



College van Bestuur

<i>Nummer</i>	-	<i>Datum</i>	11 april 2024
<i>Uw brief van</i>	-	<i>Doorkiesnr.</i>	06-28 89 48 17
<i>Onderwerp</i>	Vicerector Organisatieontwikkeling	<i>Contactpersoon</i>	Pauline Vincenten

Geacht College,

De Universiteitsraad heeft op 25 maart jl. met u gesproken over de benoemingsprocedure en de positie van de vicerector Organisatieontwikkeling (0,7 fte) die u per 1 juni 2024 wenst te benoemen voor een periode van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming. De Universiteitsraad dankt u voor de toelichting die u heeft gegeven en de schriftelijke beantwoording van de vragen van de Raad op 26 maart (zie bijlage 1). De beantwoording heeft de raadsleden meer inzicht gegeven in de redenen waarom het College iemand wil benoemen voor het doorontwikkelen van de organisatie en waarom het College ervoor heeft gekozen om één interne kandidaat voor te stellen voor de positie van vicerector.

***Begrip voor de wens versus begrip voor de uitvoering***

De Raad heeft begrip voor de noodzaak die het College ervaart om de Universiteit Leiden slagvaardiger te maken. De Raad ziet dat er op bestuurlijk niveau veel uitdagingen zijn, zoals overal in de organisatie. Maar het is de Raad niet helder wat de problemen zijn waar de Universiteit Leiden voor staat. Juist de ontwikkeling van een lange termijnvisie op de organisatie beschouwt de Raad als de rol van het College van Bestuur. Als het College onvoldoende in de gelegenheid is om diens rol vorm te geven, is het volgens de Raad belangrijk om eerst te identificeren wat het College weghoudt van de kerntaken. Haastige spoed is zelden goed. De Raad adviseert het College om een pas op de plaats te maken en zich af te vragen: Is dit wat er nu echt nodig is? Wat vindt de organisatie ervan? Kunnen de werkzaamheden binnen de bestaande organisatie worden belegd?

In deze brief plaatst de Universiteitsraad kritische kanttekeningen bij de benoemingsprocedure en de positie van vicerector Organisatieontwikkeling. Het doel van de Raad is om de procedure op een goede en nette manier af te handelen. Op deze manier hoopt de Raad bij te dragen aan een transparantere bestuurscultuur waarin voorafgaand aan een benoemingsprocedure helder is wat de bevoegdheden en taken zijn van te benoemen bestuurders. Daarnaast is de Raad er voorstander van dat universitair HR-beleid voor alle medewerkers geldt. De Raad heeft een sterke voorkeur voor open procedures voor alle bestuurders. Dit geldt zeker voor een functionaris die de facto een bestuurdersrol gaat vervullen, benoemd lijkt te worden omdat hij/zij een vergelijkbare rol elders ook al heeft vervuld, direct zal samenwerken met het College van Bestuur en advies uit zal brengen over de



Blad 2/6

organisatieontwikkeling van de Universiteit Leiden. Hiermee vergroten we kansengelijkheid en verminderen we vooringenomenheden bij sollicitaties. Ook als het College van Bestuur een geschikte kandidaat voor ogen heeft, is het belangrijk om een open procedure te volgen. Op die manier is het draagvlak van de kandidaat die uiteindelijk benoemd wordt zo groot mogelijk, waardoor diegene diens taken zo goed mogelijk kan uitvoeren. Als je echt voor de beste kandidaat gaat, is het belangrijk om de procedure zorgvuldig te volgen. Dat kost tijd. De procedure die tot nu toe gevolgd is, is onhandig. De Raad krijgt de indruk dat het College de functie en invulling heeft laten afhangen van de persoon die beschikbaar was voor deze positie.

Het valt de Raad op dat het College in diens verwoording van de noodzaak van de functie een beeld opwerpt van een universiteit die constant door crises overvallen wordt. Los van een breed mandaat worden nu belangrijke beslissingen genomen. De Raad heeft de zorg dat daarmee het democratisch gehalte van de Universiteit Leiden onder druk komt te staan. Besluitvormingsprocedures moeten blijven bestaan zoals die nu zijn, inclusief tijdige betrokkenheid van de medezeggenschap. Of we moeten in het licht van crises tot andere besluitvormingsprocedures komen.

De Raad vraagt zich af of het doel ook het middel heiligt. Je kunt de vicerector beschouwen als een assistent-bestuurder. Er is financiële krapte en er komt waarschijnlijk nog meer financieel zwaar weer aan, maar het College zegt: "We gaan meer doen en daar gaan we budget voor vrijmaken." De salarislasten zijn minimaal € 600.000 voor vier jaar. Het mandaat baart de Raad ook zorgen. Wat gaat deze persoon precies doen? Wat voor invloed heeft deze nieuwe positie op de organisatie? Gaat deze persoon onafhankelijk adviseren? De Raad is ook bang dat voor ondersteuning van deze bestuurder ondersteuning nodig zal blijken te zijn die niet binnen de staande formatie vervuld kan worden waardoor de kosten verder oplopen.

Het wringt tussen wat deze persoon gaat doen en de uitvoering. De argumentatie voor de naamgeving van de functie wringt ook. Inhoudelijk had het een beleidsadviseur bij de directie Strategie en Academische Zaken kunnen zijn, maar nu is het een functionaris die de facto een bestuurdersrol gaat vervullen en daar een bijpassend salaris voor ontvangt. Op elk niveau worden medewerkers gevraagd om als onderdeel van hun baan in commissies mee te denken en advies te geven. Het had ook een commissievoorzitter kunnen zijn die het project organisatieontwikkeling gaat trekken. De Raad vindt dat het helaas een zwakgebod is binnen de Universiteit Leiden dat (het beeld is dat) alleen iemand met een titel iets kan veranderen.

De vicerector Organisatieontwikkeling is een nieuwe adviseur die direct onder het College van Bestuur zou komen te staan en die de facto de rol van bestuurder gaat vervullen. De rol van vicerector wordt echter niet benoemd in het Bestuurs- en Beheersreglement. Bevoegdheden kunnen pas gemandateerd worden na aanpassing van het Bestuurs- en Beheersreglement, waarop de Universiteitsraad instemmingsrecht heeft (artikel 9.33 lid 1 aanhef en onder d WHW). De Raad heeft besloten dat hij pas kan instemmen met de voorgenomen functie van een vicerector als er voldoende duidelijkheid is over de noodzaak, de rol, de positie en de maximale formatiegrootte van de te benoemen vicerector. En daarmee over het aangepaste Bestuurs- en Beheersreglement. De precieze voorwaarden voor instemming vindt u aan het eind van deze brief.



***Adviesrecht Universiteitsraad***

De Raad wil memoreren dat met betrekking tot het creëren van de functie van vicerector tot nu toe geen formele adviesprocedure is gevolgd. Op 8 maart jl. is een “voornemen” tot het instellen van de functie van vicerector vertrouwelijk en ter informatie naar de Raad gestuurd. Uit alles blijkt dat de facto reeds sprake was van een besluit. De Raad wordt ook niet om advies gevraagd, maar alleen om zitting te nemen in de benoemingsadviescommissie (BAC). In de vertrouwelijke conclusies d.d. 14 maart rept het College echter opeens van “een voorgenomen besluit (...) om de functie van vicerector (...) te creëren”. Dit zou van 12 maart dateren. Een daarop betrekking hebbende adviesaanvraag heeft de Raad echter nooit ontvangen. In die conclusies d.d. 14 maart wordt echter wel gerept van een advies van de Raad en een daaropvolgend besluit. Met dat advies van de Raad zal bedoeld zijn op de mail van de Raad d.d. 14 maart 10u42. Daarin wordt uiteindelijk echter alleen ingegaan op de vraag om zitting te nemen in de BAC. Voor het overige worden met name kanttekeningen geplaatst bij het voornemen om een vicerector te benoemen via een gerede kandidaat procedure.

In de schriftelijke reactie van 26 maart op de vragen van de Universiteitsraad stelt het College: *“Voor een goede samenwerking met de UR zouden wij willen voorkomen om in discussie te gaan over welke formele bevoegdheid waar ligt. Het is voor ons cruciaal om een goed gesprek te hebben met de Medezeggenschap. Juridisering van de discussie leidt tot verwijderen en leidt af van het noodzakelijke inhoudelijke gesprek.”* (p.3, memo CvB 26 maart)

De Raad juridiseert niet, maar stelt er wel prijs op dat medezeggenschap plaatsvindt binnen de vastgestelde juridische kaders. Dit systeem is bedacht zodat er draagvlak ontstaat en voor alle partijen duidelijk is welke procedures er gevolgd dienen te worden. Die procedures zijn er om alle partijen te beschermen.

Het CvB is in de haast om over te gaan tot benoeming van de gerede kandidaat tot vicerector vergeten om de Universiteitsraad om advies te vragen. Vervolgens is een eerste reactie van de UR waarin de Raad stelt af te zien van deelname aan de BAC vanwege de benoemde zorgen over de positie en procedure door het College geïnterpreteerd als een positief advies. Het zou het College sieren als hij zou erkennen dat hij in deze procedure in gebreke is gebleven. Normaal gesproken spreek je elkaar inderdaad eerst over de inhoud. Het College heeft echter nooit een gesprek gevoerd met de Raad over de wens om een extra adviseur aan te trekken die de facto de rol van bestuurder gaat vervullen en heeft ook nooit aan de Raad gevraagd om hen hierover te adviseren. Omdat het College de Raad heeft gepasseerd en vervolgens de informele feedback op de positie en de procedure naast zich neer heeft gelegd, restte de Raad geen andere optie dan op basis van de WHW aan te geven dat hij gebruik wilde maken van zijn informatierecht en adviesrecht. De UR is voorstander van het Harvard adagium: “Hard op de inhoud, zacht op de relatie.” De Raad ziet graag dat we bij de Universiteit Leiden een gesprek over wettelijke kaders en procedures kunnen voeren zonder dat dit leidt tot verwijdering of afleidt van het inhoudelijke gesprek. De vraag die opkomt is: *“Zie je medezeggenschap simpelweg als een hobbel die je moet nemen of als een kans om de kwaliteit van de besluitvorming, het draagvlak daarvan, en de verbinding tussen studenten, medewerkers en organisatie te verbeteren?”* De Raad hoopt oprecht op het laatste en ziet ook dat het College hieraan werkt, bijvoorbeeld als het gaat om het Kadernotaproces.



Blad 4/6

***Instemmingsrecht Universiteitsraad als gevolg van wijziging van het Bestuurs- en Beheersreglement (artikel 9.33 lid 1 aanhef en onder d WHW)***

De Universiteitsraad heeft gevraagd vanuit welke regeling het CvB bevoegd is om de door hen benoemde specifieke bevoegdheden te mandateren. In uw reactie van 26 maart geeft u aan dat de Raad erop kan vertrouwen dat u geen besluiten zult nemen die strijdig zijn met het Bestuurs- en Beheersreglement (*p.6, memo CvB 26 maart*). Zoals hierboven al werd aangestipt meent de Universiteitsraad dat het instellen van de functie van vicerector de facto een wijziging van het Bestuurs- en Beheersreglement is (met als gevolg een instemmingsrecht van de Raad).

Blijkens het profiel dat het College vertrouwelijk heeft gedeeld met de Universiteitsraad op 8 maart jl. is de vicerector een bestuurder. Eén van diens taken is het uitwerken van een nieuwe besturingsfilosofie “met als uitgangspunt de nauwe verbinding en het goede samenspel tussen het College van Bestuur en de Faculteitsbesturen”. Hij/zij is verantwoordelijk “voor het verder brengen en bewaken van de strategische koers”. Hij/zij is bovendien “verantwoordelijk voor issue-management (...) en het adequaat inspelen op actualiteiten door het College van Bestuur”. Blijkens de functiebeschrijving “mandateert (het CvB) specifieke bevoegdheden door aan de vicerector” (zie bijlage 2: vacature die intern is opengezet van 14 t/m 19 maart). Dat laatste is overigens iets wat het College van Bestuur in de beantwoording van vragen op 26 maart (onderaan pagina 5) weer lijkt te ontkennen. Dit punt is van belang omdat het huidige Bestuurs- en Beheersreglement uitsluitend mandatering mogelijk maakt aan faculteitsbesturen, de centrale diensten en expertisecentra. Hier valt een vicerector niet onder. De conclusie kan niet anders zijn dan dat de aanstelling van de vicerector feitelijk een uitbreiding van het College van Bestuur behelst. Als de vicerector als bestuurder zou worden benoemd, zou daarmee het maximaal aantal leden van het CvB zoals opgenomen in artikel 9.3 WHW worden overschreden.

Overigens duidt voor de Raad en de academische gemeenschap in brede zin alleen al de functiebenaming erop dat de vicerector – net als de rector magnificus – onderdeel uitmaakt van het College van Bestuur. Dit gevoel is buitengewoon sterk in onze eigen academische gemeenschap aangezien we nog tot slechts drie jaar geleden een vicerector in het College van Bestuur hadden.

In dit kader wil de Raad wijzen op het arrest van het Hof Amsterdam (Ondernemingskamer), 19 augustus 2004, nr. 800/2004OK, SR 2004,94. De situatie met betrekking tot de instelling van de functie van vicerector stemt op de meest wezenlijke punten overeen met deze uitspraak. Op grond van het voorafgaande is het besluit tot instellen van de functie van vicerector volgens de Raad niet alleen adviesplichtig, maar ook instemmingsplichtig in de zin van de WHW.

***Opmerkingen n.a.v. reactie van CvB van 26 maart***

De Universiteitsraad wil graag reageren op een aantal opmerkingen van het College in het memo dat op 26 maart jl. naar de Raad is gestuurd.

1. “Daarnaast is de rol van het College van Bestuur veranderd.” (*p.1, memo CvB 26 maart*)  
De rol is gelijk gebleven. Het CvB is nog steeds de opperste baas van de Universiteit Leiden. Het is volgens de Raad aan het College om de invulling van deze rol in een veranderende wereld vorm te geven, in overleg met de academische gemeenschap.



Blad 5/6

2. *“Wij hebben voorgesteld dat er een UR-commissie Strategie en Organisatie komt. (...) Wij zijn verheugd om te horen dat de UR hiermee aan de slag wil en zien uit naar de eerste vergadering van deze commissie, waar onder andere de voorzitter van het CvB en de Strategisch Secretaris zullen aanschuiven.” (p.2, memo CvB 26 maart)*  
De UR heeft nog geen besluit genomen over het instellen van een commissie Strategie en Organisatie. Dit komt aan de orde in de UR-vergadering van 13 mei.
3. *“De term UL-Dean kan in de toekomst verwarrend zijn omdat wij, mede om koers te houden op de strategische doelstellingen, eventueel functionarissen willen inzetten met deze functietitel.” (p.2, memo CvB 26 maart)*  
De te benoemen vicerector Organisatieontwikkeling gaat advies uitbrengen over hoe we een wendbaardere organisatie kunnen worden waardoor we strategische doelstellingen beter kunnen realiseren. De term UL-Dean lijkt de Raad daarom wel passend. Er is ook een uitvoerende Dean in de vorm van de LDE Dean als precedent.
4. *“De mogelijkheid bestaat om de vicerector de volmacht te geven om de rector magnificus te vertegenwoordigen als die verhinderd is maar gezien de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het CvB, zal de vervanging binnen de drie collegeleden worden opgevangen.” (p.7, memo CvB 26 maart).* De Universiteitsraad vraagt zich af waar benoemd staat dat het College de bevoegdheid heeft om de vicerector de volmacht te geven om de rector magnificus te vervangen. Daar is op zijn minst een wijziging in het Bestuurs- en Beheersreglement voor nodig. Daarnaast is het de vraag of het wenselijk is dat de vicerector de rector magnificus kan vertegenwoordigen aangezien deze geen lid van het College zou zijn. Als het in het uiterste geval nodig is, moet daarvoor een getekend en gedetailleerd mandaat zijn.

#### **Voorwaarden voor instemming**

De Universiteitsraad kan pas instemmen met de voorgestelde wijziging van het Bestuurs- en Beheersreglement als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

1. Het CvB publiceert een openbaar document met een duidelijke lijst van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de te benoemen vicerector. Wat gaat de vicerector doen, welke zaken mag hij/zij oppakken en/of waarover mag hij/zij zelfstandig besluiten nemen? Het CvB licht toe waar de vicerector in de organisatiestructuur / de functiematrix van de Universiteit Leiden past.
2. Het CvB beargumenteert overtuigend waarom deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de functie van vicerector verantwoorden. Waarom is het volgens het College van Bestuur niet mogelijk om deze taken binnen de huidige structuur op te pakken?
3. Het CvB geeft inhoudelijke onderbouwing waarom naamgeving vicerector passend is.
4. Het CvB maakt inzichtelijk hoe korte termijn crisismanagement en lange termijn organisatieontwikkeling zich tot elkaar verhouden in de functie. Het College legt uit waarom hiervoor een benoeming op zeer korte termijn van vier jaar voor 0,7 fte met mogelijkheid tot herbenoeming voor vier jaar noodzakelijk is.
5. Het CvB stelt het maximaal aantal fte vast voor de positie van de te benoemen vicerector en diens ondersteuning.
6. Door meer inzicht te krijgen in de inbedding van de functie en de specificatie van het takenpakket, hoopt de Raad ook antwoord te krijgen op de onderliggende vraag: Waarom is



Blad 6/6

het aanstellen van een vicerector de oplossing voor de problemen die het College van Bestuur ervaart? Wat is het strategisch belang van deze positie?

7. Het CvB formuleert een transparante (her)benoemingsprocedure die gevolgd moet worden bij dit type benoemingen voor bijzondere rollen die nu (nog) niet in het Bestuurs- en Beheersreglement staan (waaronder de vicerector en UL Deans). Hierin dient de medezeggenschap op passende wijze te worden meegenomen.

Tot slot adviseert de Raad het College om het belang van de positie van vicerector goed te communiceren naar de academische gemeenschap en daarbij de uniciteit en tijdelijkheid van de functie te benadrukken.

Ik ben graag bereid om samen met de plaatsvervangend voorzitter van de Universiteitsraad het bovenstaande mondeling toe te lichten.

Met vriendelijke groeten,

namens de Universiteitsraad,

Pauline Vincenten



Bijlage 1: Beantwoording CvB vragen UR over Vice-rector Organisatieontwikkeling, 26 maart jl.

# Universiteit Leiden

Memo

Bestuursbureau  
Stafbureau - BJZ

*Aan* Universiteitsraad  
*Van* College van Bestuur  
*C.c.* -  
*Datum* 26 maart 2024  
*Telefoon* +31 (0) 71 527 3982  
*Onderwerp* Beantwoording vragen UR over Vice-rector Organisatieontwikkeling

Gisteren hebben wij een goede bespreking gehad met de Universiteitsraad over de inzet van een Vice-rector Organisatieontwikkeling. Voor dat wij ingaan op de beantwoording van de vragen die u eerder per e-mail stelde, memoreren wij graag de belangrijkste punten van deze bespreking.

Wij hebben uitgebreid gesproken over de afwegingen voor de tijdelijke rol van Vice-rector en de keuze voor een procedure met een gereede kandidaat.

### **Rol Vice-rector Organisatieontwikkeling**

Met het Strategisch Plan 2022-2027 hebben wij afgesproken dat wij meer ruimte willen creëren om de werkdruk hanteerbaar te maken en medewerkers meer mogelijkheden te bieden om ambities daadwerkelijk te kunnen realiseren. Wij willen een open en lerende organisatie waarin medewerkers en studenten zich thuis voelen en het beste uit zichzelf kunnen halen. Daarbij hoort een meer wendbare organisatie waarin vernieuwing en bestaande praktijken beter te combineren zijn. Die wendbaarheid zal ook nodig zijn omdat wij als universiteit zwaardere tijden tegemoet gaan. In de politieke agenda's staan de Nederlandse universiteiten niet hoog op het prioriteitenlijstje en wij houden rekening met bezuinigingen.

Daarnaast is de rol van het College van Bestuur veranderd. Het CvB is geconfronteerd met een toename van incidenten, issues en crises die om inzet en aandacht van de collegeleden vragen. Dit soort zaken zijn steeds meer een onderdeel van het takenpakket van het CvB. En dit neemt de nodige tijd en aandacht in beslag.

Dit alles terwijl er intern ook genoeg dossiers zijn die onze aandacht vergen, waar er ook binnen de UR zorgen zijn over de voortgang. Denk daar bijvoorbeeld aan de aanpak van de werkdruk waarover rond de begroting 2024 een intensieve discussie is ontstaan. Of over sociale veiligheid.

Het is noodzakelijk om tijdelijk iemand op bestuurlijk niveau in te zetten die voldoende tijd en focus heeft om op de vraag in te gaan hoe wij een wendbaardere organisatie kunnen worden.

De Vice-rector Organisatieontwikkeling zal hierover met alle stakeholders – zeker ook met de medezeggenschap- in gesprek gaan, zal knelpunten inventariseren en adviseren over mogelijke scenario's. Er zal gekeken worden naar de governance van de universiteit in zijn totaliteit en de onderdelen hiervan. Bezien moet daarbij worden hoe wij betere aansluiting tussen het CvB,



Bestuursbureau, expertisecentra en de faculteiten kunnen organiseren. De inrichting van onze crisisstructuur is mede onderdeel van de opdracht.

#### **Onderbouwing procedure met gereede kandidaat**

Om in de aanpak van deze vraagstukken te slagen hebben wij iemand nodig die de organisatie al goed kent en ook binnen de organisatie al goed *wordt gekend*.

Dit geldt nog in sterkere mate als het gaat om een tijdelijke rol waarbij er nagedacht moet worden over eventueel ingrijpende organisatorische veranderingen. Daar is iemand nodig die deel is van de organisatie en draagvlak heeft en als bestuurder dus ook de nodige statuur heeft. Een relatieve buitenstaander zal zo'n traject niet snel kunnen afronden, omdat zo'n buitenstaander gezien de complexiteit van de organisatie, veel tijd nodig om de universiteit te leren kennen. Bestuurlijk draagvlak is van belang omdat er gesproken zal moeten worden over mogelijk ingrijpende veranderingen. Wij gaan er vanuit dat wij duidelijk hebben gemaakt waarom er gekozen is voor een procedure met een gereede kandidaat.

De UR heeft het CvB er terecht op gewezen dat onze overwegingen ook duidelijk gemaakt moeten worden naar de academische gemeenschap en de buitenwacht. Wij hebben Directie SCM gevraagd om hier opvolging aan te geven.

#### **Voorstel UR-commissie Strategie en Organisatie**

Wij hebben voorgesteld dat er een UR-commissie Strategie en Organisatie komt. Wij willen graag de UR meer betrekken in de voortgang van de strategie en de organisatieontwikkeling. De aanvulling van de huidige commissiestructuur biedt de mogelijkheid om de UR nauwer te betrekken bij strategieontwikkeling, -implementatie en organisatieontwikkelingen.

Wij zijn verheugd om te horen dat de UR hier mee aan de slag wil en zien uit naar de eerste vergadering van deze commissie, waar onder andere de voorzitter van het CvB en de Strategisch Secretaris zullen kunnen aanschuiven.

#### ***E-mail 14 maart 2024***

**1.** *De voor een tijdelijke periode te benoemen vicerector (0,7 fte) valt hiërarchisch onder het CvB en rapporteert aan het CvB. De Raad verwacht dat de functietitel 'vicerector' veel vragen zal oproepen over de positie, de aansturing en het mandaat van de te benoemen bestuurder. Waarom is er gekozen voor het model met een vicerector en niet voor bijvoorbeeld een algemeen directeur of strategisch adviseur? Een rector houdt zich bezig met Onderwijs & Onderzoek, terwijl de te benoemen vicerector zich voornamelijk zal richten op organisatieontwikkeling. De functietitel van algemeen directeur dan wel UL Dean Organisatieontwikkeling vindt de Raad passender. Op die manier is duidelijker wat de verhouding is van de nieuwe positie ten opzichte van het College van Bestuur.*

Gezien de positie ten opzichte van het CvB zijn wij tot deze functiebenaming gekomen. De functietitel is niet uitsluitend Vice-rector maar Vice-rector Organisatieontwikkeling. Uw suggestie van Algemeen Directeur verwijst naar de rol van een manager met eindverantwoordelijkheid voor het Bestuursbureau. Dat betreft een andere functie dan hier beoogd is. Deze persoon neemt niet zelf besluiten: de vice-rector organisatieontwikkeling adviseert het college en heeft alleen een inhoudelijk ondersteunende rol. Dat is wat wij beogen met de rol van Vice-rector Organisatieontwikkeling.

De term UL-Dean kan in de toekomst verwarrend zijn omdat wij, mede om koers te houden op strategische doelstellingen, eventueel functionarissen willen inzetten met deze functietitel.





Blad 3/7

*2. Enerzijds wordt de vicerector Organisatieontwikkeling verantwoordelijk voor crisismanagement en anderzijds voor de langetermijn ontwikkeling van de organisatie. Het is dan onduidelijk waar de prioriteiten liggen. Ook brengt die combinatie heel verschillende functie-eisen met zich mee. De Raad ziet niet goed hoe deze combinatie voortkomt uit de geschetste probleemanalyse: het College heeft door de vele crises te weinig tijd voor organisatieontwikkeling. Nu wordt echter zowel de organisatieontwikkeling als het crisismanagement uit handen van het College genomen wat vragen oproept.*

Wij hebben begrip voor uw zorg op dit punt. We zeggen graag toe dat we zullen zorgen voor een gebalanceerde verdeling van werkzaamheden en taken. Wij zullen u te zijner tijd betrekken bij de formulering van de taakopdracht.

*3. De Universiteitsraad raadt aan om de verantwoordelijkheden ten opzichte van de medezeggenschap waar het de te benoemen functionaris aangaat expliciet te benoemen. Aangezien de eindverantwoordelijkheid onverminderd bij het CvB blijft, zullen de verantwoordelijkheden ten opzichte van de medezeggenschap onveranderd blijven en blijft daardoor de huidige balans binnen de driehoek van zeggenschap, toezicht en medezeggenschap intact. Het CvB hecht groot belang aan de rol die de medezeggenschap speelt als schakel tussen werkvloer en bestuur. Dit houdt ons scherp en komt een goede werk- en leercultuur binnen onze organisatie ten goede.*

*4. De Universiteitsraad adviseert om te kiezen voor een open procedure om de volgende redenen:*

- a. Een vacaturetekst vraagt om het opstellen van een duidelijker functieprofiel.*
- b. Een vacaturetekst vraagt om een duidelijkere motivatie waarom de functie er komt.*
- c. Een open procedure zal bijdragen aan draagvlak voor de gekozen kandidaat. De schijn van vriendjespolitiek wordt hiermee tegengegaan.*
- d. Gezien de huidige financiële situatie van de Universiteit Leiden waarin we moeten bezuinigen, roept een versterking van de bestuurlijke top met de benoeming van een vicerector en 2 UL Deans vragen op. In een open procedure kan deze keuze mogelijk beter verantwoord worden.*
- e. Een open procedure is in lijn met het universitair HR-beleid. Door een open procedure te volgen laat het CvB zien dat zij staat voor een transparante bestuurscultuur waarin iedereen de kans krijgt om te solliciteren.*
- f. Bij een open procedure wordt de gebruikelijke termijn gehanteerd die geldt voor open procedures voor een soortgelijk functieprofiel.*

U heeft in uw e-mail van 14 maart 2024 de wens voor een open procedure uitgesproken. Dit (mede) vanuit het perspectief van transparantie. Hiermee hebben wij rekening gehouden en de vacature (intern) opengesteld. Daarbij leek het ons naar eventuele belangstellenden eerlijk en transparant om erop te wijzen dat er sprake is van een gerede kandidaat. Dit maakt het wel open maar net anders dan de gebruikelijke interne procedure. Om die reden is de verwoording en de termijn anders.

Wij gaan ervan uit dat wij in het overleg van 25 maart voldoende hebben toegelicht, waarom hier gekozen is voor een specifieke kandidaat.

*5. De Universiteitsraad raadt aan om mede gezien de hoge kosten in tijden van komende bezuinigingen te wachten met het benoemen van de twee UL Deans Internationalisering en Promovendibeleid. De directie Strategische Zaken heeft een hoofd Internationalisering en het College voor Promoties / de Raad van Decanen is verantwoordelijk voor het*



Blad 4/7

*promovendibeleid. De UR is van mening dat zij, mede via de Graduate Schools, voldoende slagkracht zouden moeten hebben om UNL-beleid uit te dragen binnen de organisatie. De Raad adviseert om te onderzoeken of er behoefte is aan UL Deans Internationalisering en Promovendibeleid en de uitkomsten van dat onderzoek af te wachten alvorens stappen te zetten.*

Naar de precieze rol en taakgebieden van UL Deans wordt, zoals in de brief reeds aangegeven, eerst een verkenning uitgevoerd waarbij financiële aspecten zorgvuldig worden meegewogen. Het CvB nodigt de UR van harte uit een lid af te vaardigen om in deze verkenning te participeren.

***E-mail 19 maart 2024***

*1. Op donderdag 15 maart is de interne vacature voor vice-rector gepubliceerd op de medewerkerswebsite. In de vacature staat: "Indien u op deze rol wenst te reflecteren dan wordt u verzocht om dit uiterlijk op dinsdag 19 maart a.s. kenbaar te maken middels een motivatiebrief en recent CV, te richten aan de voorzitter van het College van Bestuur Universiteit Leiden." Dit is niet de open procedure die de UR in gedachten had.*

Zie ook de beantwoording van uw vraag over de open procedure d.d. 14 maart.

In ons gesprek van 25 maart is het College ingaan op de uitdagingen waarmee het wordt vertegenwoordigd, belangrijk zijn daarbij de ambities die in het Strategisch Plan zijn opgenomen en de taak van het CvB om tot een optimale bestuurlijke organisatie te komen. Om hierin te slagen is er, zoals eerder gezegd, iemand nodig die de organisatie al goed kent en ook binnen de organisatie goed wordt gekend.

*2. Zoals prof. Floske Spijksma (vicevoorzitter UR) en ondergetekende gisteren mondeling hebben toegelicht aan de Collegevoorzitter wil de Universiteitsraad gebruik maken van zijn formele adviesbevoegdheid op basis van WHW-art. 9.33a. lid 1 onder a: "Het college van bestuur vraagt voorafgaand advies van de universiteitsraad voor elk door het college van bestuur te nemen besluit in ieder geval met betrekking tot: a. aangelegenheden die het voortbestaan en de goede gang van zaken binnen de universiteit betreffen."*

Voor een goede samenwerking met de UR zouden wij willen voorkomen om in discussie te gaan over welke formele bevoegdheid waar ligt. Het is voor ons cruciaal om een goed gesprek te hebben met de Medezeggenschap. Juridisering van de discussie leidt tot verwijdering en leidt af van het noodzakelijke inhoudelijke gesprek.

Wij begrijpen dat er nog een advies van u volgt. Het College ziet hier met belangstelling naar uit.

***E-mail 20 maart 2024***

*1. Alle taken en verantwoordelijkheden die worden vermeld in de vacature zijn al belegd bij het CvB en de directeuren. Er is op dit moment ook al een Strategisch Secretaris van het CvB (inhuur). Waar past de nieuwe functie in het harkje in de organisatie? Betekent dit een wijziging in het functieboek? De benoeming van een vicerector betekent dan mogelijk een wijziging in de managementstructuur. Gaat het om een toevoeging van een managementpositie op hetzelfde niveau als de directeuren en decanen of komt de vicerector tussen de directeuren en het CvB in te staan?*

Het gaat hier niet om het creëren van een nieuwe functie binnen het Bestuursbureau. Beoogd is om het College van Bestuur tijdelijk te versterken. Hoewel het Bestuursbureau het CvB ondersteunt is dit een andere entiteit dan het CvB. De organisatiestructuur van het CvB en het Bestuursbureau blijft ongewijzigd.



Blad 5/7

*2. De vicerector is een extra functie van 0,7 fte. De extra salarislasten voor het Bestuursbureau (naast de kosten voor de inhuur van de Strategisch Secretaris) komen in totaal neer op ongeveer € 140.000 p/j voor een periode van minimaal 4 jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming. Deze kosten staan niet in de begroting voor 2024 en de daaropvolgende jaren. Er is dan dus sprake van een wijziging in de begroting. De UR heeft instemmingsrecht op hoofdlijnen van de universitaire begroting en adviesrecht op de hele universitaire begroting van de universiteit.*

De begroting wordt (op grond van artikel 2.8 lid 1 van de WHW) jaarlijks vastgesteld en kent geen tussentijdse vaststelling. De begroting is een raming van de inkomsten en uitgaven alsmede van de baten en lasten van de Universiteit. Er zijn altijd zaken die anders lopen dan deze raming. Hierover wordt verantwoording afgelegd in de BFR's, de jaarrekening c.q. het jaarverslag.

Vanuit het perspectief van de UR die geconfronteerd wordt met op komst zijnde bezuinigingen is dit een begrijpelijke vraag of er een extra functionaris op bestuurlijk niveau moet worden neergezet. Wij zien echter de inzet van de Vice-rector Organisatieontwikkeling als een investering om effectiever en dus ook op termijn zuiniger te opereren als universiteit. Juist met het oog op een naderende periode waarin de middelen voor de Universiteit schaarser zullen worden is het noodzakelijk om de organisatie op orde te krijgen om dit effectief op te vangen.

*Daarnaast heeft de Dienstraat Bestuursbureau adviesrecht op de begroting van het Bestuursbureau. Klopt het dat de benoeming daarom ook ter advies voorgelegd zou moeten worden aan de Dienstraat Bestuursbureau?*

De kosten voor de Vice-rector Organisatieontwikkeling komen voor de rekening van het CvB. Het CvB staat los van het Bestuursbureau. Er is geen medezeggenschapsrol voor de Dienstraat, omdat dit niet de organisatie van het Bestuursbureau betreft.

*Hoe verantwoordt het College deze uitgaven in een tijd waar meerdere faculteiten en alle diensten de komende jaren moeten bezuinigen? Het is daarbij ook nog de vraag of er voorzien is dat er naast de te benoemen vicerector van 0,7 fte ook nog verdere uitbreiding van formatie, b.v. een managementassistent, nodig is ter ondersteuning van de nieuwe vicerector?*

Zoals eerder aangegeven: Wij zien echter de inzet van de Vice-rector Organisatieontwikkeling als een investering om effectiever en dus ook op termijn meer kosteneffectief te opereren als universiteit. Er wordt niet voorzien in een uitbreiding van de managementondersteuning.

*3. Vanuit welke regelgeving is het CvB bevoegd om de door hen benoemde specifieke bevoegdheden te mandateren?*

*Een vicerector zoals beschreven in de vacature wordt niet genoemd in de mandaatregeling. In het Bestuur- en Beheersreglement-art. 29 lid 1 staat: "Het College van Bestuur kan aan een bestuur van een faculteit, aan de Bestuursraad van het ICLON alsmede aan de hoofden van de centrale diensten een nader omschreven deel van zijn bevoegdheden mandateren met de mogelijkheid van doormandateren."*

Dit artikel uit het BBR is hier niet van toepassing. Dit betreft de mandaatregeling faculteiten en expertisecentra.

*Omdat de bevoegdheden van de te benoemen vicerector nog onduidelijk zijn, is het de vraag of Bestuur- en Beheersreglement-art. 29.4 lid 4. van toepassing is: "Een mandaat kan niet worden uitgeoefend indien: a. het een nieuwe zaak van principiële aard betreft, tenzij het College van Bestuur daaromtrent reeds een beleidsstandpunt heeft bepaald, b. vermoed kan worden dat een reeds gekozen beleidsstandpunt achterhaald is,*



Blad 6/7

*c. het een zaak betreft waarbij de voorgeschreven wijze van beraad of behandeling nog niet is voltooid.”*

Wij zullen in gesprek met de Vice-rector Organisatieontwikkeling precies afspreken welke opdracht deze persoon krijgt en in hoeverre mandatering of delegering daarbij aan de orde is. Wij zullen de Universiteitsraad ook hierin meenemen. U kunt erop vertrouwen (en toezien) dat wij daar geen besluiten nemen die strijdig zijn met het BBR en/of de bepalingen in de Algemene Wet Bestuursrecht.

*Als er een aanpassing moet komen van het Bestuur- en Beheersreglement dan heeft de Universiteitsraad daar overigens instemmingsrecht op, op basis van WHW-art. 9.33. Instemmingsbevoegdheid universiteitsraad, lid 1 onder d Bestuurs- en Beheersreglement.*

Wij zijn op de hoogte van dit instemmingsrecht en gaan ervan uit dat er in dit geval geen wijzigingen nodig zijn in het BBR.

**4. Welke taken neemt de vicerector precies over van het CvB? Welke portefeuilles worden belegd bij de vicerector die nog niet bij het College, de Directeuren en/of de Faculteitsbesturen zijn belegd?**

De Vice-rector Organisatieontwikkeling zal, zoals hierboven gemeld, in gesprek gaan met de academische gemeenschap om knelpunten te inventariseren in onze governance en samen met alle stakeholders, adviseren welke mogelijke scenario's er denkbaar zijn om tot een meer wendbare organisatie te komen.

Dit zijn taken die tot het taakgebied van het CvB behoren waarvoor wij de vice-rector tijdelijk willen inzetten om met tijd en focus hier aan te werken.

Er worden geen portefeuilles bij de Vice-rector belegd die nog niet bij het CvB, de Directeuren Bestuursbureau/Expertisecentra en/of de Faculteitsbesturen zijn belegd. Het CvB blijft eindverantwoordelijk.

**5. In de vacature staat: “Dit willen wij krachtig doorzetten, terwijl we ook adequaat blijven acteren op onverwachte inslagen en effectief blijven, ondanks intensivering van taken door diverse exogene factoren.” Wat houdt deze beschrijving in?**

Het CvB is geconfronteerd met een toename van incidenten, issues en crises die om inzet en aandacht van de collegeleden vragen. Denk bijvoorbeeld aan de onrust rond de oorlog tussen Israël en Hamas. Dit soort zaken zijn steeds meer een onderdeel van het takenpakket van het CvB. En dit neemt de nodige tijd en moeite in beslag.

**Wat betekent organisatieontwikkeling in deze context? Welke rol moet de te benoemen persoon gaan vervullen t.a.v. crises en wat is daarbij de definitie van crisis?**

De organisatieontwikkeling in deze context betekent dat de inrichting van onze crisisstructuur ook onderdeel zal zijn van het takenpakket van de Vice-Rector Organisatieontwikkeling.

De definitie van crisis is een situatie waarbij het functioneren van een (onderdeel van de) universiteit verstoord kan raken.

**6. Hoe wordt de formele verhouding tot de directeuren en de Strategisch Secretaris? Krijgt de vicerector een hiërarchische en leidinggevende rol richting de Strategisch Secretaris en de directeuren van het Bestuursbureau en de expertisecentra? Als er geen hiërarchische verhouding is tot de secretaris en de directeuren, zijn er dan overlappende verantwoordelijkheden of werkgebieden?**

Het gaat hier niet om het creëren van een nieuwe functie binnen het Bestuursbureau. Hoewel het Bestuursbureau het CvB ondersteunt is dit een andere entiteit dan het CvB. De (hiërarchische)



Blad 7/7

organisatiestructuur van het CvB, het Bestuursbureau en expertisecentra blijft ongewijzigd. Het CvB blijft eindverantwoordelijk.

*Stel dat een directeur of de strategisch adviseur en de vicerector van inzicht verschillen, welke visie is dan leidend?*

In dat geval is de visie van het College van Bestuur, gezien zijn eindverantwoordelijkheid, leidend. Wij richten ons echter nadrukkelijk op consensus.

*7. Neemt de vicerector voortaan deel aan de Collegevergaderingen?*

De Vice-rector Organisatieontwikkeling zal deelnemen aan de Collegevergaderingen.

*8. Wordt de vicerector, zoals gebruikelijk is en de naamgeving impliceert, de vervanger van de rector bij diens belet?*

De mogelijkheid bestaat om de vice-rector het volmacht te geven om de rector magnificus te vertegenwoordigen als die verhinderd is maar in eerste instantie en gezien de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het CvB, zal de vervanging binnen de drie collegeleden worden opgevangen.

*9. Wat zijn de redenen voor deelname van de RvT aan de Benoemings- en Adviescommissie?*

*De Raad van Toezicht houdt, met het oog op de taken van de universiteit, bedoeld in WHW-artikel 1.3, eerste lid, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat dit College met raad ter zijde. De Raad van Toezicht is in elk geval belast met: a. het benoemen, schorsen, ontslaan en vaststellen van de beloning van de leden van het College van Bestuur. De RvT gaat niet over de werkvloer en de leden van de RvT nemen daarom normaal gesproken niet plaats in de BAC voor posities die onder het CvB vallen. Daar is het CvB verantwoordelijk voor.*

Wij hebben ten behoeve van het draagvlak en het ophalen van input alle stakeholders gevraagd om te vertegenwoordigd te zijn in de BAC: de UR, de RvT, de decanen en het MT Bestuursbureau. De UR is hier niet op in gegaan.

*10. Waarom zijn de maatregelen om koers te houden op de strategische ambities en het Collegebesluit m.b.t de Vice-rector Organisatieontwikkeling van 14 maart jl. vertrouwelijk gedeeld met de UR? Wanneer vervalt deze vertrouwelijkheid? Kunnen wij, gezien de publicatie van de vacature op de Nederlandstalige medewerkerswebsite, ervan uitgaan dat alle informatie over de benoemingsprocedure vicerector vrij gedeeld mag worden met eenieder die een ULCN-account bezit?*

De vertrouwelijkheid ziet op het feit dat (er een)<sup>1</sup> gerede kandidaat in de procedure is. Dit wilden we transparant met de Raad delen.

Wij begrijpen dat dit ongemakkelijk is voor de UR en zullen op korte termijn naar de buitenwacht volledige openheid van zaken geven.

---

<sup>1</sup> Verwijzing weggehaald en vervangen door “(er een)” door voorzitter UR op 11 april 2024. De naam van de gerede kandidaat is niet bekend bij Universiteitsraad.

## Bijlage 2: Vacaturetekst vicerector Organisatieontwikkeling

<https://www.medewerkers.universiteitleiden.nl/vacatures?cf=guest>

# Vice-rector

Vacature nummer

**14684**

Categorie

**Wetenschappelijke functies**

Omvang

**0,7**

Doelgroep

**Intern**

Stad

**Leiden**

Publicatie datum

**14 maart 2024**

Sluitingsdatum

**19 maart 2024** Nog 5 dagen om te solliciteren

## Vice-rector Organisatieontwikkeling (0,7fte)

De functie van vice-rector Organisatieontwikkeling is een geheel nieuwe rol die in samenspraak met de groep van decanen door het CvB in het leven is geroepen. De intensiteit van bestuur en beheer van de Universiteit Leiden is de afgelopen periode aantoonbaar vergroot, door diverse exogene ontwikkelingen die ook op de interne dynamiek weerslag hebben. We constateren dat er flinke stappen zijn gezet om de strategie, kernwaarden, de governance code en onze ambities zoals beschreven in het Strategisch Plan steeds meer congruent te laten zijn met onze (bestuurlijke) opgaven. Dit willen wij krachtig doorzetten, terwijl we ook adequaat blijven acteren op onverwachte inslagen en effectief blijven, ondanks intensivering van taken door diverse exogene factoren.

Daarom heeft het CvB besloten om een vice-rector Organisatieontwikkeling aan te stellen. Het CVB mandateert specifieke bevoegdheden door aan de vice-rector Organisatieontwikkeling zodat die zich toe kan gaan leggen op een aantal strategisch belangrijke dossiers zoals de doorontwikkeling van het besturingsmodel en het versterken van de integrale beleidsvorming vanuit het Bestuursbureau. Tevens voedt de Vice-rector op proactieve wijze de bestuursagenda met strategische thema's en prioriteitstelling, vanuit de buitenwereld en de interne organisatie. Het benoemen van een vice-rector Organisatieontwikkeling zal ertoe bijdragen dat we onze organisatie nog meer fit for the future maken (wendbaarder) en we onze medewerkers professionele ruimte blijven gunnen om future skills te kunnen gaan ontwikkelen.

## Profiel

De vice-rector Organisatieontwikkeling is een stevige, verbindende, analytisch sterke en ervaren bestuurder. Iemand met helicopterview, die organisatie- en politiek bestuurlijk sensitief is en goed kan schakelen tussen strategie en issuemanagement vanuit een stevige expertise basis in incident- en crisisstructuren. De Vice-rector

Organisatieontwikkeling is relatiegericht en verbindend; inspireert, schept randvoorwaarden voor een goede samenwerking, kent de belangen van anderen en neemt actief verantwoordelijkheid voor het versterken van samenwerking en samenhang.

De Vice-rector Organisatieontwikkeling begrijpt de belangen en dynamiek binnen en tussen alle geledingen in de universiteit en daarbuiten, onderkent de invloed en de gevolgen van beslissingen, gedrag en activiteiten op organisatieonderdelen en handelt hiernaar om doelen te bereiken. Maatschappelijk betrokken zijn en ontwikkelingen in de maatschappij kunnen vertalen naar de context en uitdagingen voor de universiteit is een natuurlijke grondhouding.

De rol van vice-rector Organisatieontwikkeling betreft een tijdelijke rol voor de duur van vier jaar, met mogelijkheid tot herbenoeming. Het betreft een benoeming voor 0,7 fte onder passende arbeidsvoorwaarden.

Het CvB heeft een geschikte kandidaat op het oog en zet een 'gerede kandidaat procedure' in om invulling te geven aan deze vacante nieuwe rol. Dit houdt in dat een Benoemingsadviescommissie op korte termijn met de gerede kandidaat spreekt. Indien u op deze rol wenst te reflecteren dan wordt u verzocht om dit uiterlijk op dinsdag 19 maart a.s. kenbaar te maken middels een motivatiebrief en recent CV, te richten aan de voorzitter van het College van Bestuur Universiteit Leiden.

Nadere informatie over de procedure kunt u verkrijgen via de adviseur HR van het College van Bestuur, mevrouw K.M. Nijman e-mail: [kmnijman@bb.leidenuniv.nl](mailto:kmnijman@bb.leidenuniv.nl)