

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 26 maart 2014
Commissievergadering : FPB 5 maart 2014
Agendapunt : Taakstellingen rapport Berenschot
Bijgevoegde stukken : Notitie 'Prestatieafspraken ondersteuning: van 20,3% naar 19%'.

Betrokken concerndirectie: FEZ

Secretaris: Van Keulen

Portefeuillehouder: Van Ast

paraaf: 

paraaf: 

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie

2. Eerder behandeld in:

CvB, RvT

3. Toelichting/samenvatting:

In bijgevoegde notitie wordt ingegaan op de actuele stand van zaken van de realisatie van de prestatieafspraken op het gebied van de reductie van de generieke ondersteuning (van 20,3% naar 19%). Tevens wordt ingegaan op de wijze van monitoren van het vervolg. De bedoeling is om deze notitie te bespreken in het Strategisch Beraad.

4. Besluit CvB:

N.v.t.

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)

.....
.....

Prestatieafspraken ondersteuning: van 20,3% naar 19%

Inleiding

Bij de prestatieafspraken die de UT in november 2012 met de minister van OCW heeft gemaakt, is onder andere een KPI gedefinieerd ten aanzien van de omvang van de generieke ondersteuning van de UT. In deze notitie wordt kort ingegaan op de actuele stand van zaken ten aanzien van de realisatie van dit deel van de prestatieafspraken alsmede op de wijze waarop de UT de realisatie van de taakstelling zal monitoren.

Berenschot: waar staan we nu?

In 2011 heeft bureau Berenschot een benchmark uitgevoerd naar de overhead binnen de Nederlandse Universiteiten. Berenschot maakt daarbij onderscheid naar generieke ondersteuning en onderwijs & onderzoek ondersteuning. Voor een toelichting op de definities van Berenschot en andere gangbare definities wordt verwezen naar bijlage 1. De prestatie afspraak heeft betrekking op de generieke overhead, deze moet dalen van 20,3% ultimo 2010 naar minder dan 19% ultimo 2015. In tabel hieronder is de ontwikkeling vanaf de nulmeting via de huidige stand naar de verwachting per 31-12-2015 te zien.

Overheadformatie:	3TU	31-12-10		01-12-13		progn. 31-12-2015	
1. CVB, LUNMANAGEMENT EN MANAGEMENTONDERSTEUNING	5,7%	165,81	5,4%	164,82	5,5%	156,9	5,3%
2. PERSONEEL EN ORGANISATIE	1,5%	52,66	1,7%	45,16	1,5%	40,4	1,4%
3. FINANCIËN EN CONTROL	2,9%	125,74	4,1%	114,25	3,8%	103,8	3,5%
4. INFORMATISERING EN AUTOMATISERING	1,8%	65,73	2,1%	61,55	2,0%	61,4	2,1%
5. MARKETING EN COMMUNICATIE	1,9%	67,45	2,2%	62,58	2,1%	62,3	2,1%
6. KWALITEITSZORG	0,1%	3,21	0,1%	3,95	0,1%	3,9	0,1%
7. JURIDISCHE ZAKEN	0,1%	1,84	0,1%	3,37	0,1%	3,4	0,1%
8. FACILITAIRE ZAKEN	4,5%	146,61	4,7%	136,35	4,5%	134,2	4,5%
Totaal generieke overhead (1-8)	18,5%	629,04	20,3%	592,02	19,6%	566,2	19,0%
9. ONDERWIJS- & ONDERZOEKSONDERSTEUNING	11,3%	412,8	13,3%	383,98	12,7%	383,5	12,9%
Totaal generieke overhead (O&O ondersteuning)	29,8%	1041,84	33,7%	976,00	32,4%	949,7	31,8%
WP		1871,78	60,5%	1879,10	62,4%	1879,1	63,0%
0. OBP toegewezen aan primair proces		182,43	5,9%	157,96	5,2%	154,8	5,2%
Primaire formatie	70,2%	2054,21	66,3%	2037,06	67,6%	2033,9	68,2%
Totale formatie	100,0%	3096,05	100,0%	3013,06	100,0%	2983,6	100,0%

Uit de tabel blijkt dat we sinds eind 2010 zijn gekrompen tot een percentage van 19,6% per 1 december 2013. Tevens blijkt dat het zaak is de ontwikkelingen in zowel de OBP als de WP bezetting nauwgezet te volgen omdat het niet vanzelfsprekend is dat met het behalen van de gedefinieerde taakstellingen ook de prestatieafspraken wordt gerealiseerd. De wijze waarop dit gemonitord wordt, wordt verderop beschreven.

Hoe gaan we de taakstelling verder realiseren?

Het is belangrijk de noodzakelijke en gewenste dienstverlening aan het primaire proces te realiseren in een zo hoog mogelijke kwaliteit, tegen minimale kosten. Het laatste decennium is er op de UT continu aandacht geweest voor deze aspecten en zijn de nodige acties uitgevoerd om deze balans te bewaken:

- **2005: "Efficiënte, Moderne Bedrijfsvoering":** Vorming service centra en een totale kostenreductie op ondersteuning van M€ 4,5.
- **2009: Commissie "Berger":** Kostenreductie van M€ 4,7 op bijv. centrale HR-budgets, Campus onderdelen en centralisatie/professionalisering van Inkoop. Invoering visitaties diensten om de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening te beoordelen.
- **Reorganisatie communicatie (2010):** Door meer focus communicatie en werving gericht uitvoeren, een bezuiniging van M€ 1,0 is eind 2014 bewerkstelligd.
- **2013: RoUTE'14+:** Generieke taakstelling van M€ 3,0 op de ondersteunende functies.

- 2013-2017: nog lopende taakstellingen op de dienstverlening (IT, Bibliotheek etc.) van in totaal M€ 1,5.

Naast deze gerichte acties geldt sinds enige jaren een selectieve vacaturestop voor het OBP.

Voor het realiseren van de prestatieafspraken is bovenop de hiervoor reeds gememoreerde ingrepen, een fte-reductie taakstelling opgelegd voor specifieke ondersteuningskolommen van de UT. Hiermee zou de prestatieafspraken in principe gerealiseerd moeten zijn.

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de voortgang van die te reduceren aantallen fte's per kolom*.

	Berenschot 2010	huidig 1-12-2013	Prognose 2015	% taakstelling	fte's taakstelling	fte's gerealiseerd	nog te realiseren
Secretariaten	172,5	149,0	137,0	20%	34,5	23,5	11,0
HR kolom	72,0	71,3	62,9	10%	8,0	0,7	7,3
Financiële kolom	119,7	106,4	95,7	20%	24,0	13,3	10,7
Internationaliserings kolom	22,2	18,3	17,9	10%	2,0	3,9	-

* NB de hier gepresenteerde aantallen wijken licht af van de Berenschotbenchmark cijfers. Dit omdat bepaalde categorieën personeel in Berenschot in een andere kolom worden opgenomen dan bij de UT. Zo is de salarisadministratie in Berenschot onderdeel van de F-kolom terwijl deze op de UT onder verantwoordelijkheid van HR valt.

Voor alle OBP functies geldt dat optimaal gebruik wordt gemaakt van het natuurlijk verloop en het afbouwen van tijdelijke contracten. Iedere mutatie wordt gezien als moment om functies of verdeling van werkzaamheden over bepaalde functies te herbezien. Voor alle kolommen geldt dat het de verwachting is dat de taakstelling zal worden gehaald.

Meer specifiek zijn de volgende acties ingezet:

Secretariaten taakstelling 34 fte, gerealiseerd 23 fte:

- In gesprekken met decanen is aangegeven dat een normering van 'fte secretariële omvang in relatie tot de totale personeelsbezetting' vastgesteld zou moeten worden. De gedachte is om de norm te stellen van circa 4% van het totale personeelbestand (huidig totaal UT circa 5,2%).
- Beoordeeld zal worden of de huidige verdeling van secretaresses over de faculteiten en instituten enerzijds en over CvB en diensten anderzijds (nu circa 75%-25%) aanpassing behoeft.
- Vorming secretariële clusters per faculteit en voor de diensten als totaal zal worden bezien.
- Regie op uitvoering maatregelen door secretaris en 1 nog aan te wijzen decaan.

Human Resource kolom: Taakstelling 8 fte, gerealiseerd 0,7 fte

- Binnen HR hebben inmiddels al de nodige bezuinigingen plaatsgevonden. Tegelijkertijd is om diverse redenen tijdelijke capaciteit aangetrokken i.v.m. zwangerschapsverlof, ziekte en t.b.v. diverse projecten. Deze worden uitgefaseerd. De nog te besparen fte's zijn bekend en gepland. De geplande bezuinigingen beslaan de onderstaande terreinen.
 - Beleidsstaf: Uitgangspunt is een besparing van 1,6 fte binnen de beleidsdomeinen diversiteit en organisatie advies. Dit laatste past bij de gewenste ontwikkeling van het profiel van de HR adviseurs richting een rol als (mede) regisseur en adviseur bij organisatie veranderingen.
 - Personeelsadministratie: Focus op het blijvend en continu verbeteren van administratieve HR processen. Uniformering, betere toegankelijkheid van managementinformatie en selfservice van processen zijn daarbij de hoofdaandachtspunten. Besparing: 3,5 fte.
 - Arbo & Milieu: Herbezinning op focus en capaciteit. Uitgangspunt is een professionele en moderne organisatie die minimaal het basis wettelijk niveau borgt en handhaaft. Besparing 2 fte.
 - HR advies: Normering vastgesteld voor HR-adviseurs (1 fte per 250-300 medewerkers) en HR-assistent (1 fte per 350-400 medewerkers).

Financiële kolom: Taakstelling 24 fte, gerealiseerd 13,3

- Alle F-onderdelen tegen het licht gehouden. Voor de meeste centrale financiële onderdelen is de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting op orde gebracht middels natuurlijk verloop.
- Operational Audit (AZ): begin 2014 vindt er een reorganisatie plaats van OA. Conform het Raad van Toezicht en het College van Bestuur besluit gaat OA zich focussen op financial audits. Dit betekent teruggang van 4 fte waarvan 2 fte gerealiseerd middels natuurlijk verloop en 2 fte via de reorganisatie.
- Accounting House (FEZ): begin 2014 vindt een reorganisatie plaats van het Accounting House. Er is sprake van veranderende werkzaamheden als gevolg van verdergaande digitalisering van de afdeling. De omvang van de reorganisatie circa 4 fte.
- Of en in hoeverre ook binnen facultaire financiële clusters het opheffen van functies aan de orde is en of dit opgevangen kan worden met natuurlijk verloop, wordt nog onderzocht.
- In de eerste helft van 2014 wordt de nadere uitwerking van de organisatie van de facultaire projectadministraties op de UT afgerond. Dit heeft niet zozeer een fte-reductie tot doelstelling als wel een kwaliteitsverhoging.

Internationaliseringskolom: Taakstelling 2-3 fte, gerealiseerd 2 fte.

In 2013 heeft een herinrichting van de Internationaliseringskolom plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een taakreductie met een totale omvang van ca. 2 fte. Efficiency en een verhoogde kwaliteit van de dienstverlening is vooral behaald door een stroomlijning van processen.

Relatie met strategie proces

Waar begin 2013 nog verwacht werd dat de toen gevoerde governance discussie wellicht zou bijdragen aan de reductie van de ondersteunende staf, is nu vooral de opgave om de ondersteuning zodanig te organiseren en equiperen dat ook bij een aangescherpte strategische focus de ondersteuning optimaal is. Een grotere inzet op internationalisering en digitalisering zal gevolgen hebben voor de manier waarop de ondersteuning is ingericht en de kennis en vaardigheden die dit van de ondersteuning vereist. De uitdaging voor 2014 zal zijn hierover helderheid te verkrijgen en hieraan invulling te geven binnen de restricties van de prestatieafspraken.

Monitoring in P&C-cyclus

Voordat sprake was van de prestatieafspraken met de Minister heeft de UT besloten in te zetten op een reductie in de ondersteuning. Daarbij heeft het College vastgesteld dat de verhouding WP/OBP voor de UT in totaal niet meer mag bedragen dan 60/40 en de verhouding binnen faculteiten niet meer dan 80/20 (TNW 76/24). Deze verhoudingen worden gemonitord via managementrapportages per kwartaal, besproken tijdens Voor- en Najaarsoverleggen en vaker, op verzoek, gepresenteerd. De Berenschotdefinitie zal uitsluitend worden gebruikt voor monitoring van de OCW-prestatieafspraken en informatievoorziening op bestuurlijk niveau.

Via scenario analyses wordt de verwachte bezettingen van WP en OBP periodiek doorgerekend. Die analyses moet helpen in te schatten of en binnen welke bandbreedte de prestatieafspraken wordt gehaald. Naar aanleiding van de scenario analyses zal beoordeeld moeten worden of het realiseren van de nu ingezette reducties op het gebied van financiën, HR, internationalisering en secretariaten voldoende is om de taakstelling te halen. Daarbij wordt nogmaals benadrukt dat bij de nadere uitwerking van het strategieproces opnieuw zal moeten worden bezien of de wijze waarop de ondersteuning op dit moment inhoud heeft en wordt vormgegeven passend is en blijft.

Bijlage 1: Definities, benchmark:

Onder ondersteuning verstaan we: het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van het primaire proces. In alle organisaties is de *generieke overhead* te onderscheiden zoals: management, personeels- en financiële administratie en –beleid. Binnen onderwijsinstellingen worden daarnaast functies onderscheiden die behoren tot de *Onderwijs- en onderzoeksondersteuning (O&O)* zoals technici binnen de vakgroepen en laboratoria, Studentenadministratie, studentpsychologen en medewerkers kennisontwikkeling / contractbeheer.

Binnen de UT zijn op dit moment twee definities in gebruik die worden gehanteerd in benchmarks:

1. Verhouding OBP:WP met als normering voor de UT-totaal 40:60 en voor de faculteiten 20:80 (TNW 24:76)
2. Generieke overhead conform definitie Berenschot met als streefwaarde 19% in 2015

Er worden binnen de UT verschillende overzichten gebruikt waarin de verhouding tussen WP en OBP en het aandeel generieke overhead wordt weergegeven. Hieronder wordt aangegeven welke en wat de voor-, nadelen en aandachtspunten zijn.

ad.1 Verhouding OBP:WP

Bij de verhouding tussen WP en OBP wordt uitgegaan van de definities die worden gebruikt bij de WOPI-cijfers van de VSNU (Wetenschappelijk Onderwijs Personeelsinformatie):

WP: Personeel aangesteld bij de UT in de UFO familie 01 (Onderwijs en Onderzoek).

OBP: Personeel aangesteld bij de UT en ingedeeld in de overige UFO functie families. In de telling worden bijzondere groepen, zoals stagiaires, oproepkrachten en UTflex uitgesloten.

Een onderscheid naar generieke en O&O-ondersteuning wordt in deze definitie niet gehanteerd.

Binnen de UT is de verhouding WP:OBP per 1-12-2013 als volgt:

BEH	WP	OBP
CTW	83,4%	16,6%
EWI	79,1%	20,9%
GW	81,6%	18,4%
ITC	66,8%	33,2% *1)
MB	76,4%	23,6%
TNW	73,6%	26,4%
UT-totaal	58,5%	41,5%

* 1) ITC: PhD studenten hebben, in tegenstelling tot definitie WOPI, de studentstatus. Wanneer hiermee rekening wordt gehouden voldoet ITC aan de norm.

Per 31-12-2012 bedroeg de verhouding UT-totaal 59,8/40,2. Medio 2013 is de verhouding 60/40 onder druk komen te staan vanwege een verhoogde uitstroom van gepromoveerden en de onderzoekers. E.e.a. is terug te voeren tot onder meer de uitfasering van de Fes-middelen.

Deze meting wordt ook gehanteerd in de landelijke vergelijking tussen universiteiten van de WOPI-cijfers die jaarlijks beschikbaar worden gesteld aan en door de VSNU. De laatste rapportage is van peildatum 31-12-2012. In onderstaand overzicht wordt het aandeel WP bij de Nederlandse Universiteiten weergegeven:

Totaal Nederlandse Universiteiten 31.12.2012

	HGL	UHD	UD	OWPOW	OWPOZ	OWWP	PROM	lotaal WP	OBP	Totaal	31.12.2012 % OBP	31.12.2011 % OBP
LEI	227	120	350	165	283	2	653	1 800	1 419	3 219	44,1%	44,7%
UU	274	227	731	147	427	55	877	2 740	2 171	4 911	44,2%	44,4%
RUG	260	195	352	228	329	6	690	2 059	1 575	3 634	43,3%	44,3%
EUR	128	168	276	117	138	5	341	1 172	824	1 997	41,3%	41,4%
UM	144	171	306	189	299	4	726	1 837	1 390	3 227	43,1%	42,7%
UVA	265	223	469	429	351	11	735	2 483	1 772	4 255	41,8%	41,8%
VU	246	199	346	279	440	11	848	2 187	1 488	3 675	40,7%	42,8%
RU	221	118	311	198	376	1	552	1 779	1 459	3 238	45,1%	47,3%
TU	177	98	183	90	88	4	287	927	675	1 602	42,1%	41,2%
TUD	220	233	427	170	441	54	948	2 492	1 856	4 348	42,7%	42,1%
TUE	140	113	252	57	221	214	775	1 772	995	2 768	36,0%	35,5%
UT	149	140	281	103	289	13	708	1 681	1 130	2 812	40,2%	40,4%
WU	101	147	281	51	289		727	1 598	1 039	2 635	39,4%	40,9%
OU	33	37	110	56	11	1	48	295	307	602	51,0%	51,2%
Totaal	2 584	2 181	4 875	2 278	3 982	381	8 710	24 801	18 101	42 802	42,2%	42,8%

Bron: WOPI 2012 Peildatum 31-12-2012 Exclusief studentassistenten

Voordelen van WOPI als benchmark: Uniforme systematiek en telschema voor alle Nederlandse universiteiten. Informatie is snel op te halen en intern actueel te genereren. Voor iedereen begrijpelijk.

Nadelen: In een benchmark met overige universiteiten is WOPI snel gedateerd (eenmalig per jaar opgesteld per 31.12). Cijfers met voorzichtigheid te betrachten, het zegt bijv. niets over de mate van ingehuurd personeel of out sourcing van diensten.

Conclusie UT-score: Gemiddeld bedraagt de overhead binnen Nederlandse universiteiten 42,2%, met een score van 40,2% doet de UT het prima en laat alleen de TUE met 36% achter zich. Specifieke omstandigheden kunnen echter de oorzaak zijn van verschillen. Uit contacten met de TUE blijkt dat bijv. 200 fte TOIO (Technische Ontwerpers In Opleiding/PDEng) tot het WP behoren. Deze categorie kent de UT nog niet (in deze omvang). Worden deze TOIO's bij de TUE niet meegerekend dan bedraagt de overhead 39%. Ook binnen de UT is zo'n specifieke omstandigheid aan te geven. Bij het ITC is bijvoorbeeld 110 fte promovendi niet in dienst van de UT, tellen wij deze bij het WP dan daalt het overheadpercentage tot eveneens 39%.

ad. 2 "Berenschot":

In 2011 heeft bureau Berenschot een benchmark uitgevoerd naar de (generieke) overhead binnen de Nederlandse Universiteiten. De definitie van overhead volgens Berenschot komt niet overeen met de reguliere UFO indelingen en de definities van WOPI.

Binnen de overhead wordt een onderscheid gemaakt naar generieke overhead en onderwijs & onderzoeksondersteuning. Bepaalde OBP functies mogen deels aan het primaire proces en O&O ondersteuning worden toegerekend en bepaalde WP functies (decanen, % vakgroepvoorzitters) worden toegerekend aan de generieke ondersteuning.

De UT heeft voor deze benchmark alle personeelsleden ingedeeld conform Berenschotcategorie. Evenals bij de WOPI-definitie is de verhoogde uitstroom van gepromoveerden en onderzoekers in 2013 de oorzaak van een stagnerende daling van het generieke overheadpercentage.

Voordelen van Berenschot : Berenschot geeft een andere dwarsdoorsnede van de personele bezetting, namelijk naar functiedomeinen.

Nadelen: Uit recent overleg met de universiteiten en de VSNU is gebleken dat de UT de enige universiteit is, die de indeling conform Berenschot op persoonsniveau registreert en muteert in het HR systeem.

Ook zijn universiteiten verschillend omgegaan met het toewijzen van OBP functies aan het primaire proces.

Bijlage: 2

Overhead bij Europese Universiteiten

Met name vanuit het primaire proces wordt nogal eens aangegeven dat de overhead van de UT met 40% in vergelijking met, met name genoemde, buitenlandse universiteiten te hoog is. Gesteld wordt dat toonaangevende universiteiten een overheadpercentage van 30% tot wel 20% laten zien. Onderzoeksuitkomsten op basis van gegevens van websites, uit jaarrekeningen en persoonlijke contacten staven op het eerste oog inderdaad deze conclusie zoals onderstaande tabel laat zien.

Bronnen: Jaarberichten, websites etc.

Categorie	Eindhoven		Leuven		Zürich		Aachen		Leuven		Gent		Heriwig		
	UT 2013	%	EPFL 2012	%	UNIL 2012	%	ETH 2012	%	RWTH 2011	%	KUL 2012	%		GU 2012	%
HGL, UHO, (Assistent) professoren, professoren	284,2		343,6		1931,9		445,4		392,0		4.644,8		6.037,0		
Overige wetenschappelijk personeel, Wetenschappelijke Medewerker, maître de stage, assistants, collaborateurs scientifiques	1.375,1		3.146,3				4.740,0		1.049,0	incl		incl		incl	
2e + 3e gepromoveerde, Driemiddeelpersoneel									2.710,0	incl		incl		incl	
Totaal wetenschappelijk personeel	1.659,3	59,6%	3.489,9	70,6%	1.931,9	68,7%	5.185,4	80,9%	4.151,0	69,1%	4.644,8	62,6%	6.037,0	78,0%	68,0%
OBP, Ncht Wissenschaftliches personal, Collaborateurs techniques/administratifs	1.125,3	40,4%	1.455,8	29,4%	878,8	31,3%	1.258,0	19,5%	1.853,0	30,9%	2.779,8	37,4%	2.585,0	33,0%	32,0%
Totaal fte-bezetting	2.784,6	100,0%	4.945,7	100,0%	2.810,7	100,0%	6.443,4	100,0%	6.004,0	100,0%	7.424,6	100,0%	8.622,0	100,0%	100,0%

Deze uitkomsten zijn met enige voorzichtigheid te betrachten:

- Functiecategorieën sluiten vaak niet aan bij de Nederlandse.
- Inzicht in de onderzoeksdata is beperkt bijv. betreft het alleen aangesteld personeel of ook personeel van derden.
- Geen inzicht in mate van ingehuurd personeel en/of outsourcing van dienstverlening
- In dit snelle onderzoek zijn keuzes gemaakt in het adresseren van OBP die de uitkomsten nogal kunnen beïnvloeden. Bijv. collaborateurs scientific is opgenomen onder WP en collaborateurs techniques onder OBP.

Het eerste dat opvalt, is de ordegrrootte van de onderzochte universiteiten. Ter vergelijking: De grootste Nederlandse universiteit, de UU, telt ca. 2.800 WP-fte tegenover de ETH-Zürich ca. 5.200 fte. De overhead zal niet evenredig toenemen bij een hoger aantal WP-fte waardoor grotere universiteiten allicht efficiënter kunnen werken.

Verder weten we dat de autonomie van Nederlandse universiteiten veel groter dan van bijvoorbeeld de Duitse. Zo berust het eigendom, beheer en onderhoud van huisvesting in vele gevallen bij de deelstaat (per universiteit/ deelstaat verschillend). Daarnaast kan wet- en regelgeving verschillen wat mogelijk een hogere overhead tot gevolg heeft.

Tevens is geconstateerd dat bij ca. 150 UK-universiteiten de verhouding OBP:WP ligt op een percentage OBP tussen ca. 20 en ruim 50% met een gemiddelde van 34,8%.

Willen we echt weten waardoor de overhead in de ons omringende landen lager is dan zal een dieper onderzoek moeten worden uitgevoerd, tot op het niveau van processen, binnen één of enkele universiteiten.