

**Van:** Teeffelen, M.G.H.C. van  
**Verzonden:** maandag 21 augustus 2017 17:41  
**Aan:** Klaassen, P.L.F.; Top, K.I. van der; Frederiks, F.; Mandel, D.H.; Lecq, D.L. van der; Flach, P.D.; Nuland, M. van; Lommerse, A.C.G.; Walgreen, M.  
**CC:** Boon, J.E. van der; Metselaar, C.M.T.; Meer, A.M.H. van der; Cointre, Y. le  
**Onderwerp:** verslag technisch beraad DR 21 aug 2017

Collega's,

Bijgaand een verslag van het technisch beraad van vanochtend met leden van de 'oude' en 'nieuwe' Dienstraat over de begroting 2018-2021 van het Bestuursbureau.

Ook hierbij nog meer informatie over HR NextLevel.

Separaat zal een overzicht worden toegestuurd over de aangeane verplichting van de universiteit ten aanzien van het aannemen van medewerkers (waaronder het BB) die vallen onder de participatiewet.



Verslag begroting  
2018-2021nav...



Programma HR  
Next Level.pdf

Groet  
Mieke



*Aan* Dienstraad Bestuursbureau  
*Van* M.v.Teeffelen  
*C.c.* C.Metselaar, J.vd. Boon  
*Datum* 21 augustus 2017  
*Telefoon* 3285  
*Nummer*  
*Onderwerp* Verslag technisch beraad Begroting 2018-2021BB met Dienstraad BB dd 21 augustus 2017

### Algemeen

Op 21 augustus jl vond om 10 uur het technisch beraad over de begroting 2018-2021 van het Bestuursbureau plaats met de controllers van het BB en de Dienstraad BB.

Aanwezig waren:

Dienstraad: Karin vd Top, Patrick Klaassen, Dick vd Lecq en Fons Lommerse en Merijn van Nuland, twee leden van de nieuw gekozen DR die per 1 september aantreden.

Controllers BB: Mieke van Teeffelen, vervanger van Anita vd Meer, en Niels Verwers.

Het technisch beraad over de begroting van het BB vindt jaarlijks plaats met als doel de dienstraadsleden vooraf te informeren en details te bespreken zodat zij hun overleg met de leiding goed kunnen voorbereiden.

### Verslag in grote lijnen

Vanwege de nieuwe dienstraadsleden begonnen met het uitleggen van de structuur van het Bestuursbureau (organogram) als grondslag voor de structuur van de begrotingsonderdelen. Belangrijkste onderwerpen uit de begrotingen die zijn doorgenomen:

- **P-lasten** begroot op niveau cao 2017, doorbelastingen ISSC, UFB en FSSC incl. 3,35% indexatie cfm. begrotingsrichtlijnen;
- **M-lasten** budgetten taakstellend of conform begroting 2017 of bij grote afwijkingen in realisatie 2016 een nadere analyse en nieuw budget of toch taakstellend budget opgenomen.  
Voorbeeld: JZ programmakosten in WB BK. Uitleg: jaarlijks verschil tussen begroot budget en realisatie. Reden: vooral advocaatkosten. Moeilijk in te schatten wat jaarlijks nodig is aan juridisch advies, tenzij een reorganisatiestaat te gebeuren. Nu budget aangepast plus een klein bedrag voor de extra kosten als gevolg van digitaliseren juridische documenten voor de communicatie bij Commissie Beroep en Bezwaar en afdeling cq. advocaten.
- Alle begrotingsonderdelen blijven **binnen budget (sluitend) behalve het begrotingsonderdeel CTBB en WB AUT**. Bij beide begrotingen is een tekort begroot en wordt het CvB gevraagd (deels) het budget aan te vullen (structureel). Uitleg tekort CT BB boventalligen en teruglopen van dit tekort in volgende jaren. Uitleg tekort WB Automatisering.



- **Uitleg normformatie** ; UFO landelijk traject van enkele jaren geleden, vaststellen taken van BB en de afzonderlijke afdelingen en vervolgens aanstellen en inschalen binnen de vastgestelde profielen. Normformatie als richtlijn en hard kader voor de bezetting. Normformatie is jaarlijks bij te stellen indien noodzakelijk. Vaststelling bij begroting of gedurende het jaar dmv college-besluiten.
- **Begrote formatie** kan afwijken van normformatie. De afwijking heeft dan te maken met tijdelijke financiering. Die financiering kan komen van het CvB door toezegging vanuit de vernieuwingsmiddelen of van instellingen buiten de universiteit.

In 2018 is de normformatie met 2 fte toegenomen conform besluiten door het CvB in 2017, te weten: 1 fte SCM voor communicatieadviseur Campus Den Haag. En 1 fte AIC extra ondersteuning interne accountant afdeling.

Daarnaast is 0,25 fte structureel toegevoegd aan FB voor het beheer van P2P traject. Laatstgenoemde uitbreiding van de normformatie is zal zonder extra middelen worden gerealiseerd en binnen het WB BV worden opgevangen.

- **Verschil normformatie en begrote formatie** opgesomd. Voor alle duidelijkheid wordt hieronder dit verschil in detail in een overzicht nader aangegeven.
- Veranderingen in **presentatie ten opzichte van 2017** zijn:
  - Trainees zijn in begroting 2018-2021 als volgt opgenomen: 2 bij afdelingen (1xHRM en 1x IM) en de rest onder UPI en daarmee onder het WB BV
  - Participanten: dit jaar zo compleet mogelijk voor de transparantie ondergebracht bij boventalligen en daarmee bij de begroting van CT BB. Vorig jaar waren de participanten bij de afdelingen opgenomen. Er bestaan twee typen medewerkers: zij die volgens de oude regel werkzaam zijn bij het BB en bekostigd worden vanuit het budget 'De Zijl Bedrijven'(WB BV) en niet op de payroll voorkomen; zij die zijn aangesteld volgens de nieuwe participatie wet. Deze medewerkers staan op de payroll en wij dragen zelf een deel van de kosten (geen budget 'De Zijl Bedrijven').
  - UPI: alle medewerkers die taken verrichten volgens de doelstellingen van deze unit zijn voor de transparantie nu uit de afdelingen gehaald en onder UPI geplaatst. Namen zijn wel bij de afdelingen blijven staan maar de fte en kosten zijn bij UPI verwerkt. Dit betekent dat het aantal fte tov 2017 is toegenomen. Dit is echter een schuif van afdeling naar unit en geen extra's.
- **Niet meegenomen zijn:**
  - Eventuele veranderingen die voortkomen uit het rapport Berenschot ten aanzien van bestuursondersteuning en AZ;
  - De kosten en baten van een P&O Shared Service Center (PSSC) in oprichting;
  - Transitiekosten: vraag van een DR-lid.

De kosten zijn niet meegenomen Eind 2017 zal op basis van berekeningen en aannames mogelijk een voorziening worden getroffen. De jaarlijkse kosten zullen dan ten laste van deze voorziening worden gebracht (in toelichting nog aanpassen bij WB BV);

  - Archief Shared Service Center (ASSC); vraag DR-lid

De oprichting van dit Shared Service Centre is niet bekend bij de controllers. Bij navraag blijkt dat dit center heel gefaseerd en al werkende wijze wordt ingericht.
- **Uitleg nieuwe begrotingsposten cq uitbreidingen of veranderingen:**
  - Uitbreiding budget beheerkosten Academieggebouw vanwege o.a. afschrijfkosten voor nieuwe AV-installatie;



- Opleiden jonge onderzoekers(Promovendi) bij WB BV: in 2018 extra budget uit VNM; vanaf 2019 bekostiging door faculteiten;
- HR NextLevel: totaal budget op basis van voorlopige begroting k€ 224 gespreid over drie jaren (k€ 100 in 2017 en 2018 en k€ 24 in 2019). Global aangegeven welke posten opgenomen zijn.
- Werkprogramma BV (WBBV): grondslag budget niet nauwkeurig begroot, maar meer sluitpost in begroting. Paar onderliggende posten helder te weten: k€ 70 per jaar voor specifiek inhuur, post onvoorzien van k€ 100. Rest uitgaven naar bevind van zaken gedurende het jaar met als limiet de hoogte van het begrote budget.
- WB BV post reprocerecht: nieuw is een begrote baten . Het is de bedoeling dat de faculteiten een deel van de kosten voor reprocerecht en readers gaan meebetalen. Het begrote bedrag is een stelpost en zal later als de communicatie met de faculteiten op dit terrein wordt afgerond eventueel worden aangepast;
- WB BK: post public affairs: bedoeld als eerste aanzet voor uitbreiding van bestuursondersteuning in het publieke en private domein vanuit de universiteit gezien. Later zal worden bekeken of taakuitbreiding nodig is en waar die taak wordt belegd.
- WB O&O: Budget voor Visitaties en accreditaties wordt vanaf 2019 gesteld op k€ 580. Dit vanwege de onvoorspelbaarheid van de jaarlijkse kosten ten opzichte van de afgegeven prognose. In de BFR zal de realisatie nader worden verklaard en vergeleken met de prognose.

Als bijlagen:

- UR document over HR NextLevel
- Overzicht participanten volgens nieuwe wet Leiden universiteit. Wordt nagestuurd!!



Normformatie Bestuursbureau	in fte's
Vastgestelde formatie begroting 2017-2020 CTBB	88,6
Vastgestelde formatie begroting 2017-2020 FTBB	91,0
<b>Normformatie Bestuursbureaubegroting 2017</b>	<b>179,6</b>
CT/BB/SCM: Communicatie adviseur	1,0
CT/BB/AIC: Interne accountant	1,0
<b>Totaal normformatie begroting 2018 CT BB</b>	<b>90,6</b>
FT/BB/FB: Beheerder P2P	0,3
<b>Totaal normformatie begroting 2018 FT BB</b>	<b>91,3</b>
<b>Totaal normformatie begroting Bestuursbureau 2018</b>	<b>181,9</b>
Begrote formatie CT Bestuursbureau 2018-2021	in fte's
<b>Normformatie CTBB</b>	<b>90,6</b>
Begrote formatie CTBB:	
SCIS bekostigd uit VNM	1,8
Prog datamanagement bekostigd uit VNM	1,0
Regiobeleid LA bekostigd vanuit VNM	0,9
Bekostiging door Stg Boerhaave	0,8
Boventallig	5,3
Bekostigd WB AUT (AZ)	0,5
Bekostigd faculteiten (AZ)	0,1
<b>Totaal begrote formatie CTBB 2018</b>	<b>101,0</b>
Regiobeleid LA bekostigd vanuit VNM	-0,9
Boventallig (1 fte levensloop en 0,3 participant)	-1,3
Detachering naar faculteit geformaliseerd (ABJZ)	-0,3
Deels met pensioen (HRM)	-0,4
Stop tijdelijk uitbreiding(HRM)	-0,3
<b>Totaal begroting formatie CT BB 2019</b>	<b>97,8</b>
SCIS bekostigd uit VNM	-1,8
Prog datamanagement bekostigd uit VNM	-1,0
Boventallig	-1,0
Met pensioen wordt meer herbezet (HRM)	-0,5
<b>Totaal begroting formatie CT BB 2020-2021</b>	<b>93,5</b>
Begrote formatie FT Bestuursbureau 2018-2021	in fte's
<b>Normformatie FTBB</b>	<b>91,3</b>
Begrote formatie FTBB	
UPI	2,8
P&OS flexpool P&O	0,9
FB	0,2
FSSC	-1,8
Buitenlandse instituut NVIC	-0,2
<b>Totaal formatie FT BB 2018</b>	<b>93,2</b>
P&OS (oa flexpool P&O)	-1,3
FSSC	-0,2
<b>Totaal formatie FT BB 2019</b>	<b>91,6</b>
P&OS (oa flexpool P&O)	-0,1
<b>Totaal formatie FT BB 2020-2021</b>	<b>91,5</b>



## Programma HR Next Level

### *Introductie*

Om onze medewerkers een betere service te bieden, om leidinggevendenden beter te ondersteunen en om het aantrekken en ontwikkelen van (top) talenten te kunnen faciliteren, wil de Universiteit Leiden een volgende stap in de HR dienstverlening zetten.

Globalisering en internationalisering leiden tot meer concurrentie met buitenlandse universiteiten voor werving van fondsen, studenten en wetenschappelijk (top)talent, en tevens tot meer interdisciplinaire en internationale samenwerking. Daarnaast heeft de universiteit te maken met een aantal andere uitdagingen. Het aantal medewerkers is sinds 2010 met ruim 850 fte (1.000 personen) gegroeid. Ook wordt wet- en regelgeving steeds complexer. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een grotere belasting van leidinggevendenden door administratieve taken, regels en papierwerk. Technologische ontwikkelingen bieden meer mogelijkheden en leiden tot hogere verwachtingen over de HR infrastructuur. Expertise en kennisdeling en consistentie, continuïteit en snelheid van dienstverlening worden steeds belangrijker. De afgelopen jaren heeft de Universiteit Leiden dan ook belangrijke stappen genomen in het terugdringen van de regeldruk en het optimaliseren en digitaliseren van processen.

HR Next Level richt zich op het verder versterken van de HR dienstverlening zodat deze voorziet in de behoefte van de organisatie, nu en in de toekomst. In januari 2017 heeft het College van Bestuur ingestemd met het programma HR Next Level. Ook het OBV sprak hiervoor steun uit in de vergadering van 19 januari jl. In deze notitie worden aanleiding, doel en aanpak van HR Next Level toegelicht, evenals de impact van HR Next Level op de HR organisatie en medewerkers en de interactie met de medezeggenschapsorganen van de universiteit.

### *Waarom HR Next Level?*

- Het instellingsplan: Excellent onderzoek en onderwijs vraagt excellente voorzieningen en ondersteuning. Uitstekend functionerende faciliteiten en een effectieve interne dienstverlening en advisering op onder meer personeel zijn cruciaal voor het bereiken van onze ambities. Het is in ieders belang dat het wetenschappelijk personeel zoveel mogelijk tijd aan onderwijs en onderzoek besteedt, en zo weinig mogelijk aan administratieve zaken.
- De veranderende HR dienstverlening: De huidige HR dienstverlening voldoet op dit moment bij de meeste eenheden aan de dagelijkse vereisten en behoeften. Maar als gevolg van de instellingsstrategie en het nieuwe personeelsbeleid (loopbaan wetenschappelijk personeel, initiatieven toptalent, internationalisering) dient HR een volgende stap te maken om te kunnen voldoen aan de toekomstige vereisten en behoeften. Het is ook wenselijk om het niveau van dienstverlening overal binnen de universiteit op gelijk hoog niveau te brengen.



- Overige (externe) ontwikkelingen: Leidinggevend en medewerkers stellen hogere eisen aan de kwaliteit van dienstverlening, zoals het gebruik van moderne technologie, vermindering van de regeldruk en ontzorging. Daarnaast vraagt complexere wet- en regelgeving om snelle en deskundige uitvoering van nieuwe wettelijke verplichtingen. Het huidige HR Informatiesysteem, SAP HR, wordt op termijn uitgefaseerd en vervangen door technologische oplossingen die efficiëntie en gebruiksgemak verbeteren.

*Wat wil HR Next Level bereiken?*

HR Next Level streeft naar een dienstverlening, die:

- Eigentijds is: ambities van de universiteit helpt te realiseren door te voldoen aan de toekomstige vereisten en behoeften en sneller te kunnen anticiperen op veranderingen. Concrete voorbeelden hiervan zijn: het Service Centre International Staff, talentbeleid, loopbaanbegeleiding, passende arbeidsvoorwaarden, gebruiksvriendelijke processen en een ontzorgende infrastructuur.
- Hoge kwaliteit biedt: tevreden leidinggevend en medewerkers over de dienstverlening, onder andere door de verbreding van het palet aan HR dienstverlening en meer continuïteit en beschikbaarheid van HR ondersteuning.
- Efficiënt om gaat met middelen: een optimale balans kent tussen excellentie en gebruik van middelen zodat zoveel mogelijk middelen beschikbaar zijn voor de wetenschap.

*Hoe gaan we het aanpakken?*

HR Next Level is een meerjaren programma, opgeknipt in 3 fases.

De eerste fase (2017-2018) omvat het versterken van de personeelsadviesfunctie zodat deze past bij de ambities van de organisatie en de veranderende HR dienstverlening. Daarnaast worden de processen van de personeelsadministratie geharmoniseerd en digitaal ondersteund en wordt vervolgens de personeelsadministratie geconcentreerd in een centrale organisatie (PSSC – Personeel Shared Service Centre). Er wordt een SSC servicepunt ingericht voor hoogwaardige ondersteuning aan medewerkers op het gebied van personeelsbeleid en (financiële) arbeidsvoorwaarden. De nieuwe opzet start gefaseerd in 2018.

In fase 2 (2018-2019) worden de veranderingen die plaatsvonden fase 1 geconsolideerd en verder doorontwikkeld. Ook worden voorbereiding getroffen voor implementatie van een nieuw HR informatiesysteem.

In fase 3 (2020) wordt het huidige informatiesysteem SAP HR vervangen door een nieuw systeem. De ondersteuning van SAP HR stopt per 2025 en moet vervangen worden.

*Stuurgroep en programmaorganisatie*

De gedelegeerd opdrachtgever Jan van der Boon (BV-BB) en de stuurgroep HR Next Level zijn gemandateerd om het programma verder vorm te geven en toe te zien op de uitvoer



ervan. Leden van de stuurgroep zijn: Dennis Hoitink (BV FdR), Dirkje Schinkelshoek (BV FWN), Monique Teufer (BV UFB), Thony Visser (WD FGW) en Karin Guijt (hoofd P&O FSW).

Annemarie Duijnstee (hoofd HRM, BB-BV) en Rob van den Wijngaard (hoofd FSSC, BB-BV) zijn als programma managers gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van het programma. De programma organisatie bestaat verder uit deelprojecten, onder aanvoering van deelprojectleiders. In deze deelprojecten worden p&o medewerkers en gebruikers, zoals leidinggevend en instituutmanagers, betrokken om gebruiksvriendelijkheid en werkbaarheid van processen te garanderen.

#### *Impact op de HR organisatie en medewerkers*

De personeelsadministraties zullen worden geconcentreerd op een wijze vergelijkbaar met het FSSC. Dit houdt in dat de medewerkers van de personeelsadministratie verschuiven van hun decentrale locatie bij een faculteit of eenheid naar een centrale locatie (op het Rapenburg). Tegelijkertijd zal een aantal rollen worden ingevuld waarin nu niet wordt voorzien, bijvoorbeeld op het gebied van kennis- en kwaliteitsmanagement en het SSC servicepunt. In verband met deze ontwikkelingen zal de beoogde organisatieverandering naar verwachting kunnen worden uitgevoerd zonder gedwongen ontslagen. Wel zal van medewerkers de nodige flexibiliteit worden gevraagd bij het oppakken van andere taken en eventuele bijscholing.

De versterking van de personeelsadviesfunctie betreft de dienstverlening door de (decentrale) p&o adviseur en de centraal georganiseerde HR beleids-, opleidings- en adviestaken. Vooralsnog zal personeelsadvies decentraal worden georganiseerd, waarbij universiteitsbrede kennisopbouw, -deling en -specialisatie in de inrichtingsvraag mee wordt genomen.

Alle P&O medewerkers zijn in februari van dit jaar geïnformeerd over HR Next Level in verschillende sessies per P&O afdeling.

#### *Onderzoek organisatieverandering en medezeggenschap*

In de loop van 2017 wordt een organisatieontwerp gemaakt van de inrichting van de personeelsadministratie in een PSSC en van het SSC servicepunt (fase 1 van HR Next Level). Op basis van het organisatieontwerp wordt door de stuurgroep overwogen of een formele reorganisatie op zijn plaats is. Dit wordt aan de Universiteitsraad<sup>1</sup> voorgelegd voor advies. Ondanks het feit dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen, wordt rekening gehouden met een formele reorganisatie. In de komende maanden worden, conform afspraken in de Reorganisatiecode (2014), de daar beschreven stappen van organisatieverandering gevolgd. Door het College van Bestuur wordt met de Universiteitsraad en het Lokaal Overleg heldere afspraken gemaakt over de betrokkenheid van de medezeggenschap.

---

<sup>1</sup> Als een reorganisatie meerdere eenheden betreft, ligt het zwaartepunt bij het centrale medezeggenschapsorgaan, de Universiteitsraad.





*Planning HR Next Level*

Fase 1: HR dienstverlening	2017-2018	<ul style="list-style-type: none"><li>- Versterken personeelsadviesfunctie</li><li>- Harmoniseren personeelsprocessen</li><li>- Inrichten PSSC en SSC Servicepunt (gefaseerde start nieuwe opzet in 2018)</li></ul>
Fase 2: Consolidatie	2018-2019	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidatie van de veranderingen van fase 1</li><li>- Voorbereiding op fase 3</li></ul>
Fase 3: HR Informatie systeem	2020	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vervangen SAP HR door een nieuw HR Informatie systeem</li></ul>