken en mee te nemen in het Diversiteitsprogramma.**

**Verzuim:** Er is een verschil in het verzuimpercentage bij faculteiten en diensten waarneembaar. OBP-verzuim is binnen de faculteiten hoger dan WP verzuim. De meetperiode betreft 01.11.2016 – 31.10.2017. Bij faculteiten en diensten wordt het verzuimpercentage vooral bepaald door lang verzuim (>42 dagen).

Het verzuimpercentage bij de faculteiten is relatief laag en de meeste faculteiten laten een lichte daling van het verzuim zien t.o.v. de vorige meetperioden. Naast de reguliere verzuimgesprekken tussen leidinggevende en medewerker geeft dit voor de meeste faculteiten geen aanleiding om extra acties te ondernemen.

Bij de diensten is het verzuimpercentage iets gedaald, uitzondering is de dienst HR. Binnen de diensten gaat het vooral om langdurig verzuim (>42 dagen). Bij enkele diensten is het verzuim deels werk gerelateerd (HR, LISA). Bij andere diensten (CES, FEZ) heeft het verzuim voornamelijk een niet werk gerelateerde oorzaak.

**Werkdruk:** De afgelopen periode is de themamaand over regelmogelijkheden gerealiseerd. Het hebben en benutten van regelmogelijkheden (o.a. autonomie, steun, en participatie in besluitvorming) helpt bij het voorkomen dat werkdruk werkstress wordt. Tijdens de themamaand is gesproken met 97 bezoekers en is een analyse gemaakt van 55 vragenlijsten. Vervolgens hebben 33 deelnemers in een brainstorm deelgenomen en van daaruit is gewerkt aan productontwikkeling en realisatie. Naast praktische verbeteringen (o.a. mail etiquette, tadaa in plaats van todo, werklast inzichtelijk, sabbatical) is er ook gesproken over het opstarten van een dialoog in de organisatie. Bijvoorbeeld over waardering en vertrouwen, bewustwording en reflectie, rolmodellen in leiderschap, trust versus control in besluitvorming.

**Besluit CvB: De uitkomsten zullen de komende periode door de taskforce worden besproken in verschillende gremia, waaronder CvB-D, UCB, medezeggenschap en HR team.**

## Financiën

### Resultaatsprognose:

Het totaal geprognosticeerde UT-resultaat van - M€ 2,3 valt M€ 0,1 positiever uit dan het begrote resultaat 2017 van - M€ 2,4. In onderstaande tabel is een nadere uitsplitsing weergegeven van het geprognosticeerde resultaat 2017:

#### 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2017	Marap maart 2017	Marap mei 2017	Marap augustus 2017	Marap oktober 2017
Faculteiten	1.587-	292-	533-	1.502-	690-
Instituten	2.257-	2.257-	2.257-	2.138-	1.253-
Diensten	140-	1.071-	935-	603-	321-
Centrale UT Eenheid	1.883	618	2.115-	1.550-	298
Resultaat deelneming	288-	1.400	1.400	288-	288-
<b>Totaal</b>	<b>2.389-</b>	<b>1.602-</b>	<b>4.440-</b>	<b>6.081-</b>	<b>2.254-</b>

Het nu verwachte resultaat is M€ 3,8 hoger dan de afgegeven prognose in de rapportage ultimo augustus. Belangrijkste oorzaken: Een gewijzigde berekening van de voorziening transitievergoeding, op basis van de lopende cao afspraken, levert een dotatie op die M€ 1,4 lager ligt dan waarmee in de vorige rapportage rekening is gehouden. De instituten CTIT, MESA+ en MIRA verwachten M€ 1,0 aan extra ontvangen OZ-middelen niet meer in 2017 uit te geven, hetgeen bij de vorige rapportage nog

niet inzichtelijk was. Andere verwachte afwijkingen ten opzichte van de vorige rapportage zijn hogere centrale opbrengsten uit collegegelden (M€ 0,7), hogere dekkingsbijdrage bij de faculteiten (M€ 0,7).

De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn in eerdere rapportages al aan de orde gesteld. Het gaat daarbij vooral om positieve resultaten uit vacaturegelden en hogere gerealiseerde dekkingsbijdrage binnen de omzet Werk voor Derden binnen de faculteiten.

Vrijval van voorzieningen zijn per saldo de belangrijkste oorzaak van het positieve resultaat binnen de Centrale UT Eenheid (CUTE).

---

#### **4. Besluit CvB:**

Deze managementrapportage is besproken en vastgesteld in de CvB-vergadering van 11 december 2017.

---

#### **GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

##### **Eerder in URaad aan de orde geweest?**

Nee.

Ja, op

Conclusie toen:

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

## Managementrapportage t/m oktober 2017

Aan: College van Bestuur

Van: FEZ

Kenmerk: CvB UIT - 3096

Datum: 8 januari 2018

### 1. Inleiding

In deze managementrapportage is de eenheden gevraagd om naast de financiële en personele ontwikkelingen, te rapporteren over de ontwikkelingen binnen onderwijs en onderzoek. Om de faculteiten, instituten en diensten daarbij te faciliteren zijn dashboards met performance indicatoren beschikbaar gesteld (zie bijlage 3 voor het UT-totaal). Uiteraard wordt ingegaan op de UT-scores binnen de Bachelor Keuzegids die onlangs is uitgebracht (§2.2). Verder wordt stilgestaan bij de audits door subsidieverstrekkers die zich de afgelopen periode binnen de UT hebben voorgedaan (§2.4).

### 2. Onderwijs en Onderzoek

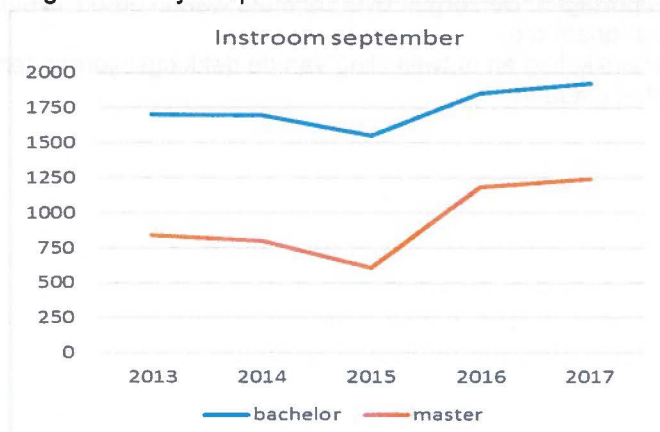
In onderstaande paragrafen wordt dieper ingegaan op de instroomcijfers, de resultaten in de Keuzegids Hoger Onderwijs en de deelname aan excellentietrajecten.

#### 2.1 Instroom Bachelor en Master

Eind oktober is een uitgebreide analyse op de actuele instroomcijfers uitgevoerd.

Voor de bachelor-instroom zijn de resultaten instellingsbreed goed te noemen. Met een instroom van 1.925 studenten is de Vision2020 doelstelling (1.800 studenten) ruimschoots gerealiseerd. De internationale instroom (exclusief Duitsland) is met meer dan 50% gegroeid. De instroom uit Duitsland kent een daling, dat wordt veroorzaakt door bewust beleid bij de opleiding Psychology. Enkele opleidingen hebben zich qua inhoud en marketing inzet herpositioneerd en er is campagne gevoerd in het westen van Nederland. De effecten zijn hiervan zichtbaar. De diversiteit van de instroom verschilt per opleiding. In de breedte is met name focus nodig op verhoging van de diversiteit.

De masterinstroom in september toont een stijgende lijn t.o.v. voorgaande jaren. De groei is nog niet op het niveau dat nodig is om de doelstelling van Vision2020 te halen. Hier is extra actie op ingezet o.a. door het opvoeren van de internationale werving (bijv. via agents en fairs), de eigen bachelorstudenten meer attenderen en enthousiasmeren om door te stromen in een UT-master en de optimalisatie van de I-keten (o.a. admission proces). Wel moet hierbij de kanttekening worden geplaatst dat de september-instroom een enkel meetmoment betreft. De masterinstroom loopt het gehele cohort door, van september 2017 tot en met juni 2018. In februari 2018 is er nog een extra instroommoment voor externe studenten, ook dan worden de landelijke instroomcijfers bekendgemaakt (1CHO). Dat is dan ook het moment om een volgende analyse op instroom en marktaandeel uit te voeren.



## 2.2 Keuzegids Universiteiten Bachelor

Op 15 november verscheen de nieuw editie van de Keuzegids Universiteiten Bachelor. De geleverde inspanningen in de afgelopen jaren hebben zich vertaald in een sterk stijgende lijn. De hoogtepunten van de Keuzegids Universiteiten Bachelor van dit jaar:

- UT wint predicaat 'Beste Technische Universiteit 2018'
- UT stijgt van 8<sup>e</sup> naar 3<sup>e</sup> plaats van Nederland
- UT scoort 4 Topopleidingen: TN, UCT ATLAS, ST en TCS
- 15 opleidingen scoren 1<sup>e</sup> positie in hun categorie
- 13 opleidingen behalen hogere score dan vorig jaar

De behaalde resultaten zijn optimaal gedeeld met de buitenwereld via landelijke en regionale pers en bijv. social media. Tijdens de open dagen is er veel aandacht aan de scores besteed. Daarnaast heeft de pers (bv. NU.nl, Tubantia en RTV Oost) het opgepakt. Intern is het succes gevierd met medewerkers en docenten.

## 2.3 Deelname Excellentietrajecten

Na afloop van de OCW-prestatieafspraken in 2015 heeft het College besloten de gemaakte afspraken blijvend te monitoren, zo ook voor de deelname aan excellentietrajecten. Wat we zien als we kijken naar realisatie tot en met oktober is, dat de bachelorpopulatie op de UT is gegroeid en de deelname aan het aantal excellentietrajecten gelijke tred hiermee heeft gehouden. De verwachting is dat in 2017 wederom ongeveer 6 % van de populatie heeft deelgenomen. Dit is gelijk aan de afgelopen 2 jaren. Om de streefwaarde in 2020 van 10% te realiseren is nog een extra wervingsinspanning nodig. Het CvB heeft het voornemen om zich, samen met de UCOW, te beraden over te treffen maatregelen om de deelname aan excellentietrajecten te verhogen.



## 2.4 Onderzoek: omzetontwikkeling en compliance subsidievoorwaarden

### Ontwikkelingen omzet Werk voor Derden en dekkingsbijdrage

In deze managementrapportage is een verdere daling van de geprognosticeerde omzet uit Werk voor Derden zichtbaar ten opzichte van de vorige rapportages. De zorgen over de mate waarin de UT in staat is 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> geldstroom binnen te halen, nemen navenant toe.

In onderstaande tabel is per faculteit de omzetontwikkeling en ontwikkeling van de dekkingsbijdrage ten opzichte van de begroting weergegeven tot en met oktober.

(M€)	Werk voor Derden			
	Begroot	Prognose	Vershil	verschil aug.
TNW	31,9	27,1	-4,8	-5,0
ITC	5,5	4,5	-1,0	-0,7
EWI	14,0	12,6	-1,4	-1,7
ET	14,1	13,9	-0,2	0,0
BMS	12,1	12,3	0,2	0,6
Totaal	77,6	70,4	-7,2	-6,8

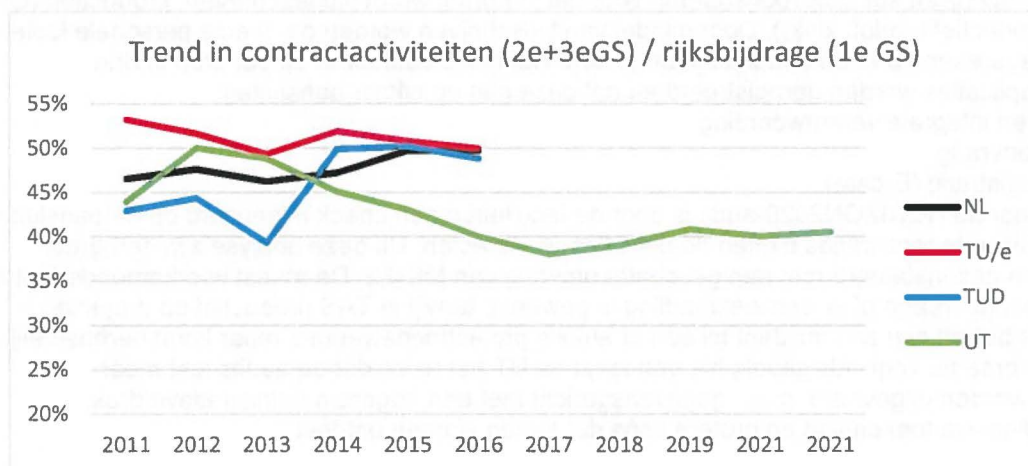
Dekkingsbijdrage			
Begroot	Prognose	Vershil	verschil aug.
4,3	5,0	0,7	0,3
2,5	1,9	-0,6	-0,6
2,2	1,8	-0,4	-0,8
2,3	2,2	-0,1	0,0
5,3	4,5	-0,8	-0,6
16,6	15,4	-1,2	-1,7

Ten opzichte van de marap per augustus hebben de faculteiten de totale omzet met M€ 0,4 naar beneden bijgesteld t.o.v. de begroting (aug. -M€ 6,8, okt. -M€ 7,2). Het resultaatseffect, de dekkingsbijdrage, laat echter een positieve ontwikkeling zien van M€ 0,5 (M€ 1,7 minder dan begroot in augustus naar M€ 1,2 minder dan begroot in oktober).

Vooraf TNW en EWI prognosticeren nu een hogere dekkingsbijdrage (beiden +M€ 0,4 t.o.v. marap aug.). EWI geeft aan dat dit een incidentele correctie betreft binnen de 'incidentele projecten met derden (1<sup>e</sup> gs)'. TNW rapporteert dat dit een gevolg is van enerzijds het in uitvoering nemen van nieuwe projecten met een hoge dekkingsbijdrage (ERC/VENI/VIDI/Grants), anderzijds het te voorzichtig afgeven van prognoses in vorige maraps.

Het keren van de dalende trend in de omzet is door het CvB geagendeerd in diverse gremia en bijv. de najaarsoverleggen. Meer diepgaande Scenario-analyses zijn daartoe opgesteld, waarvan hieronder een voorbeeld.

DUO berekent een variant van de *inverdiencapaciteit* per universiteit door de omvang van de externe middelen (=contractactiviteiten) te delen op de rijksbijdrage (eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek). Onderstaande grafiek geeft het beeld voor de Nederlandse universiteiten als geheel en de TU's.

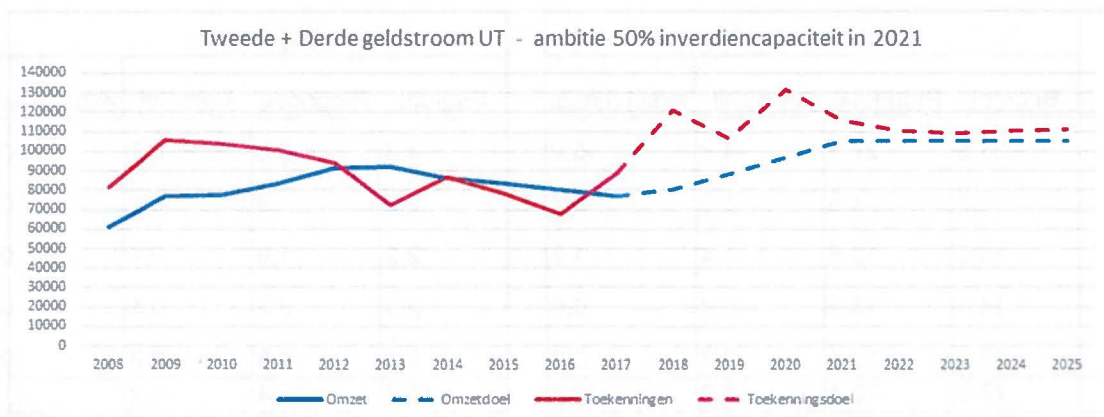


Waar de gemiddelde inverdiencapaciteit van de Nederlandse universiteiten na 2013 is gestegen naar 50%, waarschijnlijk vooral door de opstart van de topsectoren en de groei van de publiek-private R&D, is de inverdiencapaciteit van de UT in vier jaar tijd met 10% gedaald van 50% (2012) naar 40% in 2016. De prognose voor 2018 tot en met 2021 is gebaseerd op de meerjarenbegroting.

Delft en Eindhoven sluiten aan bij het beeld van de Nederlandse universiteiten. De TUD behaalt al drie jaar lang een score tussen 49 en 50%. De TU/e behaalt al drie jaar lang een score van 50 tot 52%.

Zoals is aangetoond door de UT zelf in 2012, de Nederlandse universiteiten in 2015 en 2016, en Delft en Eindhoven in de laatste drie jaren, is het (tenminste tijdelijk) mogelijk om een inverdiencapaciteit in relatie tot de rijksbijdrage van 50% te behalen. De UT heeft zich tot doel gesteld om deze 50% uiteindelijk weer te behalen.

In onderstaande tabel is een scenario-analyse gegeven van de omvang van subsidietoekenningen (totaal te ontvangen meerjarige subsidies in een jaar) om een inverdiencapaciteit van 50% in 2021 te realiseren.



T.o.v. de actuele omvang (oktober 2017) dient in 2018/2019 ca. M€ 30 meer aan toekenningen te zijn gerealiseerd. FEZ en S&B zullen samen met de faculteiten nadenken over het UT-breed inzichtelijk krijgen van het aantal projectaanvragen 'in de pijplijn'. Vanaf het tweede kwartaal 2018 zal een stijging zichtbaar moeten zijn van het aantal toekenningen.

### Compliance subsidievoorwaarden onderzoeksprojecten:

De afgelopen jaren zijn steeds één of enkele audits per jaar uitgevoerd door of namens de subsidieverstrekkers op naleving van de subsidievoorwaarden. In maart van dit jaar betrof het een eerste audit op HORIZON2020 projecten, in november een audit op EFRO-projecten en een audit op KP7-projecten is inmiddels aangekondigd.

Zonder uitzondering betreffen het systeemaudits waarbij de gehele administratieve organisatie en interne beheersing van projecten binnen de UT onder de loep wordt genomen. Definitieve audit reports hebben we over de audits van dit jaar nog niet ontvangen maar de eerste bevindingen zijn positief en de financiële impact van eventuele correcties is relatief gering. De UT loopt echter ook risico's. Het risico met een hoge kans en een grote impact betreft de volledigheid, tijdigheid en juistheid van de urenverantwoording. Ook worden onvolkomenheden in interne doorberekeningen nogal eens opgemerkt.

### Urenverantwoording:

In het algemeen schrijven subsidievoorwaarden voor dat integraal wordt tijdgeschreven; productief: (OW, OZ, overig) inproductief (verlof, ziek)). Door middel van tijdschrijven worden de directe personele lasten en overhead toegerekend aan de onderzoeksprojecten. Het risico bestaat er uit dat uren in drie verschillende applicaties worden geregistreerd en dat deze niet op elkaar aansluiten:

1. TAS: uren integrale verantwoording
2. Verlofaanvraag
3. Ziekteregistratie (E-care)

In de aanloop naar de HORIZON2020-audit is door de faculteiten een check uitgevoerd op de aansluiting van deze verschillende registraties binnen de betreffende projecten. Uit deze analyse zijn een groot aantal verschillen geconstateerd met een geschatte omvang van M€ 0,2. De meest voorkomende fout is dat er verlof is aangevraagd of er een ziekmeding is geweest, terwijl in TAS productief op projecten is geschreven. Het betreft niet een incident bij één of enkele projectmedewerkers maar komt herhaaldelijk en over de volle breedte voor. Als gevolg hiervan loopt de UT het risico dat de audits niet meer systeemgericht worden uitgevoerd, maar gegevensgericht met een hogere administratieve druk, vertraging in definitieve toekenning en grotere kans dat fouten worden ontdekt.

### Te treffen maatregelen:

#### Hands on:

De afgelopen maanden zijn door alle faculteiten, alle HORIZON2020 projecten, vanaf 2014/2015, gecontroleerd en zijn verschillen en de oorzaken daarvan inzichtelijk gemaakt. Waar mogelijk worden correcties doorgevoerd in toekomstige subsidiedeclaraties. Deze controle zal periodiek moeten worden uitgevoerd.

#### Techniek:

Eén geïntegreerd systeem voor zowel de registratie van productieve- als inproductieve uren zou idealiter een technische oplossing bieden. Vanaf 2016 is een onderzoek uitgevoerd naar zo'n geïntegreerd systeem. Collega-universiteiten en private aanbieders zijn bevroegd. Een bevredigend systeem, dat kan voldoen aan de vereiste systematiek van kostentoerekening, compatible is met ORACLE en bijv. voorziet in de wettelijke verplichtingen van de ziekteregistratie, is niet aangetroffen. Wel is gebleken dat overige universiteiten ook worstelen met dit probleem en daar ieder voor zich een antwoord op probeert te vinden.



Vervolgens is door LISA onderzocht of het mogelijk is de drie systemen binnen de UT te koppelen zodat bijv. een verlofaanvraag wordt 'ingeschoten' in TAS. Dit blijkt technisch mogelijk te zijn. In 2018 zal een projectgroep, gevormd uit LISA, projectadministrateurs en FEZ, dit gaan realiseren.

#### **Cultuur:**

Een aan te schaffen of te ontwikkelen urenverantwoordingssysteem kan nog zo geavanceerd zijn, de wil en de discipline moet door projectmedewerkers worden opgebracht om het systeem ook goed te gebruiken. Urenverantwoording wordt vaak als vervelend en verplicht nummer ervaren en het wordt nogal eens aan de secretaresses overgelaten, wat overigens cf. subsidievoorwaarden niet is toegestaan. Belangrijke voorwaarde van succesvolle implementatie van de technische oplossing, is derhalve ook het aspect cultuur in de projectopzet wordt meegenomen.

#### **Interne doorberekeningen:**

Uit projectaudits komt nogal eens naar voren dat onderbouwingen van intern doorberekende kosten (grondstoffen, materialen en geleverde diensten) voor verbeteringen vatbaar zijn. Bijv. het ontbreken van een goede kostprijscalculatie. In dit verband wordt TCO nogal eens genoemd. Ook dit aspect zal in 2018 voldoende aandacht moeten krijgen.

#### **Subsidies, awards and grants**

Naast de zorgelijke ontwikkelingen met betrekking tot de omzet en het beheersen van de onderkende risico's, worden er echter ook successen behaald.

BMS timmert goed aan de weg wat betreft Europese subsidies en heeft de hoogste succes rate van alle faculteiten, qua aantal projecten komt BMS op de 2e plek (TNW 26, BMS 23). Daarnaast heeft BMS haar eerste ERC project in 2016 toegekend gekregen, gevolgd in 2017 door een tweede en waarschijnlijk derde). In 2017 zijn 2 ERC Advanced Grants toegekend (EWI + TNW), 2 Starting Grants (BMS + TNW) en 1 Consolidator Grant (TNW + waarschijnlijk 1 extra bij BMS). Voor de omvang van de UT is dat een redelijk goede score. Dit jaar zijn 5 VENI's, 3 VIDI's en 2 VICI's toegekend. Hiermee presteert de UT iets beter dan de afgelopen jaren. Overige belangrijke projecten zijn COUCH: Health-project binnen Horizon 2020, gecoördineerd door EWI en Perspectief (NWO) gecoördineerd door ET.

## **3 Personeel en Organisatie**

In deze kwartaalrapportage wordt specifiek ingegaan op de personele fte ontwikkeling (begrootte bezetting vs. werkelijke bezetting), het ziekteverzuim en de acties m.b.t. de werkdruk.

### **3.1 Personele fte ontwikkeling**

De invulling van de vacatures op ten opzichte van de begroting is t/m oktober 2017 op UT-niveau is in de tabel op de volgende pagina in beeld gebracht. Te constateren is een opvallende verschuiving tussen begrote functiecategorieën docent en UD. Er is vaker gekozen voor aanstelling van een docent in plaats van een Universitair docent of door invulling d.m.v. detachering en gastdocenten. De veranderde invulling heeft mede te maken met de grotere instroom van studenten waardoor er behoefte is ontstaan aan meer onderwijzende capaciteit. Het achterblijven van invulling van UD-vacatures (14%) is echter zorgelijk voor de doorgroei van wetenschappelijke staf. Het CvB heeft het voornemen om invulling van de vacatures in wetenschappelijk staf meer universiteitsbreed op te pakken en mee te nemen in het Diversiteitsprogramma.

Faculteiten melden een groter aantal UHD-posities a.g.v. bevorderingen. Het aantal promovendi is achter gebleven met het begrootte aantal. Dit is gerelateerd aan het verwerven van de 2<sup>e</sup>/3<sup>e</sup> geldstroom projecten.

In de begroting 2018 wordt t.o.v. 31/10/2017 een groei (7%) van de omvang van het WP verwacht (van 1550,9 naar 1663,6). Binnen het WP wordt een groei (20%) van de omvang van UD posities verwacht (van 259,1 naar 311,8). Dit is vergelijkbaar met de groei die in 2017 werd verwacht en niet volledig werd ingevuld. Oorzaak hiervan is deels gerelateerd aan het verwerven van 2<sup>e</sup>/3<sup>e</sup> geldstroom projecten, maar ook gerelateerd aan het moeilijk kunnen invullen van UD posities. Zoals hiervoor is opgemerkt legt HR in de komende periode de focus op het optimaliseren van de recruitment van wetenschappelijk personeel. Dit zal moeten leiden tot een verbeterde invulling van openstaande vacatures.

**Tabel: personele fte ontwikkeling** source: HR via off-boeking  
Staff UT (fte)

	Jaarrekening 2016	Begroting 2018	Begroting 2017	sep	okt	gem. bezet.	verschil begrot.
WP Management	19,8	20,2	22,0	18,8	19,3	19,0	-12,6%
Hoogleraar	133,5	139,7	134,8	132,9	133,4	132,8	-1,0%
UHD	140,8	140,8	136,4	139,6	140,0	145,5	2,6%
UD	254,9	311,8	298,5	253,1	256,0	259,1	-14,2%
Docent	101,6	110,9	99,5	115,1	116,0	109,8	16,5%
Onderzoeker	258,6	250,3	262,5	247,1	251,1	258,9	-4,3%
Promovendus / TWAIO	602,3	689,9	706,0	610,3	617,6	624,5	-12,5%
Niet ingedeeld WP	1,1		0,5	1,2	1,3	1,2	190,2%
<b>Totaal WP</b>	<b>1512,6</b>	<b>1663,6</b>	<b>1660,3</b>	<b>1518,0</b>	<b>1534,7</b>	<b>1550,9</b>	<b>-7,6%</b>
Schaal 13-18 / CvB leden	55,5	59,8	57,1	54,7	55,7	56,0	-2,4%
Schaal 11-12	202,6	227,2	213,2	207,4	212,9	215,2	-0,2%
Schaal 5-10	769	812,7	788,1	772,4	771,8	784,2	-2,1%
Schaal 1-4	45,6	39,8	44,0	44,7	44,3	48,3	0,6%
Niet ingedeeld OBP	2,9	1,0	0,4	2,3	2,3	2,3	485,3%
<b>Totaal OBP</b>	<b>1075,6</b>	<b>1140,5</b>	<b>1102,8</b>	<b>1081,4</b>	<b>1086,9</b>	<b>1106,0</b>	<b>-1,4%</b>
Overig	pm	0,4	0,4	3,8	2,8	2,5	565%
<b>Totaal UT</b>	<b>2588,2</b>	<b>2804,5</b>	<b>2763,5</b>	<b>2603,3</b>	<b>2624,4</b>	<b>2659,4</b>	<b>-5,0%</b>

### 3.2 Verzuim

Onderstaande figuren tonen verzuimpercentage per eenheid (Totaal, OBP en WP). Er is een verschil in het verzuimpercentage bij faculteiten en diensten waarneembaar. OBP-verzuim is binnen de faculteiten hoger dan WP verzuim. De meetperiode betreft 01.11.2016 – 31.10.2017.

Bij faculteiten en diensten wordt het verzuimpercentage vooral bepaald door lang verzuim (>42 dagen).

Het verzuimpercentage bij de faculteiten is relatief laag en de meeste faculteiten laten een lichte daling van het verzuim zien t.o.v. de vorige meetperioden. Naast de reguliere verzuimgesprekken tussen leidinggevende en medewerker geeft dit voor de meeste faculteiten geen aanleiding om extra acties te ondernemen. Dit behoudens de Medisch Sociale Overleggen met de bedrijfsarts. Bij BMS is een duidelijk stijging zichtbaar. Binnen BMS is een onderzoek gestart naar het stijgende verzuim bij PhD's. Bij de faculteit ITC is er actief aandacht voor het eerste rechtstreekse contact, zo spoedig mogelijk na ziekmelding.

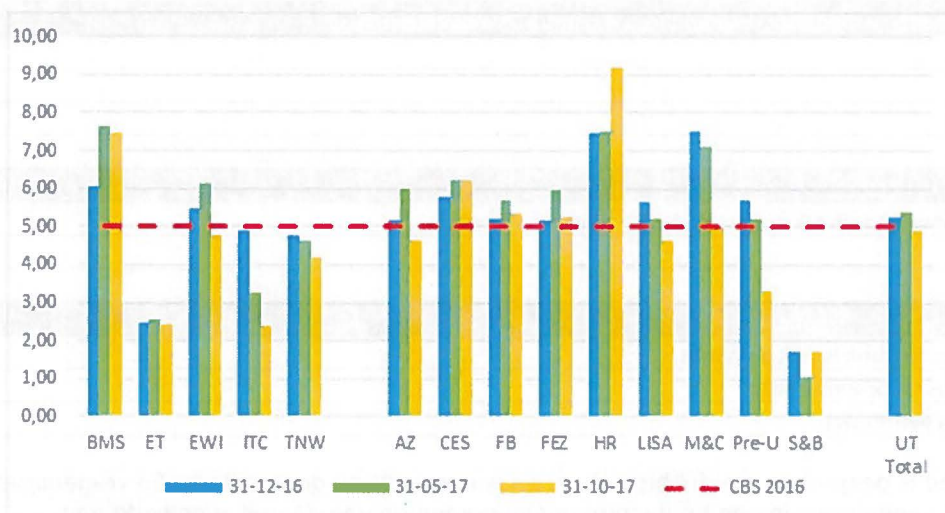
Bij de diensten is het verzuimpercentage iets gedaald, uitzondering is de dienst HR. Binnen de diensten gaat het vooral om langdurig verzuim (>42 dagen). Bij enkele diensten is het verzuim deels werk gerelateerd (HR, LISA). Bij andere diensten (CES, FEZ) heeft het verzuim voornamelijk een niet werk gerelateerde oorzaak.

### Maatregelen

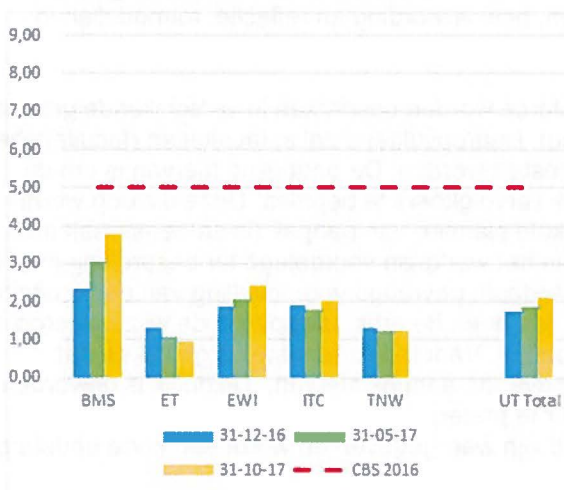
Alle diensten zetten nauwgezet medisch sociaal overleggen in. Ook wordt goed oog gehouden op frequent verzuim en wordt goed gebruik gemaakt van de verzuimspecialisten. Gezien het hoge verzuimpercentage binnen HR worden verschillende initiatieven voortvarend opgepakt: direct contact met de zieke, snelle verwijzing richting bedrijfsarts, werkdruk – tegenmaatregelen, prioriteren, snelle vervanging bij ziekte, stop-starting-start-stopping, vitaliteitsgesprekken en samen optrekken nieuwe arbodienst. Een aantal medewerkers is inmiddels al weer aan het re-integreren.



Totaal Verzuim per eenheid Bron Oracle HR



Verzuim OBP per eenheid Born Oracle HR



Verzuim WP per eenheid Born Oracle HR

### Verzuimbegeleiding vanaf 1-1-2018

In de huidige situatie worden medewerkers van Universiteit Twente (standaardregeling) na vier weken ziekte opgeroepen bij de bedrijfsarts. Per faculteit of dienst kon hiervan worden afgeweken als dit door bijvoorbeeld frequent verzuim aan de orde was. Vanaf 1 januari 2018 start de verzuimbegeleiding na twee weken met een oproep voor het spreekuur van de inzetbaarheidscoach. De insteek van de Arbo Unie inzetbaarheidscoaches is een best practice die gericht is op werkherhvatting: wat kan er nog wel, het de-medicaliseren van verzuim.

## Conclusie

Door toepassing van bovengenoemde maatregelen in combinatie met de nieuwe arboleverancier en de inzet van inzetbaarheidscoaches worden de mogelijkheden om verzuim te voorkomen en te verminderen opgepakt. Resultaat zal een verzuimdaling in 2018 zijn.

### 3.3 Werkdruk

De afgelopen periode is de themamaand over regelmogelijkheden gerealiseerd. Het hebben en benutten van regelmogelijkheden (o.a. autonomie, steun, en participatie in besluitvorming) helpt bij het voorkomen dat werkdruk werkstress wordt.

Doel is het begrip regelruimte beter bekend te maken, zodanig dat UT collega's zich ervan bewust zijn dat het benutten van regelruimte effect heeft op het verminderen van de kans op werkstress. Dit is gerealiseerd door deelnemers inzicht te geven in de eigen rol en verantwoordelijkheid bij het geven en nemen van regelruimte en door zichtbaar te maken aan welke regelruimte behoefte is, waar regelruimte (nog) ontbreekt en hoe regelruimte beschikbaar kan komen.

<b>Van welke regelmogelijkheden wordt door de UT collega's gebruik gemaakt (top 3)</b>
Prioriteren en plannen
Time management
Goede relatie en overleg
Flexibel werken
<b>Aan welke regelruimte is behoefte</b>
Duidelijke kaders (en planning) zodat ik weet wat er van mij verwacht wordt
Teamwork
Heldere besluiten
<b>Randvoorwaarden om regelmogelijkheden</b>
Organiseer tijd voor reflectie (druk is niet de norm)
Maak angst en perfectionisme bespreekbaar
Geef waardering en (heb) vertrouwen

Tijdens de themamaand is gesproken met 97 bezoekers en is een analyse gemaakt van 55 vragenlijsten. Vervolgens hebben 33 deelnemers in een brainstorm deelgenomen en van daaruit is gewerkt aan productontwikkeling en realisatie. Naast praktische verbeteringen (o.a. mail etiquette, tadaa in plaats van to do, werklust inzichtelijk, sabbatical) is er ook gesproken over het opstarten van een dialoog in de organisatie. Bijvoorbeeld over waardering en vertrouwen, bewustwording en reflectie, rolmodellen in leiderschap, trust versus control in besluitvorming.

De uitkomsten zullen de komende periode door de taskforce worden besproken in verschillende gremia, waaronder CvB-D, UCB, medezeggenschap en HR team. Daaropvolgend zal in faculteiten (faculteitsbesturen) en Diensten (managementteams) een dialoog gestart worden. De bedoeling hiervan is om de opgedane kennis en inzichten te delen en met elkaar de vervolgoers te bepalen. Deze dialoog wordt beschouwd als kick off om te komen tot invulling van lokale plannen van aanpak (in samenspraak met faculteits- en dienstraden). Er is een volgende versie van het werkplan voorgelegd ter bespreking in UR en OPUT. Door de medezeggenschap is onder meer aandacht gevraagd voor invulling van de facultaire plannen. Er wordt een volgende versie voorgelegd. Tot slot heeft de arbeidsinspectie de wijze waarop de UT met het thema werkdruk aan de slag is positief bevonden. Vanuit de interviews is gebleken dat medewerkers over dit thema goed zijn geïnformeerd en over de aanpak hiervan. Duidelijk is geworden dat er binnen de organisatie minder taboe is om hierover te praten. In bijlage 2 staan de overige initiatieven die gerealiseerd zijn weergegeven en wordt een korte update per faculteit gegeven.

### 3.4 Organisatie ontwikkeling

Er loopt een aantal strategische organisatie ontwikkeltrajecten met de ambitie om deze per 1/1/2018 te implementeren.

- UT2020; Voor de zomervakantie is de introductie van faculteitsbesturen bekrachtigd door de UR en het CvB en na de zomervakantie zijn de faculteitsbesturen in vier van de vijf faculteiten van start gegaan. Binnen de faculteit EWI is de vorming van het faculteitsbestuur aangehouden, zodat de nieuwe decaan bij de samenstelling ervan betrokken kan worden. Na de zomer is de volgende fase van UT2020 opgepakt. Zo zijn bij de Dies de 5 thema's gelanceerd die focus gaan geven aan de externe propositie van de UT. Voor drie strategische onderzoek speerpunten zijn instituuksplannen uitgewerkt (inclusief de universiteit brede onderzoeksprogramma's). Daarnaast zijn de financiële kaders van het aangescherpte UT besturingsmodel geïntroduceerd en ingevuld voor de concrete jaarplannen van de faculteiten en instituten. Tot slot zijn de organisatorische

wijzigingen als gevolg van de opzet van de nieuwe instituten uitgewerkt in een reorganisatieplan dat ter instemming aan de UR is aangeboden. Vanaf januari wordt gestart in de nieuwe setting. Natuurlijk moet dan nog veel in de praktijk beproefd en op onderdelen bijgestuurd worden. Ondanks dat het programma UT2020 wordt afgesloten zal een aantal initiatieven voortgezet worden in 2018. Dit betreft onder meer projecten op het gebied van capaciteitsplanning & bekostiging en op het gebied van grootschalige infrastructuur.

- IOCH; De campus is een unieke en strategische waarde van de UT. Op het gebied van Campus en huisvesting is binnen het project IOCH (Inrichting en Organisatie Campus en Huisvesting) een plan uitgewerkt voor de beter gestroomlijnde en meer flexibele dienstverlening op het brede domein van Campus, Huisvesting, Sport en Cultuur. Het op interactieve wijze opgestelde plan is ter instemming aangeboden aan de UR. Na instemming door de UR volgt een formele implementatie per 1 januari 2018. Het plan behelst onder meer een voortgaande ontwikkeling die door de eigen organisatie met een beperkte ondersteuning wordt opgepakt.

## 4 Financiële ontwikkelingen

### 4.1 Resultaatprognose

Op basis van de gerealiseerde cijfers ultimo oktober 2017 en opgestelde prognoses voor het restant van het jaar verwacht de Universiteit Twente over het boekjaar 2017 een negatief resultaat van - M€ 2,3 te realiseren.

In onderstaande tabel is een nadere uitsplitsing weergegeven van het geprognosticeerde resultaat 2017:

Tabel 1: Resultaat uitsplitsing (in M€)

Hoofdkostenplaatsen	Begroot resultaat 2017	Marap maart 2017	Marap mei 2017	Marap augustus 2017	Marap oktober 2017
Faculteiten	1.587-	292-	533-	1.502-	690-
Instituten	2.257-	2.257-	2.257-	2.138-	1.253-
Diensten	140-	1.071-	935-	603-	321-
Centrale UT Eenheid	1.883	618	2.115-	1.550-	298
Resultaat deelneming	288-	1.400	1.400	288-	288-
<b>Totaal</b>	<b>2.389-</b>	<b>1.602-</b>	<b>4.440-</b>	<b>6.081-</b>	<b>2.254-</b>

Het nu verwachte resultaat is M€ 3,8 hoger dan de afgegeven prognose in de rapportage ultimo augustus. Belangrijkste oorzaken:

- Een gewijzigde berekening van de voorziening transitievergoeding, op basis van de lopende cao afspraken, levert een dotatie op die M€ 1,4 lager ligt dan het maximale risico waarmee in de prognose per augustus rekening is gehouden.
- De instituten CTIT, MESA+ en MIRA verwachten M€ 1,0 aan extra ontvangen OZ-middelen uit het CS-budget niet meer in 2017 uit te geven, hetgeen bij de prognoses per augustus nog niet inzichtelijk was.
- Op basis van de laatste instroomcijfers is de prognose Collegegelden opnieuw bepaald. Op basis van deze berekening zijn de centrale opbrengsten uit collegegelden met M€ 0,7 naar boven bijgesteld.
- Vanuit de laatste inzichten in de onderhanden projecten is de dekkingsbijdrage in positieve zin aangepast bij de faculteiten EWI (+ M€ 0,3) en TNW (+ M€ 0,4).
- De diensten vertonen een positiever resultaat t.o.v. de prognose t/m augustus vooral als gevolg van later ingevulde vacatures binnen AZ en FEZ en detacheringen bij faculteiten door FEZ.

Voor een verdere uitsplitsing van het resultaat per eenheid wordt verwezen naar bijlage 1. Hieronder wordt in de volgende paragrafen nader ingegaan op de belangrijkste afwijkingen in de resultaatprognoses ten opzichte van de Begroting 2017.

Het totaal geprognosticeerde UT-resultaat van - M€ 2,3 valt M€ 0,1 positiever uit dan het begrote resultaat 2017 van - M€ 2,4. De belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn in onderstaande paragrafen weergegeven:

### 4.2 Duiding resultaatontwikkelingen primair proces:

Voor het primair proces, bestaande uit de faculteiten en instituten, wordt een negatief resultaat van M€ 1,9 geprognosticeerd. Dit is M€ 1,9 positiever dan het begrote resultaat.

De faculteiten **ET** en **EWI** verwachten een positiever resultaat van M€ 0,5 door lagere personele lasten als gevolg van vertraagde invulling van vacatures. Daarnaast prognosticeert **EWI** een vrijval uit de reorganisatievoorziening van M€ 0,2. Het resultaat van **UTC** valt M€ 0,3 positiever uit door hogere inkomsten uit collegegelden, lagere huisvestinglasten en lagere kosten aanschuifonderwijs dan begroot. Een hogere ziektecompensatie en lagere huisvestingslasten doen het resultaat bij **ITC** M€ 0,2 hoger uitvallen dan begroot. **TNW** voorziet een positiever resultaat van M€ 0,1 voornamelijk als gevolg van een hogere dekkingsbijdrage.

De dekkingsbijdrage bij de faculteit **BMS** valt lager uit dan begroot wat voor een negatiever resultaat van M€ 0,4 zorgt.

De eenheden **FPC**, **NanoLab** en **Pre-U** verwachten conform begroting uit te komen.

Nieuw en omvangrijk is het positieve resultaat bij de instituten van M€ 1,0. In het verlengde van het plan voor de besteding van strategische middelen 2017 is een budget van k€ 275 per instituut uit Centrale Stimulering 2017 toegekend aan de coördinerende instituten. Deze toekenningen zullen niet tot een besteding leiden in 2017. Dit positieve resultaat in 2017 benadrukt het belang van de financiële paragrafen in instituutplannen 2018 e.v.

In het geval dat de budgetten niet volledig zijn uitgegeven in 2017, is voorzien dat de saldi beschikbaar blijven om te worden uitgegeven in 2018. Het saldo per programma zal in de centrale strategische OZ-reserve apart zichtbaar worden gemaakt door FEZ.

#### **4.3 Resultaatsontwikkelingen diensten en CUTE:**

##### **Diensten**

Het totaal verwachte resultaat van de diensten komt M€ 0,2 negatiever uit dan het begrote resultaat. De diensten **CES**, **M&C** en **HR** prognosticeren een lager resultaat dan begroot, doordat er geen of onvoldoende invulling kan worden gegeven aan de bezuinigingstaakstellingen. Het gezamenlijke resultaat van deze diensten daalt hierdoor met M€ 0,4 ten opzichte van de begroting. Stijgende kosten arbodienstverlening zorgen bij eenheid **HR** voor een extra daling van het resultaat (M€ 0,2). Hogere uitgaven voor externe inhuur en extra activiteiten in 2017 doen het verwachte resultaat van **M&C** nog eens M€ 0,1 lager uitvallen dan begroot.

De dienst **FEZ** verwacht een positiever resultaat (M€ 0,3) door detachering personeel bij het primair proces en latere invulling vacatures. Het **FB** komt M€ 0,2 positiever uit, voornamelijk door creditering in 2017 van in 2016 gemaakte kosten.

Tenslotte verwachten de diensten **LISA**, **SU**, **S&B**, **AZ** en **CvB** om en nabij begroting uit te komen.

##### **CUTE (incl. Deelnemingen)**

Naar verwachting valt het resultaat van CUTE (inclusief deelnemingen) M€ 1,6 negatiever uit dan begroot.

Op basis van de laatste berekeningen zal de niet begrote vorming van de voorziening transitievergoeding, met de huidige cao-afspraken als basis, M€ 1,8 bedragen. Negatieve effecten op het geprognosticeerde resultaat zijn verder een niet begrote kostenpost voor budget UTS-beurzen 2<sup>e</sup> jaar (M€ 0,6), niet begrote kosten UT2020 (M€ 0,4), een hogere besteding algemene middelen (M€ 0,4) en een overschrijding van de te verdelen strategische middelen (M€ 0,2). Daarnaast wordt binnen Centrale kosten CHRM-beleid de bezuinigingstaakstelling van M€ 0,1 niet gerealiseerd.

Het vrijvallen van de voorzieningen Gallery (M€ 0,7) en EU-audit KP7 (M€ 0,8) heeft een positief effect op het resultaat. Binnen de reserve sociale lasten wordt een positiever resultaat verwacht door een niet begrote toekenning uit de interne middelenverdeling i.v.m. kosten ZVW (M€ 0,2) en een positief resultaat voorzieningen Wachtgelden en WGA-RD (M€ 0,2).

Op de deelnemingen wordt een resultaat conform begroting verwacht.

#### 4.4 Vastgoedplan 2017

In het vastgestelde Vastgoedplan 2017-2021, dat mede gebaseerd is op de uitkomsten van het Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan (LTSH), is voor 2017 een investeringsbegroting opgenomen van M€ 15,0. Dit bedrag is als volgt onder te verdelen:

Gebouw gerelateerde investeringen	M€ 11,1 (waaronder renovatie Technohal 2017)
Onderhoud en vervanging	M€ 1,8
Renovatie	M€ 0,6
Overige projecten vanuit LTSH	M€ 1,5
Totaal begroot voor 2017	M€ 15,0

Voor 2017 wordt verwacht dat het investeringsvolume in vastgoed uitkomt op M€ 7,8 (prognose september was M€ 9,3). Ten opzichte van de laatste prognose van augustus dit jaar komen de vastgoedinvesteringen nu M€ 1,5 lager uit. Oorzaak hiervan is dat voor het project Technohal de betaaltermijnen met aannemers contractueel definitief zijn vastgesteld, waardoor voor 2017 geraamde uitgaven doorschuiven naar 2018. Dit heeft geen verdere invloed op het budget en/of planning.

#### Herijking financieel kader LTSH:

Omdat de ontwikkeling en realisatie van de nieuwbouw voor ITC later start dan waarvan werd uitgegaan in het oorspronkelijk LTSH, valt de investering en ingebruikname van de nieuwbouw ITC buiten de oorspronkelijke financiële planning/tijdspanne. Daarom heeft een herijking van de investeringsruimte en -periode plaatsgevonden. Het herijkte kader loopt nu door tot en met 2023. Uitgaande van de investeringen vanuit het LTSH en de noodzakelijke onderhouds-, renovatie- en overige investeringen t/m 2023, passen de investeringen zoals die nu geprioriteerd zijn binnen de beschikbare maximale investeringsruimte per eind 2023. Deze herijking heeft tevens de ruimte geboden het benodigde budget voor de realisatie van de nieuwbouw voor ITC te verhogen.

#### 4.5 Liquiditeit en cashflow ontwikkeling

Op basis van de resultaatprognose per ultimo oktober verwachten we voor 2017 een cashflow van circa M€ 0,7 (begroting - M€ 4,9). Ten opzichte van de begroting betekent dit een afwijking van M€ 5,6. Zie onderstaande tabel (in M€).

Cashflow	Begroting 2017	Prognose okt 2017
Resultaat	-2,4	-2,3
Afschrijving	20,9	21,2
Investeringen (vastgoed & apparatuur)	-18,1	-12,7
<b>Cashflow uit operationele activiteiten</b>	<b>0,4</b>	<b>6,2</b>
Financieringsactiviteiten	-5,3	-5,3
Leningen u/g	0,0	1,2
Overige balansmutaties	0	-1,4
<b>Totaal cashflow 2017</b>	<b>-4,9</b>	<b>0,7</b>

#### Investeringen vastgoed en apparatuur (begroot - M€ 18,1; prognose - M€ 12,7)

Voor 2017 wordt nu verwacht dat er circa M€ 12,7 zal worden besteed aan investeringen in vastgoed en apparatuur, dit is M€ 5,4 lager dan begroot. Voor het lopende jaar houden we voor alle eenheden tezamen rekening met een investeringsvolume van M€ 4,9 voor apparatuur en M€ 7,8 aan investeringen in vastgoed. Het investeringsvolume voor apparatuur is ten opzichte van de begroting met M€ 1,75 gestegen als gevolg van extra investeringen door ET. Deze stijging is onderdeel van het gezamenlijke investeringsvolume ad M€ 4,9.

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

De financieringsactiviteiten betreffen de aflossingen van leningen voor in totaal M€ 5,3 aan het Ministerie van Financiën.

#### Leningen u/g (begroot M€ 0,0; prognose M€ 1,2)

Op dit moment verwachten we dat er per saldo M€ 1,2 zal worden afgelost van door de UT verstrekte leningen. Ten opzichte van de vorige rapportage betekent dit een daling met M€ 0,4 als gevolg van een extra geldverstrekking aan HTT.

#### Overige balansmutaties (begroot M€ 0,0; prognose - M€ 1,4)

Op basis van de laatste berekeningen verwachten we een afname van de balanspost voorzieningen met - M€ 1,4. Deze mutatie bestaat uit een verwachte dotatie van M€ 0,9 en een onttrekking van - M€ 2,3.

### Liquide middelen

De liquide middelen bedroegen eind 2016 M€ 118,3. Op basis van de huidig verwachte cashflow (+ M€ 0,7) voorzien we een eindstand liquide middelen per ultimo 2017 van circa M€ 119,0.

### Netto kaspositie (M€)

De netto kaspositie (liquide middelen -/- saldo leningen) bedraagt per eind oktober 2017:

Liquide middelen	133,9
Saldo leningen	<u>118,3 -/-</u>
Netto kaspositie	15,6

### Ratio's

Op basis van deze prognose bedraagt de solvabiliteit I eind 2017 circa 38,3% en de solvabiliteit II circa 41,1%. De percentages per ultimo vorig jaar voor deze ratio's bedroegen respectievelijk 38,0% en 41,1%. De current ratio komt volgens de huidige prognose eind 2017 uit op 1,28 (1,27 einde 2016). Genoemde ratio's blijven binnen de door de UT vastgestelde normen.

## 5 Overige bedrijfsvoeringsaspecten:

### 5.1 Inkoopcontract compliance meting t/m oktober 2017

Volgens deze meting bedraagt het inkoopvolume van de 14 inkooppakketten ca. M€ 13 ofwel ca. 22% van het totaal inkoopvolume in de periode januari t/m oktober 2017 (M€ 59,7). Op UT niveau bedraagt het totaal contract compliance 92% en is daarmee gelijk aan de compliance van de vorige meting (periode januari t/m mei 2017). De geconstateerde afwijkingen betreffen dezelfde vier inkooppakketten als in de vorige meting, te weten: Uitzendkrachten, Audiovisuele middelen, Drukwerk en Telecommunicatie.

Totaal Contract Compliance		92%	€ 12.950.662
Totaal aantal inkooppakketten		14	
Totaal aantal pakketten met behaald doelpercentage		10	
Inkooppakketten	Doel 2017	Totaal UT	
		Compliant	
Aanschaf/onderhoud hardware en randapparatuur	90%	91%	€ 2.499.717
Schoonmaak	90%	100%	€ 2.215.378
Reis - & verblijfkosten buitenland	90%	91%	€ 1.732.783
Catering	90%	95%	€ 1.559.580
Uitzendkrachten	90%	82%	€ 1.127.435
Autohuur & personenvervoer	90%	97%	€ 1.032.259
Netwerken/infrastructuur	90%	96%	€ 957.897
Audiovisuele middelen	80%	71%	€ 499.600
Kantoorinrichting	80%	91%	€ 296.415
Drukwerk	90%	86%	€ 295.908
Kantoorartikelen	90%	91%	€ 215.670
Telecommunicatie	90%	80%	€ 204.764
Tolken en vertaaldiensten	80%	90%	€ 171.079
Promotieartikelen	80%	88%	€ 142.179

Voor de inkooppakketten Audiovisuele middelen en Uitzendkrachten is er sprake van structurele afwijkingen. De afwijking binnen Uitzendkrachten wordt veroorzaakt door de inzet van Yacht bij de faculteiten EWI, ET en BMS. Alleen bij BMS worden medewerkers van Yacht momenteel nog ingezet. De argumentatie die hiervoor wordt gebruikt is dat de huidige leverancier, Randstad, dit soort professionele mensen, vaak in het financiële vakgebied, niet in het bestand heeft. Deze behoefte aan detachering van professionals is meegenomen in de nieuwe aanbesteding Uitzendkrachten en Payroll (zit in de offertefase). De inzet van dit soort functies is namelijk optioneel meegenomen als gunningscriterium. Het betreft geen leververplichting en ook geen afnameplicht omdat de organisatie ook vrij wil zijn elders in te huren.

Binnen het pakket Audiovisuele middelen wordt de afwijking grotendeels veroorzaakt door de inzet van AV Exclusive (K€ 40 t/m oktober) voor diverse aanpassingen aan AV apparatuur. De huidige gecontracteerde leveranciers zijn namelijk niet flexibel genoeg om snel bij te kunnen springen bij calamiteiten. AV Exclusive



vangt dit probleem op. Er wordt verder geen AV apparatuur besteld; alleen uren en klein- en verbruiksmateriaal worden gefactureerd.

Voor het pakket Telecommunicatie blijft de contract compliance onder het doelpercentage vanwege de eenmalige kosten van de afgelopen periode bij KPN voor de aanschaf van een aantal nummerblokken (LISA). Daarnaast zijn er voor een nieuw piepersysteem (FBH) smartphones aangeschaft (K€ 13) bij een partij die goedkoper kon leveren dan de gecontracteerde leverancier Switch.

Binnen het pakket Drukwerk wegen de kosten van Procolor het zwaarst (K€ 16). In tegenstelling tot de gecontracteerde leveranciers kan Procolor drukwerk op bijzondere materialen realiseren.

## Bijlage 1

### Geprognosticeerde resultaten 2017 (bedragen x € 1.000,-)

Beheers eenheid	Begroten 2017 *	Begroot resultaat 2017	Resultaat jaar 2017 prognose mrt-17	Resultaat jaar 2017 prognose mei-17	Resultaat jaar 2017 prognose * aug-17	Resultaat jaar 2017 prognose * okt-17	Afwijking prognose okt-17 -/ begroting	Normale bedrijfsvoering	Bijzondere bedrijfsvoering	Stand reserve ultimo 2016
<b>Faculteiten</b>										
ET	32.438	0	199	348	228	75	75	75		7.022
FPC	0	0	0	-170	-170	0	0			0
EWI (EEMCS)	26.513	-90	604	383	140	507	597	597		17.525
UCT	1.310	-637	-637	-548	-535	-313	324		324	1.306
Nanolab	2.779	0	0	0	0	0	0			820
TNW (S&T)	54.695	0	402	114	-5	118	118	28	90	22.496
BMS	33.397	-860	-860	-860	-1.260	-1.260	-400	-400		14.981
ITC	27.028	0	0	200	150	233	233	233		35.297
ITC - Pre-University	1.531	0	0	0	-50	-50	-50	-50		165
<b>Totaal Faculteiten</b>	<b>179.691</b>	<b>-1.587</b>	<b>-292</b>	<b>-533</b>	<b>-1.502</b>	<b>-690</b>	<b>897</b>	<b>483</b>	<b>414</b>	<b>99.614</b>
<b>Instituten</b>										
CIT	13.118	-567	-567	-567	-567	-292	275	275		4.818
MESA+	20.260	-184	-184	-184	-184	350	534	534		2.449
MIRA	9.429	-1.406	-1.406	-1.406	-1.287	-1.211	195	195		4.975
IGS	8.042	-100	-100	-100	-100	-100	0			380
<b>Totaal Instituten</b>	<b>50.849</b>	<b>-2.257</b>	<b>-2.257</b>	<b>-2.257</b>	<b>-2.138</b>	<b>-1.253</b>	<b>1.004</b>	<b>1.004</b>	<b>0</b>	<b>12.622</b>
<b>Diensten</b>										
LISA	16.676	0	-115	-46	-50	-3	-3	-3		
CES	8.279	0	-393	-318	-290	-240	-240	-240		
SU	2.149	0	0	0	0	0	0			
FB	12.453	-140	-66	-29	10	65	205	205		
S&B	4.285	0	-138	0	0	25	25	25		
M&C	6.839	0	-100	-165	-90	-130	-130		-130	
FEZ	3.655	0	100	100	195	260	260	260		
HR	3.874	0	-131	-238	-281	-294	-294	-294		
AZ	9.954	0	-228	-279	-137	-44	-44	-44		
CvB	1.337	0	0	40	40	40	40	40		
<b>Totaal Diensten</b>	<b>69.501</b>	<b>-140</b>	<b>-1.071</b>	<b>-935</b>	<b>-603</b>	<b>-321</b>	<b>-181</b>	<b>-51</b>	<b>-130</b>	<b>0</b>
<b>Centrale UT Eenheid</b>										
CSL	4.397	-425	-425	-425	-425	-425	0			6.011
CHRM	964	0	-127	-44	-104	-127	-127	-127		
CE	16.075	2.308	1.170	-1.646	-1.021	850	-1.458	-1.458		44.295
<b>Totaal Centrale UT Eenheid</b>	<b>21.436</b>	<b>1.883</b>	<b>618</b>	<b>-2.115</b>	<b>-1.550</b>	<b>298</b>	<b>-1.585</b>	<b>-1.585</b>	<b>0</b>	<b>50.305</b>
Eliminatie intd ae **	-5.877									
Resultaat Deelneming		-288	1.400	1.400	-288	-288	0			
<b>TOTAAL RAPPORTAGE</b>	<b>315.800</b>	<b>-2.389</b>	<b>-1.602</b>	<b>-4.440</b>	<b>-6.081</b>	<b>-2.254</b>	<b>135</b>	<b>-149</b>	<b>284</b>	<b>162.540</b>

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

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

Mijlpaal	Wanneer	Resultaat	Uitkomst
Voorlopig besluit continuering module budget	d.d.31 oktober	Herbevestiging en continuering modulebudget	Er is besproken: Niet alle portefeuillehouders hebben iets gemerkt van een evaluatie; Budget wordt divers ingezet. Conclusie voor dit punt is om door te gaan zoals het afgelopen jaar is gestart, budget is voor rekening van de faculteiten.
Themamaand regelmogelijkheden	oktober	97 bezoekers 55 vragenlijsten 33 deelnemers brainstormsessies 8 producten 5 thema's voor dialoog	Infographic
Ronde tafel CvB-Decanen over onderzoeksrapportage over prestatiedruk	d.d.6 september	De decanen hebben gezamenlijk een aantal acties besproken die ingezet kunnen worden om de werkdruk en prestatiedruk (reëel of gepercipieerd) weg te nemen.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voorkom piekbelasting, door te kiezen</li> <li>2. Investeer in extra (WP) personeel (waar nodig)</li> <li>3. Zelfsturende teams meer vrijheid geven</li> <li>4. Performance cultuur (basiscapaciteit op orde)</li> <li>5. Vergroten carrière perspectief</li> <li>6. Waardering voor functioneren differentieren</li> <li>7. Aandacht voor verschil in teamvorming</li> <li>8. Collegialiteit</li> <li>9. Besluitvorming (minder "lagen" meer "trust")</li> <li>10. Delegeren kun je leren</li> <li>11. Demotie kennis &amp; senioriteit als kracht verantwoordelijkheid verminderen</li> </ol>
Landelijke stakeholdersmeeting in aanwezigheid professor Shaufeli	d.d. 6 oktober	gezamenlijk hebben nagedacht over het aanpakken van werkdruk binnen de wetenschappelijke wereld. Inmiddels zijn de opbrengsten van deze bijeenkomst verwerkt tot de verkenning 'Omgaan met werkdruk binnen universiteiten'.	Deze vindt u op de website van SoFoKleS: <a href="https://www.sofokles.nl/nieuws/drie-oplossingsrichtingen-voor-aanpak-werkdruk-op-universiteiten/">https://www.sofokles.nl/nieuws/drie-oplossingsrichtingen-voor-aanpak-werkdruk-op-universiteiten/</a>
Delegatieoverleg OPUT over meten	d.d. 5 september	Verkenning met oput op meten. Er zijn diverse signaleringsinstrumenten / vragenlijsten beschikbaar die verschillende factoren van werkdruk in kaart brengen. De instrumenten variëren in vorm, doelgroep en toepasbaarheid. De inzet voor een instrument is o.a. afhankelijk van de grootte van de organisatie en tevens de setting waarin werkdruk speelt.	De UT heeft ervoor gekozen om het thema Welzijn / PSA / Werkdruk, dat deel uitmaakt van de RI&E, in het MO op te nemen.

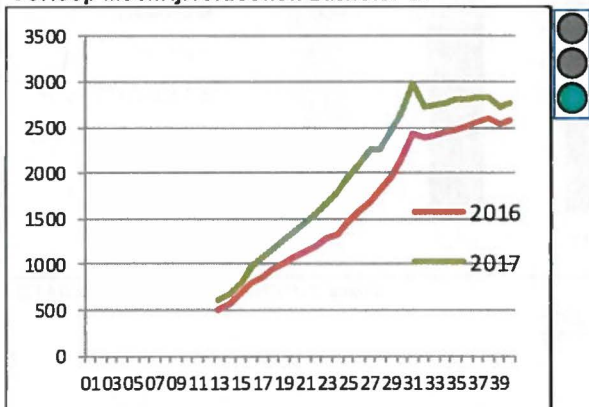
arbeidsinspectie	13 juli introductiege sprek 12 oktober groepsintervi ews 1 november terugkoppeli ng	De wijze waarop de UT met het thema werkdruk aan de slag is wordt positief bevonden. Vanuit de interviews is gebleken dat medewerkers over dit thema goed zijn geïnformeerd en de aanpak hiervan. Duidelijk is geworden dat er binnen de organisatie minder taboe is om hierover te praten.	We wachten nog op de formele bevestiging van de arbeidsinspectie, zij hebben uitgesproken niet te handhaven op werkdruk.
Instemming UR OPUT	d.d.8 november (UR) d.d. 7 november (delegatie OPUT)	Er is nog geen instemming	In de UR is het instemmingsverzoek is ingetrokken. In de nieuwe versie van het Plan van Aanpak zullen onder meer de waarnemingen die zijn vermeld in de facultaire plannen worden meegenomen om zo het Plan te completeren.
Follow up		Taskforce draagt zorg voor terugkoppeling CvB-D UCB HR team.	Afgesproken wordt om van hieruit begin 2018 verbinding te leggen met de facultiten (in gesprek met faculteitsbestuur)

Korte update per faculteit:

- Momenteel loopt er een onderzoek vanuit onze Faculty Council naar de werkdruk binnen het **ITC**. Uitkomst is nog niet bekend. In een eerder stadium dit jaar hebben 2 ITC hoogleraren meegedaan aan de pilot bij de faculteit TNW. Vervolgens heeft nog een ITC-hoogleraar zich aangemeld voor de cursus herkennen van stress-signalen; deze is vanwege geringe belangstelling niet doorgegaan.
- Naar aanleiding van het Medewerkers Onderzoek 2015 is binnen de **Faculteit TNW** gestart met een pilot werkdruk. Onderdeel van deze pilot is dat er verschillende lunchsessies zijn belegd met doelgroepen (hoogleraren UHD's en adjuncthoogleraren) uit de faculteit, waarbij werd gezocht naar mogelijke oorzaken en oplossingen. Voor begin 2018 zal ook nog een lunchsessie met de doelgroep promovendi worden belegd. Een van de resultaten is de workshop herkennen van stress-signalen.
- Een andere uitkomst van de pilot is de behoefte om eens kijkje in de keuken te nemen bij een ander bedrijf om te kijken hoe elders met werkdruk wordt omgegaan. In 2018 zal een daarom werkbezoek naar een ander bedrijf worden gepland.
- Onder andere naar aanleiding van het rapport "Work-related stress at tenure track level" van Kerensa Broersen gaat het faculteitsbestuur samen met enkele medewerkers van HR in gesprek met alle tenure trackers van de faculteit. er een werkgroep tenure track op de UT waarbij deze elementen ook onder de aandacht zijn en gekeken wordt naar oplossingen.
- Met betrekking tot de verbeterplannen TCO ligt er nu een voorstel om de financiering aan te passen. Hiervan wordt een positief effect op de werkdruk van de TCO-medewerkers verwacht. Dit voorstel wordt op dit moment met de andere grote gebruikers van TCO (EWI, Nanolab en ET) besproken.
- In een beperkt aantal situaties kan de maximale duur van de arbeidsovereenkomst van de promovendus worden verlengd. Enkele voorkomende redenen zijn: ziekte van de medewerker, het niet op tijd voorhanden zijn van materialen/apparatuur voor het doen van metingen of experimenten, familieomstandigheden, ziekte of afwezigheid van de begeleider, etc.
- In het kader van de werkdruk heeft **ET** actief meegedaan met de themamaand en zullen we ook ons ook actief inzetten voor het vervolg hiervan. Binnenkort zal de centrale werkgroep Werkdruk aanschuiven bij het Faculteitsbestuur. Doel is om draagvlak te creëren en concrete acties voor ET af te spreken. In oktober is door ET het initiatief genomen om de workshop die bij TNW is georganiseerd, opnieuw te organiseren. Helaas waren er onvoldoende inschrijvingen.
- **BMS**: HR BMS wil thema's als werkdruk, verzuim, duurzame inzetbaarheid structureel kunnen terugkoppelen binnen een clusteroverleg (meerdere vakgroepvoorzitters bij elkaar) en wil hier graag een formaat voor ontwikkelen
- **EWI**: Ten aanzien van werkdruk zijn we actief met het werven van nieuw personeel. Ook onze vaste staf zijn we aan het uitbreiden. Dat is nodig vanwege de toenemende aantallen studenten.
- Bij de **diensten** loopt een pilot bij HR (ieder team heeft een analyse + verbeteracties bedacht) en CES (met aandacht voor het opzetten van een meting). Ook in de overige diensten is aanpak werkdruk een onderwerp van gesprek. Tevens is vanuit de diensten ook actief deelgenomen aan de themamaand over werkdruk.

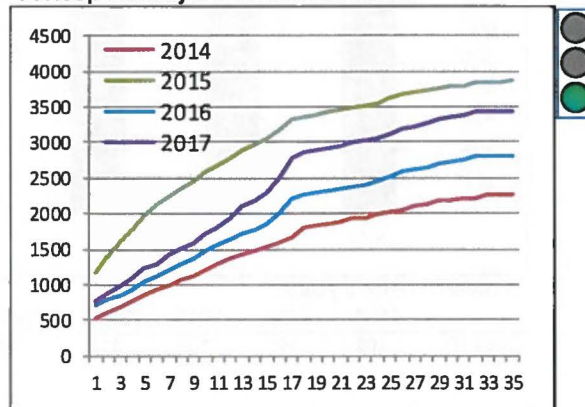
1. Developing global citizens

Verloop inschrijfverzoeken Bachelor UT



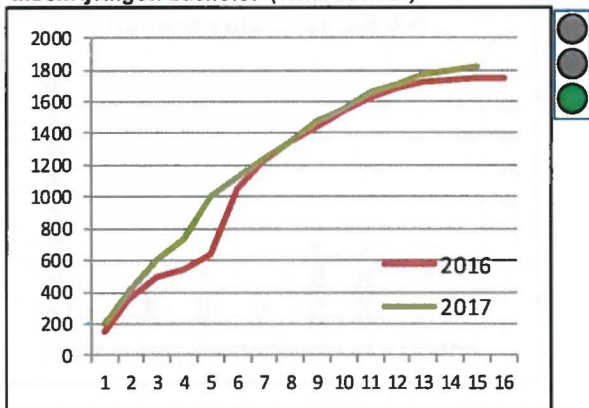
bron: Studielink

Verloop inschrijfverzoeken Master UT

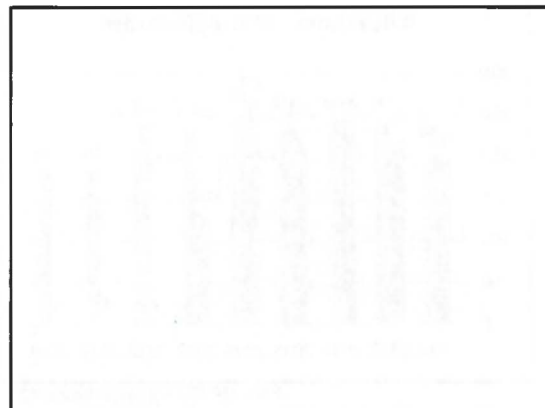


bron: Osiris

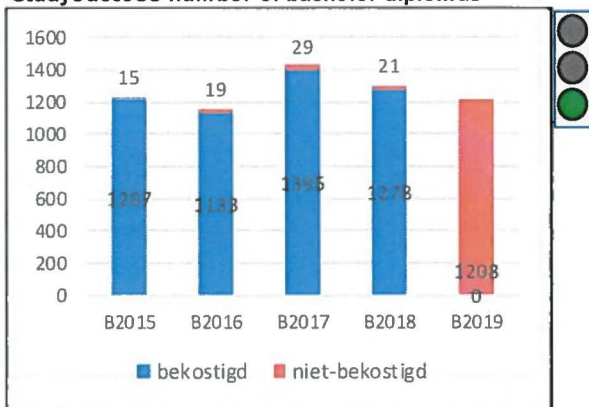
Inschrijvingen bachelor (vanaf week 30)



Bron: Osiris

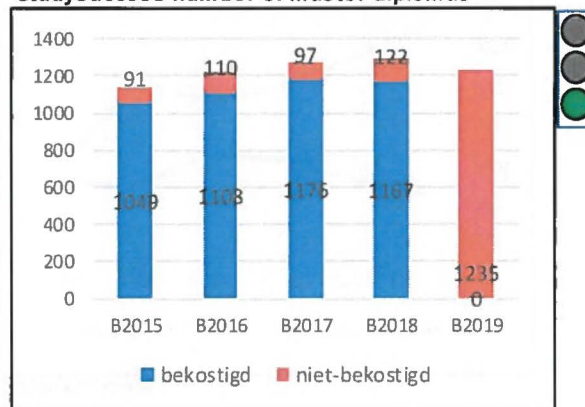


Studysuccess number of bachelor diplomas



B2015 zijn de diploma's van 2-10-2012 t/m 1-10-2013. Source: OCW

Studysuccess number of master diplomas

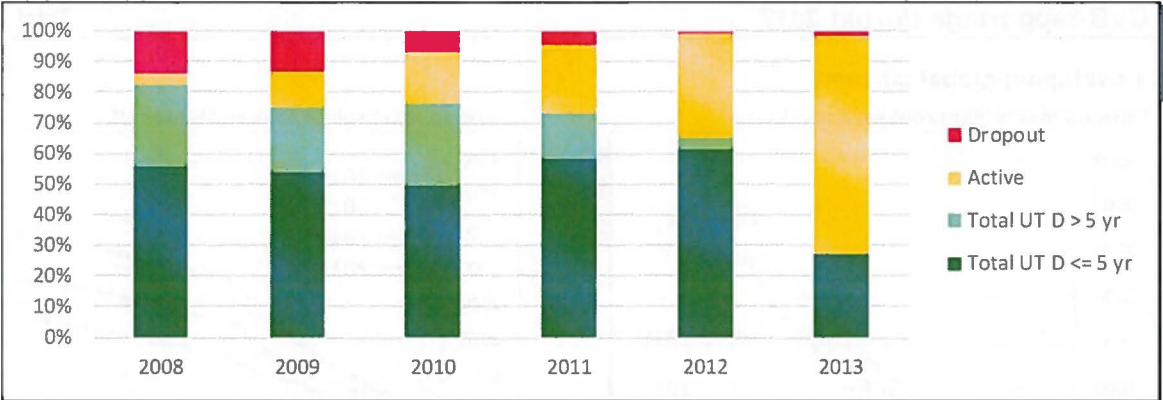


B2015 zijn de diploma's van 2-10-2012 t/m 1-10-2013. Source: OCW

## 2. Making a real impact

### Dropout and pass rate PhD candidates

Only employee PhD candidates

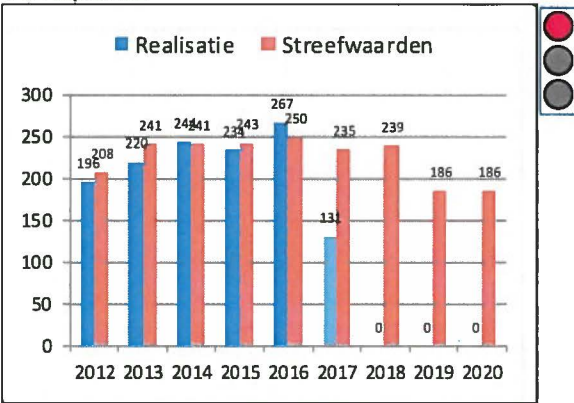


### Graduation within 5 years

Source: CvP (Realisation until Sep 2017; GATS)

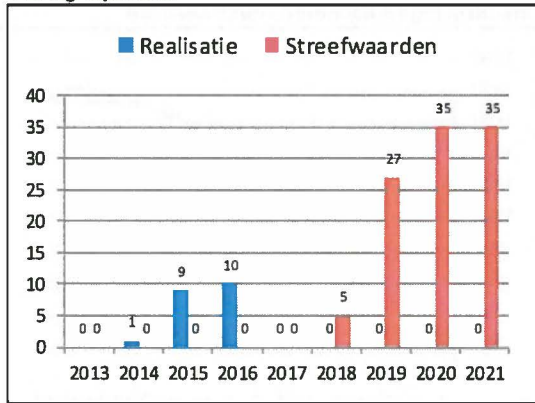
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total UT	102	125	100	119	90	37

### PhD diplomas

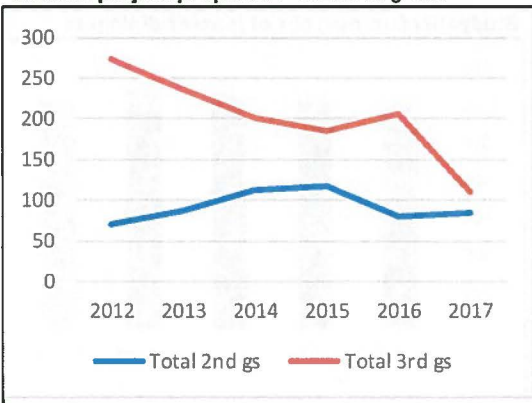


Bron: GATS / Meerjarenbegroting?

### PDEng diplomas



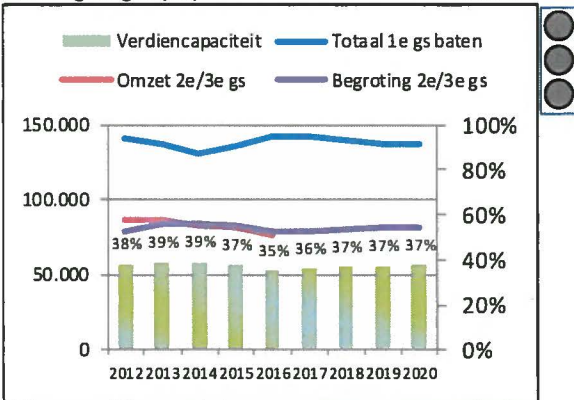
### Granted project proposals - research grants



Source: OraclePA

### Earning target (K€)

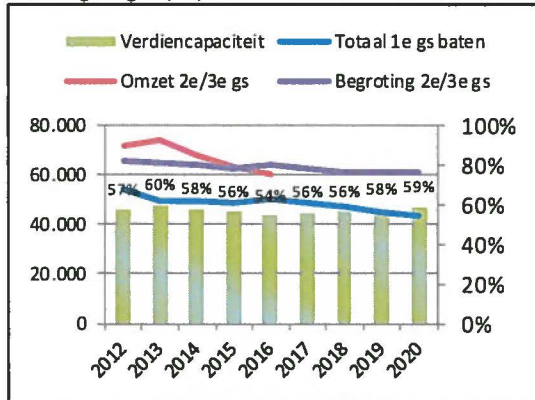
### Faculties



Bron: Jaarrek. tm 2016, resp. MJB 2017-2020

### Earning target (K€)

### Institutes



Bron: Jaarrek. tm 2016, resp. MJB 2017-2020

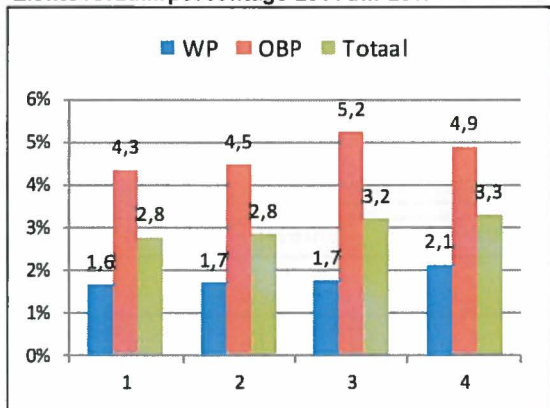
### 3. Stimulating an entrepreneurial mindset & behavior

#### Staff UT (fte)

	Begroting 2017	sep	okt	gem. bezet.	verschil begrot.
WP Management	22,0	18,8	19,3	19,0	-12,6%
Hoogleraar	134,8	132,9	133,4	132,8	-1,0%
UHD	136,4	139,6	140,0	145,5	2,6%
UD	298,5	253,1	256,0	259,1	-14,2%
Docent	99,5	115,1	116,0	109,8	16,5%
Onderzoeker	262,5	247,1	251,1	258,9	-4,3%
Promovendus / TWAIO	706,0	610,3	617,6	624,5	-12,5%
Niet ingedeeld WP	0,5	1,2	1,3	1,2	190,2%
<b>Totaal WP</b>	<b>1660,3</b>	<b>1518,0</b>	<b>1534,7</b>	<b>1550,9</b>	<b>-7,6%</b>
Schaal 13-18 / CvB leden	57,1	54,7	55,7	56,0	-2,4%
Schaal 11-12	213,2	207,4	212,9	215,2	-0,2%
Schaal 5-10	788,1	772,4	771,8	784,2	-2,1%
Schaal 1-4	44,0	44,7	44,3	48,3	0,6%
Niet ingedeeld OBP	0,4	2,3	2,3	2,3	485,3%
<b>Totaal OBP</b>	<b>1102,8</b>	<b>1081,4</b>	<b>1086,9</b>	<b>1106,0</b>	<b>-1,4%</b>
Overig	0,4	3,8	2,8	2,5	565%
<b>Totaal UT</b>	<b>2763,5</b>	<b>2603,3</b>	<b>2624,4</b>	<b>2659,4</b>	<b>-5,0%</b>

Source: HR via off-boeking

#### Ziekteverzuimpercentage 2014 t/m 2017

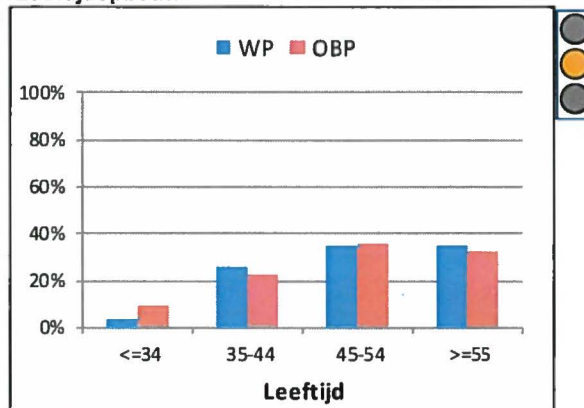


Last period 01/11/2016 to 31/10/2017

Bron: E-care

#### Leeftijdopbouw

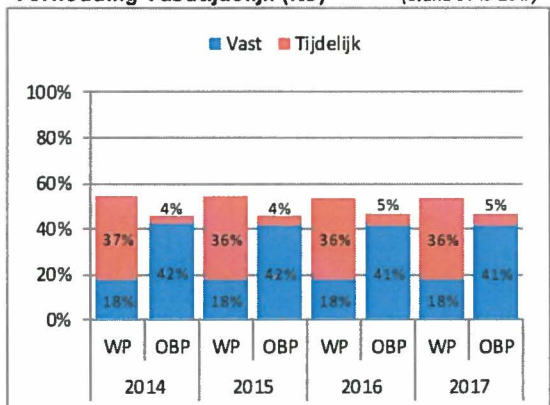
Per 31/05/2017



Source: OracleHR

#### Verhouding Vast/tijdelijk (fte)

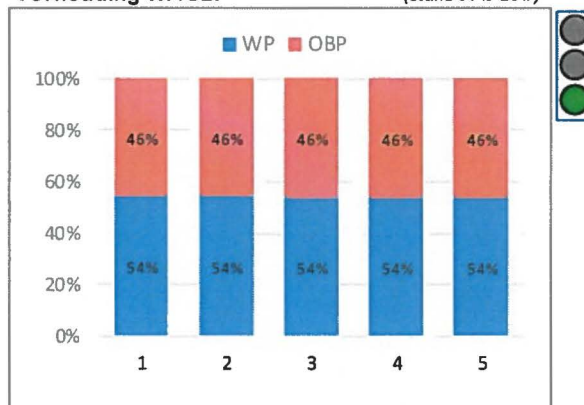
(stand 31-10-2017)



Source: OracleHR

#### Verhouding WP/OBP

(stand 31-10-2017)



Source: OracleHR

#### 4. Experimenting, pioneering & innovating

##### Resultaatprognose (K€)

	Begroting 2017			t/m periode 10				prognose 2017	
	Netto eliminaties (extern)	INTDAE	Bruto (intern)	Realisatie 2017		totaal	% gereal. / B2017	totaal 2017	% progn. / B2017
				1e gs	2e + 3e gs				
<b>Baten</b>									
Toew ijzingen	221.110	5.798	226.908	187.945	51	187.995	83%	230.682	102%
Werk voor Derden	81.344		81.344	227	59.556	59.784	73%	79.233	97%
Overige opbrengsten	13.223		13.223	9.419	1.896	11.315	86%	13.081	99%
Doorverdeling TOM (baten)		6.536	6.536	2.782		2.782	43%	6.622	101%
Doorsluizingen baten		167.175	167.175	79.557	39.983	119.540	72%	157.393	94%
Doorberekende interne opbrengsten		51.999	51.999	40.993		40.993	79%	51.796	100%
Bijzondere/Buitengew one baten	75		75	71		71	95%	90	120%
Resultaat deelnemingen	-288		-288	21		21	-7%	-288	100%
<b>Totaal baten</b>	<b>315.464</b>	<b>231.509</b>	<b>546.973</b>	<b>321.016</b>	<b>101.486</b>	<b>422.501</b>	<b>77%</b>	<b>538.610</b>	<b>98%</b>
<b>Lasten</b>									
Personeel	212.681	6.287	218.968	141.444	32.661	174.105	80%	219.974	100%
Huisvesting	38.331	34.225	72.556	58.647	781	59.428	82%	73.198	101%
Apparatuur / Inventaris	12.851	-120	12.731	6.009	4.952	10.961	86%	14.726	116%
Materiaal	14.068	3.118	17.186	9.329	2.920	12.249	71%	13.994	81%
Overige Lasten	40.126	13.130	53.257	28.635	9.080	37.715	71%	53.730	101%
Doorverdeling TOM (lasten)		6.439	6.439	2.782		2.782	43%	6.439	100%
Doorsluizingen lasten		168.428	168.428	79.557	39.983	119.540	71%	158.096	94%
Bijzondere/Buitengew one Lasten	917		917	137		137	15%	707	77%
Bezuinigingstaakstelling	-1.120		-1.120				0%	0	0%
<b>Totaal lasten</b>	<b>317.854</b>	<b>231.507</b>	<b>549.361</b>	<b>326.540</b>	<b>90.377</b>	<b>416.917</b>	<b>76%</b>	<b>540.864</b>	<b>98%</b>
Verschil eliminatie intd ee						0			
<b>Resultaat</b>	<b>-2.390</b>		<b>-2.388</b>	<b>-5.525</b>	<b>11.109</b>	<b>5.584</b>		<b>-2.254</b>	<b>94%</b>
Dekkingsbijdrage			16.726	10.694		10.694	64%	15.152	91%
<b>Resultaat</b>									
Bijzondere bedrijfsvoering			-812					-503	
Normale bedrijfsvoering			-1.576					-1.750	