



Philip Driessen



09.

De bedrijfsvoering van de UM

9.1 Professionaliseren dienstverlening en integrale bedrijfsvoering

In 2021 was de professionalisering van dienstverlening een belangrijk thema. We werkten verder aan de integrale vernieuwing van onze dienstverlening én de bedrijfsvoering. Dat deden we met al lopende vernieuwingstrajecten, maar ook met nieuwe initiatieven. Met het Programma Integrale Bedrijfsvoering gaat de UM ondersteunende bedrijfsprocessen in de domeinen HR, Finance en Facility Services effectief en efficiënt herinrichten. Dat doen we met ondersteuning van een nieuw en gebruiksvriendelijk cloudsysteem: SAP.

De livegang van de eerste fase van gedigitaliseerde basisprocessen binnen het meerjarig programma Integrale Bedrijfsvoering hebben we uitgesteld vanwege de coronapandemie en de complexiteit van de testprocessen. Wel hebben we de resultaten van een analyse van professionalisering en innovatie van de UM-dienstverlening uitgewerkt in concrete voorstellen, zoals het professionaliseren van project- en programma-management en meer data gedreven werken.

9.2 Sustainable UM2030: onze impact op een duurzame toekomst

9.2.1 Een duurzame toekomst

We werken met z'n allen aan een duurzame wereld. Dat doen we met onderzoek en onderwijs, maar ook via onze bedrijfsvoering. Daarin worden we ondersteund door de [Taskforce Sustainable UM2030](#). In 2030 wil de UM namelijk een duurzame én inclusieve universiteit zijn. Het Maastricht University Green Office is hierbij nauw betrokken.

In 2021 stelden we onze strategie op met ambities, acties en de belangrijkste resultaten voor de periode 2021-2026. Die strategie deelden we op in vier onderwerpen: onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en overstijgende plannen. Daarnaast zijn we bezig om samen met Maastricht Sustainability Institute (MSI) en de faculteiten een online en fysiek SUM2030-Platform ('marktplaats') op te richten. Zo willen we – in aansluiting op het onderzoeksthema duurzaamheid en circulariteit – een actieve, lerende community tot stand te brengen binnen de UM en in de regio. In die community staan inspireren, kennisdelen en onderzoeksvraagstukken verbinden en integreren in het onderwijs altijd centraal.

9.2.2 Sustainable UM2030: Onderwijs

In september 2021 startte de UM-brede minor Sustainability en hebben we de bachelor Circular Engineering in ons aanbod. Samen met de Universiteit York ontwikkelen we het masterprogramma SUBLIM. Ook het aanbod van op zichzelf staande vakken over duurzaamheid wordt alsmaar groter, niet alleen op bachelor- en masterniveau, maar ook op MBA-niveau en in Summer Schools.

9.2.3 Sustainable UM2030: Onderzoek

We doen steeds meer duurzaamheidsonderzoek. Denk maar aan Brightside. In 2021 zijn twee voorstellen van UM-onderzoekers geselecteerd voor een startfonds voor interdisciplinair en interfacultair duurzaamheidsonderzoek in strategische onderzoeksgebieden, waarbij de focus op een of meer SDGs ligt. Met de Universiteitsbibliotheek startten we een onderzoek naar een betere weergave van SDGs binnen het onderzoek, bijvoorbeeld met een interactieve tool.

9.2.4 Sustainable UM2030: Bedrijfsvoering

In 2021 was duurzaamheid ontzettend belangrijk, ook in onze bedrijfsvoering. Ons vastgoed, vliegverkeer, inkoop, catering en afval wordt steeds duurzamer. De komende jaren focussen we hierbij op drie thema's: CO2-reductie, welzijn & gezondheid en circulariteit.

De UM sprak in 2019 met UNL de ambitie uit om uiterlijk in 2050 een CO2-neutrale campus te hebben, in lijn met de ambities van het Nationale Klimaatakkoord. De CO2-emissies van ons vastgoed in scope 1 en 2 zijn sinds 2020 al gereduceerd tot bijna 0. Dat komt onder andere door onze participatie in zonnepark Belvédère, de inkoop van 100% groene stroom en CO2-compensatie van het aardgasgebruik door aankoop van emissierechten (Gold Standard VERs). Daarnaast onderzoeken we hoe we onze gebouwen zonder aardgas kunnen verwarmen. Hoe haalbaar is bijvoorbeeld een grootschalig duurzaam warmtenet in de binnenstad van Maastricht?

In september startten we de campagne 'Take a green seat'. Hiermee willen we CO2-emissies door zakelijk vliegverkeer verminderen. Met deze campagne willen we ervoor zorgen dat we ons meer bewust worden van de milieu-impact van zakelijk vliegen, stimuleren we duurzamere alternatieven voor vlieggreizen en faciliteren we vrijwillige compensatie via een intern fonds.

De UM is de grootste werkgever in de binnenstad van Maastricht. Daarom doen we mee aan de Zero Emissions zone Stadslogistiek Maastricht (ZES), die per 1 januari 2025 in werking treedt. Zo dragen we bij aan het terugdringen van de CO2-uitstoot, schone lucht en een beter bereikbare en veilige binnenstad.

We werken daarnaast ook aan het verduurzamen van onze huisvesting op het gebied van energie-efficiëntie, welbevinden, gezondheid en efficiënt ruimtegebruik. Zo kregen we bij de herontwikkeling van de Tapijnkazerne niet alleen een BREEAM-certificering op niveau Excellent, maar volgden we ook de WELL Building Standard.

Ondanks de coronapandemie is onze nieuwe cateraar in 2021 gestart met de uitwerking van haar duurzaamheidsplan op thema's als gezonde voeding, reductie van voedselverspilling en transparantie van de CO2-footprint. Verder is in 2021 het contract voor afvalinzameling opnieuw aanbesteed samen met het MUMC+. Onze belangrijkste insteek? Meer afval recyclen, minder specifiek ziekenhuisafval en meer transparantie in de afvalketen.

9.2.5 Studentorganisaties en studentinitiatieven op het gebied van duurzaamheid

Veel duurzame activiteiten van het Green Office moesten begin 2021 vanwege de coronapandemie worden afgezegd of verplaatst. De vacante posities zijn gedurende het jaar ingevuld. We hebben gewerkt aan onze zichtbaarheid en het opbouwen van een breed netwerk van studenten en studentorganisaties. In juni vond de workshop 'Outside of our Sustainability Bubble' plaats. Daarnaast heeft het Green Office bijgedragen aan de INKOM en de introductiedagen. In oktober 2021 ondersteunde het Green Office de lancering van het Maastricht Observatory on Resilient & Sustainable Enterprise and Economy (MORSE) bij SBE.

In het najaar opende de Sustainability UM2030 Taskforce samen met het Green Office en KlimaatActie Netwerk (KAN) Maastricht de fysieke Sustainability Hub Tapijn A. Omdat dit een tijdelijke locatie is, onderzoeken we mogelijke samenwerkingsverbanden tussen het SUM2030 Platform en gemeente, provincie en het bedrijfsleven.

Met hulp van het Green Office is een werkgroep voor duurzame catering gestart die zich inzet voor minder disposables en meer plantaardige voeding. KAN en Green Office lanceerden bovendien een UM-brede campagne over koffiebekerverspilling.

9.3 UM in een digitale wereld

9.3.1 De digitaliseringsaanpak van de UM: I-Strategie 2022-2025

Digitalisering heeft gevolgen voor bijna alle aspecten van de samenleving. Sterker nog: het is voor nu en de komende jaren een rijke, maar complexe uitdaging voor het (hoger) onderwijs. Daarom richtten we een werkgroep 'digitale samenleving' op die een visie ontwikkelt over de toekomstige digitale wereld voor universiteiten en onze eigen ontwikkelrichting. In 2021 werkten we daarnaast onze I-Strategie 2022-2025 verder uit in een roadmap.

9.3.2 I-strategie: Domein onderwijs (I-education)

In 2021 is het domeinteam I-Education verder uitgebreid en investeerden we in onze stakeholders. Door de coronapandemie was er in 2021 sprake van on campus, online én hybride onderwijs en toetsing. Het domeinteam I-education heeft alle (online) toetsing gecoördineerd, inclusief het uitvoeren van een extern evaluatieonderzoek over de selectie van de UM-partner voor online proctoring. De implementatie van het nieuwe Learning Management System (Canvas) is afgerond, evenals het voortraject voor het nieuwe roostersysteem. Er is een roadmap voor onderwijsprojecten opgesteld en verder stond 2021 in het teken van het realiseren van de benodigde IT-functionaliteiten voor de Applicant Journey.

9.3.3 I-strategie: Domein onderzoek (I-Research)

Het domeinteam I-Research is kartrekker voor onze ambitie een FAIR-universiteit te worden. In 2021 werkten we hiervoor verder aan het versterken van de RDM-organisatie en services. Dat deden we met de uitbreiding van het aantal gebruikers van de Data Science Research Infrastructure (DSRI), de start van de UM-brede uitrol van het Promovendi-volgsysteem PhD Track en verschillende Digital Competence Center (DCC) pilots en projecten zijn gestart op basis van NWO-SURF-subsidies. Dit komt allemaal samen in een Research Data Services Support. In tweede helft van 2021 voerden we daarnaast een *midterm review* uit van de facultaire FAIR-actieplannen. De uitkomsten daarvan nemen we mee in de vervolgstappen.

9.3.4 I-strategie: Domein bedrijfsvoering (I-Operations)

Binnen het domein van I-Operations investeerden we in een innovatieve digitale basisinfrastructuur. Dat is een absolute randvoorwaarde voor onze verdere ontwikkeling en voor de groei van onze universiteit. In 2021 lag bij het domein I-Operations de nadruk op drie strategische thema's:

1. Digitalisering bedrijfsvoering. Het meerjarige programma Integrale Bedrijfsvoering maakt hiervan het leeuwendeel van de werkzaamheden van het I-Operations Domein uit.
2. Moderne Digitale Communicatie & Relatiebeheer. Dit thema omvat alle vormen van communicatie, inclusief de support (helpdesk) gerelateerde communicatie richting verschillende doelgroepen.
3. Digital Workspace. Een programma dat zich enerzijds richt op verbetering van zowel de externe (UM-website) als interne communicatie (implementatie van een social intranet omgeving in de Cloud) en anderzijds op het realiseren van de technische randvoorwaarden voor het verbeteren van de studentcommunicatie en implementatie van een customer support solution. De eerste fase van het programma is in het laatste kwartaal van 2021 gestart. In de tweede fase realiseren we een digitaal platform waarmee studenten en medewerkers eenvoudig en op een veilige manier toegang krijgen tot alle informatie over hun werk of studie. Zo'n platform is nodig voor thuiswerken en faciliteert het programma Future of Working @UM.

9.3.5 I-strategie: Domein Technologie (I-Technology)

Het I-Technology domein levert diensten en platforms ten behoeve van alle domeinen binnen de UM en is daarmee de centrale IT-serviceprovider voor de UM. Er worden vele diensten geleverd ten behoeve van de bovengenoemde domeinen.

In het technologiedomein ligt onverminderd de nadruk op security. Zo is vanaf 2021 de SurfSoc/Siem dienst geoperationaliseerd, hetgeen de samenwerking tussen het UM-SOC (Security Operations Center) sterk heeft gestructureerd en waarmee tevens extra securitymaatregelen zijn geoperationaliseerd.

De bandbreedte van de VPN-voorziening is vergroot vanwege de groei in thuiswerken en het opvangen van medewerkers en studentenaantallen in de komende jaren. Ook is er veel tijd besteed aan het project MAASnet 4.0. Met name de segmentering van alle netwerkonderdelen binnen de UM-gebouwen is ter hand genomen. Daarnaast is de centrale storage voorziening van de UM vernieuwd door het plaatsen van een nieuw Hitachi Network Attached Storage (HNAS) systeem.

Het thuiswerken heeft grote impact gehad op het aantal contactmomenten bij de servicedesk. Niet alleen het aantal, maar ook de duur van de contactmomenten liep met een factor twee omhoog. In 2021 is een verbeterprogramma gestart met als doel de gepercipieerde dienstverlening te verbeteren.

9.4 UM en haar Facility Services:

9.4.1 Extra uitdagingen

Ook voor Facility Services zorgde de coronapandemie voor de nodige extra uitdagingen. Het veilig maken en houden van de leer- en werkomgeving is altijd prioriteit, zodat onderwijs en onderzoek op campus kan plaatsvinden. Daar kwam dit jaar veel bij kijken, zoals de toegankelijkheid van gebouwen, aanpassen van looproutes en optimaal inregelen van ventilatie.

9.4.2 Vastgoedportefeuille

Met het UM-vastgoed beleidskader 2017-2025 geven we richting aan de ontwikkeling van onze vastgoedportefeuille. Daarbij is het vooral belangrijk dat onze vastgoedportefeuille zo flexibel, modern en duurzaam mogelijk is.

Samen met FHML stelden we een renovatieplan van UNS50 op. De eerste fase van deze renovatie start in 2022. In 2021 zijn er al twee nieuwe collegezalen gerealiseerd in UNS50. In meerdere gebouwen hebben we, naast de jaarlijkse reguliere onderhoudswerkzaamheden, gezorgd voor duurzame verlichting. Er vonden meerdere nieuw- en verbouwwerkzaamheden plaats. Bijvoorbeeld in de voormalige drukpershal van ruim 3.000 m² van Dagblad De Limburger in DUB30 zijn laboratoria voor het Maastricht Science Programme van FSE gerealiseerd.

Een deel van de regio Zuid-Limburg kreeg in juli te maken met grote wateroverlast, waarbij de UM-panden op Randwyck dreigden

onder te lopen. Met man en macht is eraan gewerkt om mensen in veiligheid te brengen en mogelijke schade aan gebouwen te beperken. Uiteindelijk is de overlast en schade gelukkig beperkt gebleven.

9.4.3 Integrale bedrijfsvoering - Inkoop

Om ervoor te zorgen dat we voldoen aan alle wet- en regelgeving rondom aanbesteden, hebben we in 2021 een plan van aanpak opgesteld. Onderdelen hiervan zijn de herinrichting van de inkoopfunctie, een centraal en integraal contactbeheersysteem voor alle UM-contracten en UM-brede deskundigheidsbevordering. Het Domein Inkoop gaat bij het Programma Integrale Bedrijfsvoering werken met SAP Ariba. Bij Facility Services hebben we in 2021 in veel stappen gezet: het bouwen van een nieuw systeem, integratie met andere systemen en het inrichten van de basisprocessen, maar ook het organiseren van workshops en informatiesessies.

9.4.4 Opstart nieuwe dienstverleners

In januari 2021 zijn zowel de nieuwe cateraar Eurest Campus als de nieuwe schoonmaakdienstverlener GOM gestart. In het voorjaar van 2021 zijn UM-breed nieuwe koffieautomaten geplaatst en verzorgd door Maas Automaten.

9.5 Groei van de universiteit

9.5.1 Studentengroei

Het afgelopen jaar is de studentenpopulatie gegroeid met 7,8%. In totaal hebben we per 1 oktober 22.219 unieke reguliere studenten. Dat zijn bachelor, master, pre-master en post-initiële studenten. Het totaal aantal bekostigde inschrijvingen is 22.838, dit aantal is hoger dan het aantal inschrijvingen, omdat studenten voor meerdere studies ingeschreven kunnen worden. De groei van het aantal bekostigde inschrijvingen is 6,2%. Per saldo heeft de UM dus een lager aantal studenten met meer dan een inschrijving. De groei van de populatie wordt veroorzaakt door herinschrijvende studenten, de instroom is gelijk gebleven. Omdat in de voorgaande jaren wel sprake was van groeiende instroom, leidt dat momenteel tot meer ouderejaars studenten.

Ook heeft de versoepeling van de BSA-norm geleid tot een lager uitvalspercentage, waardoor er meer studenten doorstromen naar studiejaar 2. Aan de start van academisch jaar 2021/2022 waren er 129 verschillende nationaliteiten ingeschreven bij UM.

We volgen de groei van de studentenpopulatie nauwlettend. Momenteel werken we daarbij ook aan nieuwe datamethoden om tot betere prognoses van de studentengroei te komen. We kijken naar een eenjarige prognose, om al vroeg in het jaar beter inzicht te krijgen in de verwachte studentenaantallen, maar ook naar een vijfjarige prognose. Zo kunnen we onze studentenvoorzieningen zoals de vastgoedportefeuille, studiefaciliteiten, studentenbegeleiding en onderwijs capaciteit daarop afstemmen. We dit mee in gesprekken met de gemeente Maastricht over studentenhuysvesting.

9.5.2 Vastgoed: Bricks, Bytes & Behaviour

De verwachte groei van studenten heeft ook impact op hoeveel ruimte we nodig hebben voor onderwijs. In het UM-vastgoed beleidskader 2017-2025 actualiseren we dit op basis van de groeiprognozes per faculteit.

Om alle verwachte nieuwe studenten ook in 2021-2025 een accommodatie te kunnen bieden, zijn we gestart met het initiatief Bricks, Bytes & Behavior. Hierin doen we onderzoek naar:

- Impact van nieuwe onderwijs, onderzoeks-, en werkvormen;
- Efficiënt en effectief gebruik van (onderwijs)ruimten;
- Verhogen bezetting van bestaande onderwijsruimten;
- Extra onderwijsruimten door alternatief/multifunctioneel gebruik van bestaande ruimtes (onder meer kantoren en vergaderruimten) en slimme (informatie)technologieën.

Daarvoor verzamelen we onder andere de prognoses van studenten- en personeelsaantallen, de ontwikkeling van beheerseenheden, de bezetting en benutting van onderwijsruimten, maar ook ervaringen met hybride en on campus versus online werken en Future of Working @UM.

9.5.3 Studievoorzieningen

We koppelen de groei van het aantal studeerplekken aan de groei van het aantal studenten én educatieve m² op grond van de kwaliteitsafspraken. Dat betekent dat er voor elke 700 studenten, 100 formele en 50 informele studeerplekken beschikbaar zijn. In 2021 voegden we daarom 300 studieplekken in het centrale gebied toe. Hiermee voldoen we in 2021 aan de gemaakte afspraak. De komende jaren willen we het aantal studeerplekken nog verder uitbreiden.

9.5.4 Studentenbegeleiding

Bij de UM hebben we verschillende diensten ten behoeve van studenten. Denk bijvoorbeeld aan studentenpsychologen, loopbaandiensten en studentenbegeleiding binnen de faculteiten. Dit aanbod stemmen we af op de verwachte groei van studenten én de kwaliteitsafspraken en wensen van studenten.

We zien ook dat de coronapandemie leidt tot een groeiende vraag van studenten naar aanvullende expertise op dit vlak. Studentenwelzijn is voor ons erg belangrijk. Daarom hebben we een Taskforce Studentenwelzijn opgericht. Tegelijkertijd beoordelen we in overleg met de faculteiten het huidige aanbod en de organisatie daarvan. Zo zorgen we voor een toekomstbestendig, efficiënt en effectief aanbod van studentenbegeleiding.

Naast de reguliere studentenbegeleidingsdiensten (UM-psychologen, UM-studieadviseurs etc.) investeren we in 2021 en de jaren daarna in studentenwelzijn met het welzijnsprogramma van de kwaliteitsafspraken (€258.000 per jaar) en met de NPO-middelen (€3,4 miljoen voor studentenwelzijnsinterventies voor studiejaar 2021-2022 en 2022-2023). Bovendien is eind 2021 het project 'UM Adviseren' binnen de Kwaliteitsafspraken goedgekeurd.

9.5.5 Onderwijs capaciteit

Eind 2021 is een survey uitgevoerd om een meer gedetailleerd overzicht te krijgen van faculteit specifieke activiteiten om werkdruk te verlagen. Op verzoek van de Universiteitsraad zijn ook de ontwikkeling van de onderwijs capaciteit en gerelateerde student-staf ratio meegenomen. Uit de cijfers blijkt dat circa 40% van het totale personeelsbestand werkzaam is in het onderwijs. Dit percentage toont een stijgende trend op lange termijn: van 37% in 2020 naar 42% in 2026. In 2021 is het wetenschappelijk personeel (inclusief tijdelijk personeel) gestegen met 15% en het aantal studentinschrijvingen met 9% ten opzichte van 2020. Voor 2022 en verder is de procentuele stijging van wetenschappelijk personeel (inclusief uitzendkrachten) in lijn met de procentuele groei van het aantal inschrijvingen (zie paragraaf 3.2.1). Deze groei wordt in een goede context nauwlettend gevolgd.

9.5.6 Ontwikkeling studentenhuysvesting

Maastricht Housing helpt studenten van de UM (en Zuyd Hogeschool) bij het zoeken naar passende woonruimte. Het UM Guesthouse is met 933 bedden een van de pijlers waarop Maastricht Housing stoelt. In 2021 hebben circa zestig non-EU studenten daar huysvesting gevonden in het kader van de Kamergarantierogeling 2021.

In 2021 zagen we meer frictie tussen vraag en aanbod van woonruimte voor studenten dan de jaren hiervoor. Eind april was er veel leegstand, maar in september was er voor het eerst kamertekort in Maastricht – net zoals in de rest van Nederland. Doordat een groot deel van de tweedejaars studenten pas in 2021 op zoek ging naar woonruimte, was de toeloop groter dan het aanbod. Die onverwacht grote groei van de studentenpopulatie in 2021 is in september voor een groot deel opgevangen door de vrijwel volledig ingestorte markt voor *short-stay* studenten. Hierin heeft ook het UM Guesthouse een belangrijke rol gespeeld. Samen met de gemeente Maastricht troffen we diverse noodvoorzieningen om de ergste problemen op te kunnen vangen. Eind 2021 was de situatie weer grotendeels onder controle. Door de uitstroom van afgestudeerden zijn er nu weer voldoende kamers beschikbaar voor februari 2022.

In de Landelijke Monitor Studentenhuisvesting (ABF Research) wordt de *long-stay* kamermarkt in Maastricht al jarenlang aangeduid als evenwichtig. De toevoeging van bijna drieduizend woonruimtes de komende vier jaar vanuit de gemeentelijke 'Woonprogrammering Studentenhuisvesting 2019-2025', helpt mogelijke tekorten op de kamermarkt voorkomen. Maar vanwege een hogere verwachte groei van de studentenpopulatie in 2022 is de Woonprogrammering toch aangepast. Om de verwachte groei aan te kunnen, moeten er in 2022 zeshonderd tijdelijke eenheden gerealiseerd worden. Vanaf 2023 voorziet de Woonprogrammering wel weer in voldoende aanbod.