



Universiteitsraad

<i>Nummer</i>	1743421	<i>Datum</i>	15 december 2023
<i>Uw brief van</i>	-	<i>Doorkiesnr.</i>	3127
<i>Onderwerp</i>	Reactie op uw brief d.d. 14 december 2023	<i>Contactpersoon</i>	Karin van den Elzen

Geachte Universiteitsraad,

De Universiteitsraad heeft in zijn brief van 14 december 2023 aan het College van Bestuur aangegeven voornemens te zijn niet in te stemmen en negatief te adviseren op de begroting 2024-2028. De Raad stelt in die brief belangrijke voorwaarden om mogelijk van gedachte te veranderen.

Het College van Bestuur spreekt op 18 december met de Raad over deze voorwaarden. Graag geven wij alvast een schriftelijke reactie zodat het overleg van maandag op constructieve wijze plaats kan vinden. Hieronder hebben we na elke vraag of opmerking van de Universiteitsraad (aangeduid met **V**;) een reactie gegeven (aangeduid met **A**;)

V: Ten eerste ziet de Raad graag een intensivering van werkdrukvermindering door een centrale visie. Het is de Raad onduidelijk welke maatregelen genomen worden en of die voldoende zijn. De Raad dringt erop aan dat het College in overleg met decanen en bedrijfsvoerders strategische keuzes maakt om ruimte vrij te maken voor werkdruklichting.

A: Zoals maandag tijdens de overlegvergadering toegelicht heeft het CvB uitdrukkelijk – in overleg met decanen – voor een decentrale aanpak van de werkdruk gekozen met centrale regie en monitoring. Op basis van de uitkomsten van de personeelsmonitor is men in nauw overleg met het CvB en de centrale HR binnen de faculteiten aan de slag gegaan en zijn facultaire programma's met instemming van de faculteitsraden opgesteld. Deze programma's zijn specifiek ingericht om de werkdruk te verlagen.

Parallel daaraan is door het CvB een proces gestart om te bezien welke keuzes er binnen het strategisch plan nodig zijn om tot een verdere prioritering van de actielijnen te komen en welke acties binnen de ambitie "Ruimte voor vernieuwing" (ambitie 1) nodig zijn om tot



Blad 2/7

verdere ruimte voor vernieuwing en werkdrukverlaging te komen. Dit proces loopt nu in nauw overleg met de faculteiten. Het CVB heeft het bureau Turner ingezet om te helpen bij het prioriteren van programma's die bijdragen aan de realisatie van de strategische ambities. Door hier scherpe keuzes in te maken verlichten we de werkdruk. In het Bedrijfsvoeringsberaad en Bestuursberaad van 14 december j.l. zijn de eerste stappen hiervoor besproken. In het eerste kwartaal van 2024 zal dit proces verder zijn beslag krijgen en kunnen er in het licht van de Kadernota verdere voorstellen worden gedaan. Het CvB stelt voor hier met de UR concrete afspraken te maken op welke wijze de UR bij dit proces de komende maanden betrokken kan worden.

V: Concreet wil de Universiteitsraad graag dat er per faculteit inzichtelijk wordt gemaakt hoeveel budget er wordt gealloceerd voor werkdrukverlichting, inclusief een toelichting hoe deze uitgaven leiden tot werkdrukverlichting. De Raad wil ook dat er een evaluatie komt voor de volgende begrotingscyclus waarin tot uitdrukking komt of de maatregelen hebben geleid tot werkdrukverlichting.

A: We hebben deze vraag afgestemd met de faculteiten. De faculteiten geven aan dat de maatregelen om de werkdruk te verminderen in de ingediende begroting zijn opgenomen. In de facultaire begrotingsprocessen is daar met de decentrale medezeggenschap over gesproken. De impact op de werkdruk door de inzet van (financiële) middelen is niet 1-op-1 te vertalen. We hebben de Raad eerder informatie verstrekt over de kwalitatieve inhoud van de genomen maatregelen door de faculteiten. Op universitair niveau kunnen we zien dat kwaliteitsmiddelen (circa M€22) (een positieve ontwikkeling van de student/ staf ratio), de starters en stimuleringsbeurzen (circa M€ 30) en de sectorplanmiddelen (circa M€ 20) (toename van het aantal WP) een positief effect hebben op de werkdruk. Op de inzet van de kwaliteitsmiddelen hebben de decentrale raden instemmingsrecht. De plannen die aan de inzet van de starters-en stimuleringsbeurzen ten grondslag liggen zijn vooraf vastgesteld door het CVB en getoetst op de bijdrage aan het verminderen van de werkdruk.

V: De Raad wil ook dat de werkdruk verlicht wordt door een nieuwe balans te vinden in de verhouding van het WP en OBP in het primaire en secundaire proces, momenteel laat die een grotere groei van OBP dan van WP en op termijn ook een proportioneel veel grotere krimp bij WP dan OBP zien. Deze verslechterende verhouding doet zich m.n. voor bij BB en expertisecentra. De gevraagde verschuiving van OBP naar WP mag niet leiden tot een werkverzwaring voor het OBP. De Raad hoort dan ook graag van het College welke taken of projecten we niet meer gaan doen om dit mogelijk te maken.

Uit de Personeelsmonitor 2022 blijkt dat de toegenomen regeldruk wordt ervaren als één van de grootste bronnen van werkdruk. De bureaucratie verminderen heeft voor de Raad daarom prioriteit. De Raad ziet dan ook graag concrete manieren waarop dit verwezenlijkt kan worden.

A: Zoals aangegeven zullen we in het eerste kwartaal van 2024 met behulp van het bureau Turner verdere stappen zetten op de ambitie "ruimte voor vernieuwing". Dit gaat inzicht



Blad 3/7

geven in welke mate ondersteuning nodig is voor het primair proces. Daarbij zullen we een keuze maken voor een aantal sleutelprogramma's en zullen we ook dingen niet (meer) doen. Daarbij willen we opmerken dat de analyse over wat we niet meer doen en de effecten hierop van de bezetting van WP en OBP niet los van elkaar te zien is. Immers de dienstverlening vanuit het OBP (zowel facultair als bij de diensten) draagt bij aan de voorwaarden voor het goed kunnen functioneren van WP én aan de organisatie van ons onderwijs en onderzoek. Resultaat van analyse en keuzes zal zijn een optimalisering van de dienstverlening in de gehele keten.

Daarnaast is in de begroting nog niet de juiste verhouding WP/ OBP zichtbaar omdat er correcties in de uitvoeringsjaren mogelijk zijn als gevolg van o.a. hogere 3^e geldstroombaten (eerder toegelicht conservatisme), inzet van de vooruit-ontvangen bedragen OCW (beurzen, sectorplan) en nog niet gealloceerde vernieuwingsmiddelen.

V: Naast regeldruk is ook de hoeveelheid werk die werknemers moeten uitvoeren, de taakbelasting, een hoofdoorzaak van werkdruk. Om meer inzicht te krijgen op de haalbaarheid van taken die medewerkers moeten vervullen is het nodig om beter inzicht te krijgen in de huidige tijdnormen en hoe deze zich verhouden tot de werkelijkheid op de werkvloer. Momenteel worden de tijdnormen op de faculteiten sporadisch herijkt, met name met betrekking tot docenturen. De Raad is van mening dat een bredere herijking, voor zowel WP als OBP, noodzakelijk is om de taakbelasting en werkdruk van medewerkers te verbeteren. Het is hierbij wel van belang dat dit op decentraal niveau wordt uitgevoerd zodat er rekening wordt gehouden met de karakteristieke eigenschappen van de verscheidene vakgebieden, waarbij centraal dit proces aanjaagt en faciliteert.

A: Binnen de faculteiten wordt hier op verschillende wijze mee omgegaan. Dit wordt in overleg met de faculteitsraad besproken. We begrijpen dat de Universiteitsraad ook graag informatie hierover krijgt. Graag bieden we aan dat de portefeuillehouders bedrijfsvoering van de faculteiten dit toelichten aan de Raad en hierover nadere informatie te verstrekken.

V: Het is de afgelopen 10 jaar moeilijk gebleken om inzicht te krijgen in de ervaring van werkdruk en welke maatregelen werkdruk kunnen verlichten. De Raad adviseert het College om een instrumentarium te ontwikkelen om op werkdrukverlichting te kunnen sturen.

A: Het CVB heeft voor de aanpak van werkdruk binnen de universiteit het TNO model geïntroduceerd. We hebben verschillende instrumenten om werkdruk te beïnvloeden, zoals in de (voor de vergadering van 11 december) toegestuurde presentatie ook tot uiting is gebracht. Het TNO model laat zien dat regelmogelijkheden om de werkdruk te verlagen liggen op het niveau van het individu en de organisatie, waardoor het effect sorteert dicht bij onderwijs en onderzoek. Het meten van die complexiteit kan niet eenduidig en partieel, de ervaren werkbalans is individueel verschillend. Juist door de periodieke personeelsmonitor is de ervaren werkdruk meetbaar en volgbaar. Bovendien zullen we vanaf 2024 instrumentarium voor zogenaamde 'pulse-metingen' beschikbaar stellen waardoor



tussendoor gerichte meting kan plaatsvinden op de effecten van ingezette maatregelen voor werkdrukvermindering.

V: De Raad heeft zorgen over de negatieve resultaten van faculteiten en het effect hiervan op de primaire taken onderwijs en onderzoek. In tijden van schaarste dienen deze taken geprioriteerd te worden en het minst beïnvloed te worden. Graag ziet de Raad hoe het College bezuinigen op deze taken voorkomt. De Raad verzoekt om ongeoormerkte middelen te alloceren ten gunste van de primaire processen. Welke extra middelen kunnen ingezet worden om faculteiten met slechte resultaten te helpen?

A: De faculteiten hebben in 2024 M€ 18 minder te besteden dan zij eerder hadden geraamd. Door de faculteiten toe te staan om in 2024 M€ 18 negatief te begroten, zijn bezuinigingen in dat jaar – uitzonderingen bij specifieke instituten of opleidingen daargelaten – niet nodig. Hiermee wordt het ook mogelijk gemaakt om - indien het kader structureel dalend blijkt -, evenwichtige maatregelen te treffen die, indien nodig, over de gehele linie moeten leiden tot kostenbesparing.

Om aan het verzoek van de Universiteitsraad tegemoet te komen en nog een grotere inspanning te verrichten voor werkdruk-vermindering wil het College van bestuur in 2024 een werkdrukverlichtingsfonds creëren van tussen de M€ 1 en M€ 2. We willen het werkdrukverlichtingsfonds administreren zoals de vernieuwingsmiddelen en alloceren aan de faculteiten voor aanvullende werkdruk-verminderende maatregelen. Hierbij hanteren we het uitgangspunt dat als een bedrag eenmaal aan de faculteit is toegekend uit het werkdrukverlichtingsfonds, er geen centrale verantwoording plaats hoeft te vinden zodat de administratieve last beperkt wordt. Graag stellen we in samenspraak met de Raad criteria vast waaraan aanvragen ten laste van dit fonds zouden moeten voldoen. Het vullen van dit fonds kan effect hebben op de solvabiliteitspositie van de universiteit.

V: De Raad ziet graag een visie op hoe om te gaan met het inhuren van personeel voor het ISSC op de langere termijn om personele bezetting te verbeteren en minder te leunen op (dure) externe inhuur. Hierbij kan gedacht worden aan het outsourcen van deze taken dan wel door samenwerkingsverbanden aan te gaan met b.v. andere universiteiten die gelijke behoeftes hebben als onze universiteit.

A: Met alle universiteiten samen (UNL & HRNU) wordt de functieweging opnieuw gedaan voor meerdere ICT functies. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt zien alle universiteiten in dat de huidige inschaling niet concurrerend op de arbeidsmarkt voor IT'ers. Bij aangepast en verbeterde arbeidsvoorwaarden, die vooral moeten gaan over de hoogte van schalen en treden, verwachten we aantrekkelijker te worden als werkgever. De voorkeur is vast personeel – zonder enige twijfel (conform onze CAO), maar we hebben ook een achterstand op ICT op velerlei gebied, en dan hebben we soms gerichte kennis (tijdelijk & direct te benutten) nodig. Die moeten we extern inhuren. Interne mensen bieden we in gesprekken een groeiperspectief om ze aan ons te binden. Bij het ISSC is een eigen recruiter aangesteld die de arbeidsmarkt voor de ISSC doelgroep met acties benadert op een creatieve, maar ook



Blad 5/7

succesvolle wijze. Ook oplossingen door inzet van studenten worden meegenomen. Als de Universiteitsraad dat op prijs stelt kan hij door directeur ISSC en de recruiter hierover worden geïnformeerd. Ook wordt in LDE verband gesproken over verdere samenwerking hierop. Daarnaast is er met SURF al een groot samenwerkingsverband waarin digitale diensten worden ingekocht en kennis wordt gedeeld.

V: In aanloop naar de Kadernota die in het voorjaar van 2024 wordt besproken wordt de Raad graag frequent geïnformeerd over plannen die worden ontwikkeld om werkdruk te verminderen. De Raad ziet graag een plan van aanpak tegemoet.

A: We nodigen de Universiteitsraad uit om samen met het CvB en de faculteiten intensiever het Kadernota-proces in te gaan. Van belang hierbij is om de concrete punten van de Raad te kennen, deze zullen gecombineerd met een aantal andere perspectieven (onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering) richting geven aan het Kadernota-proces. In het proces van keuzes nemen we de Raad graag mee. Uiteindelijk is het College aan zet om de definitieve keuzes te verwerken in de Kadernota waar de Raad in haar medezeggenschapsrol dan instemmingsrecht op heeft. Hiermee kiest het College voor intensievere samenwerking met behoud van de rollen en verantwoordelijkheden die behoren bij het bestuur en de medezeggenschap.

V: Daarnaast heeft de Raad de volgende aanvullingen:

Ten eerste wil de Raad het College verzoeken om (geschatte) baten van verduurzaming, naast de reeds opgenomen kosten, op te nemen in de begroting.

A: Het expertisecentrum Vastgoed werkt op dit aan het Meerjaren Business Plan Huisvesting 2024. In dat MBP worden de baten en lasten van de verduurzaming verwerkt. Omdat de uitwerking nog niet afgerond is, kan dit niet in de begroting 2024-2028 worden verwerkt. Voor die begroting was het MBP Huisvesting 2023 leidend waar dit nog niet expliciet in was opgenomen. Aan de hand van de doorrekeningen in het MBP 2024 zullen we het zeker meer expliciet meenemen in BFR 2024 en de toekomstige begrotingen.

V: Daarnaast adviseert de Raad aandacht te houden voor aangekondigde verandering in de reiskostenvergoeding.

A: We zijn hier op dit moment reeds aan de slag. afgelopen maandag hebben we de Universiteitsraad geïnformeerd over de voortgang. We blijven de Raad hiervan op de hoogte houden.

V: Ook meent de Raad dat subnormatieve uitgaven voor compliance en kennisveiligheid een risico vormen voor de veiligheid van de universiteit en wenst hier de aandacht op te vestigen.



Blad 6/7

A: De begrote investeringen in compliance en kennisveiligheid zijn afgestemd op het behalen van SURF volwassenheidsniveau 3 zoals dat in de sector is afgesproken. Deze afspraak en de daarvoor benodigde investeringen, leiden tot een toename van het aantal OBP.

V: De Raad is positief over het voornemen van het College om organisatiebreed een werkdruktoets in te voeren op alle nieuwe beleidsvoornemens.

A: Daar zijn we heel blij mee.

V: Tenslotte spreekt de Raad uit dat hij het vertrouwen heeft dat het College met dusdanige wijzigingen op de voorliggende begroting komt dat hij daarmee kan instemmen en positief kan adviseren. Deze wijzigingen zouden naast de bovengenoemde voorstellen de volgende zaken kunnen inhouden die tijdens de Overlegvergadering zijn besproken:

- **Aangeven welke extra ruimte er gecreëerd wordt in de huidige begroting om de werkdruk te verminderen. Dit kan ook liggen in de nog te alloceren middelen.**
- **Een concrete verschuiving in een aantal stelposten naar uitgaven die werkdrukverminderend zijn.**

A: Hiervoor willen we een werkdrukverlichtingsfonds creëren tussen de M€ 1 en M€ 2 (zie eerdere beantwoording). Daarnaast wordt het faculteiten in de huidige begroting toegestaan om uit hun reserves M€ 18 in te zetten en op die manier op een verantwoorde wijze de personele capaciteit in lijn te brengen met de beschikbare middelen.

- **V: Hoe uitgaven bij het Bestuursbureau en de kennisinstellingen verminderd kunnen worden ten faveure van het primaire proces. Momenteel zijn de kosten die door de Centrale diensten in rekening gebracht worden aan de faculteiten sterker gegroeid dan de inkomsten. Dit zou een terrein kunnen zijn waar verschuivingen mogelijk zijn.**
- **Ook de geprognosticeerde verhouding WP/OBP zou in de begroting aangepast kunnen worden.**

A: De basis voor de begroting 2024-2028 is de Kadernota 2024-2028. Onderdeel daarvan is dat de universitaire bijdrage van het Bestuursbureau en de expertisecentra ten opzichte van de universitaire bijdrage van de faculteiten & instituten maximaal 35% bedraagt. De begroting voldoet daaraan.

Daarnaast blijkt uit de begroting dat de faculteiten hun lagere universitaire bijdrage in 2024 compenseren door de inzet van hun algemene reserves. Het Bestuursbureau en expertisecentra hebben geen algemene reserves.

De facto zullen faculteiten door de inzet van M€ 18 uit eigen middelen op een gelijk uitgavenniveau blijven. Dit is ook doorgetrokken naar het Bestuursbureau en de



Blad 7/7

expertisecentra om het dienstverleningsniveau in tact te houden en de werkdruk bij het Bestuursbureau en de expertisecentra niet te verhogen.

Voor de Kadernota 2025-2029 zien we dat een herijking van de grote ambities in het Strategisch plan nodig is, mede gegeven de financiële situatie en de problemen rondom werkdruk. De basis op orde brengen heeft meer aandacht nodig dan aanvankelijk gedacht en daar lopen we niet voor weg. We gaan scherper kiezen, mede op basis van de uitkomsten van het traject met Turner. Onderdeel van deze keuzes kan bijvoorbeeld ook zijn om maatregelen te nemen op een beperking van ons onderwijsportfolio en/of een zuinige inzet van het instrument midterm. Dit alles kan leiden tot een gerichtere inzet van medewerkers.

We hopen met de beantwoording van deze vragen en het aanbod wat we hiermee aanbieden recht te doen aan de oprechte zorg van de Raad met betrekking tot werkdruk. We denken met deze begroting en de voorstellen die we doen om gezamenlijk te komen tot een Kadernota 2025-2029, de basis te leggen voor een verdere verlaging van de werkdruk. We zien uit naar een constructief overleg a.s. maandag.

Hoogachtend,
namens het College van Bestuur,

Drs. M. Ridderbos RC
Vice-voorzitter College van Bestuur