

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 11 februari 2015  
Commissievergadering : FPB 21 januari 2015  
Agendapunt : Integraal jaarplan 2015 ondersteunende diensten  
Bijgevoegde stukken : Plan + bijlagen

Betrokken concerndirectie: FEZ

Secretaris: Van Keulen

Portefeuillehouder: Van Ast

paraaf: 

paraaf: 

paraaf: 

---

## 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie

---

## 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB  
Datum behandeling: 6 oktober 2014  
Naam agendapunt: Integraal jaarplan 2015 ondersteunende diensten  
Conclusie toen: Met waardering kennisgenomen van het integrale plan. Te bespreken tijdens het gezamenlijk Najo Diensten.

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

In het gezamenlijke jaarplan 2015 doen de diensten een voorzet voor een nieuwe prioritering binnen de ondersteuningsagenda van 2015. Hiermee willen de diensten invulling geven aan hun bijdrage aan de realisatie van Vision 2020. De kernwaarden worden centraal gesteld, de randvoorwaarden worden bijgesteld en de thema's Reputatie & Instroom, Internationalisering, Digitalisering en Campusontwikkeling krijgen bijzondere aandacht.

Deze agenda richt zich naar Vision 2020 en stelt de wensen en belangen van het primaire proces centraal. De consequentie hiervan is dat de gepresenteerde agenda verder aangescherpt wordt op basis van de nadere inhoudelijke detaillering van Vision 2020.

Dit integrale jaarplan van de diensten moet daarom niet alleen worden gezien als een ambitie, maar tevens als een voorzet op basis waarvan de diensten het gesprek met het instellingsbestuur en de klanten aan willen gaan.

---

## 4. Besluit CvB:

Dit Jaarplan te bespreken in het gezamenlijke NAJO van de Diensten op 20.10.2014.

**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)

.....  
.....

## Summary annual plan 2015 joint support services

Why this joint annual plan of the support services? Does the separate annual plans per service suffice anymore? Has the support to the primary process to be changed? Better? Why now? In this annual plan an answer will be given to these questions.

The delivered support is in the basic good of quality. Supporters however, have also the experience that on some aspects support can be better. The realization is present that continuous efforts should be made to high quality service in an optimal balance between quality and efficiency.

Especially incidental events in which e.g. the delivered support does not meet the quality expectations of the customer, the customer does not know where to set the support question, the individual supporter not enough problem-ownership shows, could lead to a bad image for the support in General. Causes of these general negative images can only be tackled jointly by the services. A clear comprehensive vision on the service will have to be formulated, a cultural change is necessary. But above all, there should be more and better cooperation with the primary process.

This last is exactly why in the support vision is included that the interaction with the customer (empathy by the services) must have a high priority. In this the services happily do not stand alone. This desire is also to read in faculty annual plans for 2015 a.f.. The central support is invited in structural consult with decentralized services and various administrative faculty forums (Kamer van HGL and MT's). The services applaud this initiative very much. Precisely in this way cooperation and synergies arise because employees know each other in person (or get acquainted) and experience each other's context working in.

The joint services, together with the Executive Board and the primary process, wish to deliver their share in realizing the aspirations of VISION 2020. At first the services will have a concrete input in chosen spearhead projects. On the other hand services will be working on the desired culture change UT-wide and wish to work according to the core values of the UT.

During the *Najaarsoverleggen 2014* the strategic spearheads for 2020 (icon-projects) with faculties and institutes are specifically discussed. Services will be strongly involved in the rise of Ba- and Ma-student inflow and in particular the growth of the international part of this influx. Our marketing and recruitment gets an even stronger international focus and educational support processes are accommodated on the growing number of foreign students. Other projects in which the joint services offer a meaningful contribution are eg. *Big Data* in which, together with institutes, B&A and ICTS bring in their expertise, the growth to a fully *English-language organization* and the *Designlab*. What this concerns; not only support the Designlab facility site, but also initiate innovative projects, eg. the *Lecture Hall of the future* and *Smart Campus/living lab*.

A strategic HR policy, clear financial policy and quality assurance, secured in the P&C cycle, will be key enablers for success.

The direction on the joint support will take place by the service-directors joint in the CDO, while the UCB, in line with the explorations of the commission Apers/Van Keulen, fill in the responsibility for the efficient business operations at the University of Twente. Administrative commitment and support in the primary process will be found by laying thematic connections with the SB, UCO etc..



Versie: 28 november 2014

# **Integraal Jaarplan 2015**

## **Ondersteunende Diensten**



## Contents

1. Inleiding .....	4
2. Visie op dienstverlening i.r.t. Vision 2020 .....	5
3. Werken vanuit de kernwaarden .....	6
4. Gemeenschappelijke prioriteiten 2015 .....	7
Verbeteren van de Randvoorwaarden .....	7
Strategisch Personeelsbeleid .....	8
Financiële randvoorwaarden & sturing .....	8
Implementatie & Monitoring Vision 2020 .....	9
Bijdrage aan de 4 thema's afgeleid van Vision 2020 .....	10
Reputatie en Instroom (nationaal en internationaal) .....	10
Internationalisering .....	11
Digitalisering .....	12
Campusontwikkeling: .....	13
5. Sturing CVB-SB-CDO-Primair Proces .....	13
6. Conclusie .....	14
Bijlage 1: Totaaloverzicht projecten en fasering .....	15
Bijlage 2: Begroting .....	19

## Preambule:

Waarom dit gezamenlijke jaarplan van de diensten? Voldeden de afzonderlijke jaarplannen per dienst niet meer? Moet de ondersteuning aan het primaire proces anders? Beter? Waarom nu? Veel vragen waarop in dit jaarplan een antwoord zal worden gegeven.

De geleverde ondersteuning door de diensten is in de basis goed van kwaliteit. Echter ook de ondersteuners ervaren dat het op onderdelen beter kan. Het besef is aanwezig dat continue moet worden gestreefd naar hoogwaardige dienstverlening in een optimale balans tussen kwaliteit en efficiency.

Vooraf incidentele gebeurtenissen waarbij bijv. de geleverde ondersteuning niet voldoet aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant, de klant niet weet waar de ondersteuningsvraag te stellen, de individuele ondersteuner niet voldoende probleem-eigenaarschap toont waardoor het gevoel overheerst "van het kastje naar de muur" gestuurd te worden, kunnen leiden tot negatieve beeldvorming en een slecht imago voor de ondersteuning in het algemeen.

Oorzaken van deze algemene negatieve beeldvorming kunnen alleen in gezamenlijkheid door de diensten worden aangepakt. Een duidelijke integrale visie op de dienstverlening moet daarvoor worden geformuleerd, een cultuuromslag is noodzakelijk. Maar bovenal moet er meer en beter worden samengewerkt met het primaire proces.

Het is dan ook niet voor niets dat in de ondersteuningsvisie is opgenomen dat de interactie met de klant (inlevingsvermogen door de diensten) een hoge prioriteit heeft. Daarin staan de diensten gelukkig niet alleen. Deze wens is ook terug te lezen in facultaire jaarplannen voor 2015 e.v.. De centrale ondersteuning wordt uitgenodigd in structurele overleggen met decentrale ondersteuners en diverse bestuurlijke facultaire gremia (HGL-kamers en MT's). De diensten juichen deze initiatieven ten zeerste toe. Juist op deze wijze kunnen samenwerking en synergie ontstaan doordat mensen elkaar persoonlijk (leren) kennen en elkaars context ervaren waarbinnen moet worden gewerkt.

De gezamenlijke diensten willen zich, samen met het CvB en het primaire proces, inzetten om de ambities van VISION 2020 te realiseren. Enerzijds zal van de diensten een concrete inbreng te zien zijn in gekozen speerpuntprojecten. Anderzijds zal worden gewerkt aan de gewenste UT-brede cultuuromslag en het werken volgens de kernwaarden van de UT.

Tijdens de *Najaarsoverleggen 2014* zijn de strategische speerpunten voor 2020 met faculteiten en instituten nadrukkelijk besproken. Zwaar zal worden ingezet op de Ba- en Ma-instroom en met name de groei van het internationale deel van deze instroom. Hiertoe zal onze marketing en werving een nog sterkere internationale focus krijgen en worden onderwijsondersteunende processen ingericht op het accommoderen van een groeiende groep buitenlandse studenten. Andere projecten waarin de gezamenlijke diensten een betekenisvolle inbreng aanbieden zijn bijv. *Big Data* waarin, o.m. samen met instituten, B&A en ICTS hun expertise zullen inbrengen, de doorgroei naar een *Engelstalige organisatie* en het *Designlab*. Wat het Designlab betreft vindt niet alleen ondersteuning van de faciliteit plaats, ook zullen diensten vernieuwende projecten initiëren, bijv. *de Collegezaal van de toekomst en Smart Campus/living lab*.

Een strategisch HR-beleid, helder financieel beleid en kwaliteitszorg, geborgd in de P&C-cyclus, zullen belangrijke randvoorwaarden voor succes zijn.

De regie op de ondersteuning zal plaatsvinden door de gezamenlijke directeurs in het CDO, terwijl de UCB, in lijn met de verkenning van de cie. Apers/Van Keulen, de verantwoordelijkheid moet invullen van een efficiënte bedrijfsvoering op de UT. Bestuurlijk commitment en draagvlak in het

primair proces zal o.m. gevonden worden door thematische verbindingen te beleggen met het SB, UCO etc..

## 1. Inleiding

In het voorliggende gezamenlijk jaarplan 2015 geven de diensten aan welke bijdrage zij gaan leveren aan de realisatie van de instellingsbrede ambities uit het referentiedocument Vision 2020. Het betreft hier een prioritering van activiteiten binnen de bestaande dienstverleningsomvang, dus zonder extra middelen. In dit plan worden alleen de activiteiten benoemd die de diensten in gezamenlijkheid op gaan pakken. De activiteiten van de afzonderlijke diensten worden benoemd in de dienstspecifieke agenda's die in aanvulling op dit jaarplan worden opgesteld.

Het jaarplan is een initiatief van de diensten, geschreven in de wetenschap dat het nog nader moet worden afgestemd met de plannen van de faculteiten en instituten in de domeinen onderwijs, onderzoek en valorisatie. Met hen vindt ook de discussie plaats over wat dit betekent voor het huidige dienstverleningsniveau. Omdat het SB is belast met de verdere uitwerking en realisatie van Vision 2020 wordt dit plan, na bespreking in het UCB en CvB, ook geagendeerd voor het SB. Het plan moet daarnaast duidelijk en richtinggevend zijn voor de medewerkers van de diensten en de decentrale ondersteuning, zodat zij in staat zijn hun bijdrage hieraan te leveren.

Vision 2020 betekent een cultuuromslag voor de gehele UT, dus ook voor de diensten. De doorvertaling van de kernwaarden naar het dienstverleningsproces, onderlinge samenwerking en de samenwerking met het primaire proces en facultaire ondersteuners is de grote uitdaging waar de diensten voor staan. In 2015 wordt deze uitdaging vertaald naar concreet handelen. Centrale doelstelling is het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. De diensten kunnen dit alleen realiseren in nauwe samenwerking met het onderwijs en onderzoek.

Een belangrijke taak van de diensten is het waarborgen en waar nodig bij stellen van de organisatorische randvoorwaarden die nodig zijn voor de realisatie van Vision 2020. Dit gebeurt in de volgende domeinen:

- Strategisch personeelsbeleid
- Financiële randvoorwaarden & sturing
- Implementatie & monitoring Vision 2020

Daarnaast leveren de diensten hun inhoudelijke bijdrage aan Vision 2020. Dit gebeurt op de volgende vier thema's, in nauwe afstemming met prioriteiten van de faculteiten zoals aangegeven in hun jaarplannen:

- Reputatie en Instroom
- Internationalisering
- Digitalisering
- Campus

Binnen deze thema's wordt onderscheid gemaakt naar drie niveaus, te weten:



- 'Strategisch': formulering van (deel)visies en daarbij horende doelstellingen. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van het SB en in nauwe samenwerking met de faculteiten en instituten.
- 'Tactisch multidisciplinair': formulering en uitvoering van gezamenlijke projecten die bijdragen aan de realisatie van UT ambities.
- 'Operationeel': Verder professionaliseren en optimaliseren, (inclusief het initiëren van nieuwe en afscheid nemen van bestaande basisdienstverlening). Deze dienstverlening maakt deel uit van de diensts specifieke agenda's voor 2015 in aanvulling op dit plan.

Een totaaloverzicht van de dienstverlening genoemd in dit jaarplan is in de bijlage opgenomen. Naast deze prioritering van de ondersteuningsinzet blijft ook in 2015 de directe ondersteuning van het primaire proces door de diensten onverminderd belangrijk. Daarbij geven de reeds aangegane verplichtingen, zoals de OCW-prestatieafspraken, ons relevante kaders. Continue verbetering van de basisdienstverlening wordt hierbij nagestreefd.

## 2. Visie op dienstverlening i.r.t. Vision 2020

De UT-dienstverlening omvat alle activiteiten van de 'Diensten van de UT' en heeft daarmee een breed karakter. Er zijn niet alleen grote verschillen tussen de diensten qua functie en werkwijze maar ook tussen de activiteiten en prioriteiten van onze klanten. Voor alle dienstverlening geldt echter dat deze onmisbaar is voor het functioneren van de UT-organisatie en voor de totstandkoming van onze onderwijs-, onderzoek- en valorisatieactiviteiten. Enerzijds betekent dit dat een constructieve samenwerking (partnership) tussen het primair proces en de dienstverlening noodzakelijk is, waarbij beide hun expertise inbrengen. Anderzijds is de realisatie van de instellingsbrede ambities ook zeker een uitdaging die door de dienstverlening opgepakt moet en zal worden.

### ***Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening:***

1. Zoekt interactie met de klant, kiest in onderlinge afstemming passende oplossingen.
2. Stelt de vraag van de klanten/afnemers centraal.
3. Is oplossingsgericht, deskundig (sluit aan bij de wensen van klanten/afnemers) en wordt geleverd door betrokken professionals.
4. Is innovatief, verbetert en professionaliseert voortdurend.
5. Wordt efficiënt geleverd, waar nodig in samenwerking met andere diensten / ondersteuners en het primair proces.
6. Is toegankelijk en transparant ten aanzien van mogelijkheden en beperkingen.
7. Kent een duidelijke eigenaar / aanspreekpunt.

De gehele dienstverlening moet zodanig zijn ingericht dat het de wetenschappelijke staf én studenten optimaal ontzorgt en in staat stelt om zich zoveel mogelijk te concentreren op onderwijs, onderzoek en valorisatie. Dat kunnen we bereiken wanneer zowel de diensten als de wetenschappelijke staf zich hiervoor verantwoordelijk voelen en tonen.

Bij de verdere ontwikkeling van de dienstverlening laten we ons leiden door de volgende visie op kwaliteit van dienstverlening.

Het wetenschappelijk personeel en de ondersteuning zijn samen verantwoordelijk voor de onderwijs- en onderzoeksprocessen en moeten elkaar kunnen vinden in een respectvolle samenwerking. De ondersteuner luistert naar de vraag, voelt zich verantwoordelijk om met een oplossing te komen en bedient de vraag zo goed mogelijk. De klant heeft respect voor de ondersteuningsexpertise en begrip voor de randvoorwaarden en keuzes die in het dienstverleningsproces moeten worden gemaakt.

Voor alle dienstverlening geldt dat deze zich steeds moet verbeteren, innoveren, samen met de klant. Van belang hiervoor zijn vergroting van de expertise, van kennis van / inzicht in onderwijs, onderzoek en valorisatie en verbetering van de klantgerichtheid. De stappen die de ondersteunende diensten hierin gaan zetten staan in de volgende paragraaf.

### **3. Werken vanuit de kernwaarden**

De 4 kernwaarden maatschappijgericht, synergiegedreven, ondernemend en internationaal georiënteerd worden centraal gesteld in de verdere ontwikkeling van de dienstverlening en dienstverleners. In alle jaargesprekken met de medewerkers worden hierover afspraken gemaakt. Naast het op niveau brengen / houden van de basisdienstverlening, streven we continue innovatie van onze diensten en de dienstverlening na, samen met onze klanten. Voor dit laatste is het van groot belang om onze klanten en onze omgeving binnen de dienstverlening toe te laten en zo het gewenste inzicht in de noodzaak en de mogelijkheden voor verbetering te realiseren. De volgende activiteiten gaan hieraan bijdragen:

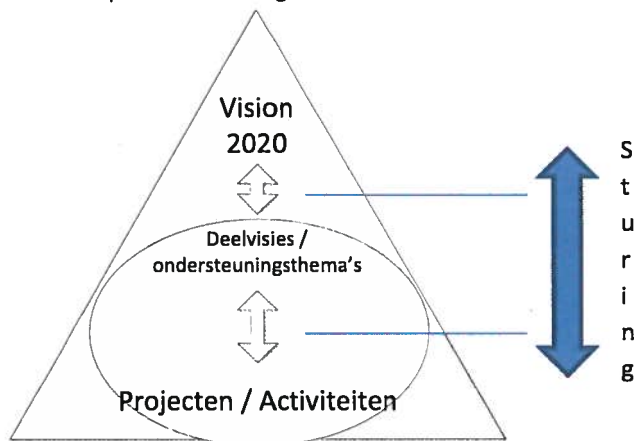
- Actief communiceren met onze klanten over de kwaliteit en verbetermogelijkheden van de dienstverlening, onder andere door de volgende voorstellen:
  - Participatie in Design Lab voor vragen ten aanzien van verbetering diensten en dienstverlening
  - Eén verplichte meeloopdag in het primair proces per jaar voor elke OBP'er (andersom is ook zeer welkom)
  - Bezoeken oraties, begeleiden studenten, creëren van onderzoek en stageplekken etc.
  - Nog explicieter de gehele keten van centrale en decentrale dienstverlening te gebruiken voor het communiceren met en luisteren naar klantwensen en behoeften.
- Vergroten van de integraliteit in de dienstverlening door:
  - Intensivering van de roulatie van OBP tussen faculteiten onderling, diensten onderling en tussen diensten en faculteiten.
  - Continueren van aanpak 'projectmatig werken'
- Intensiveren van de samenwerking met onze klanten door ze te betrekken bij de verdere prioriteitstelling en uitvoering van dit plan en ze deel te laten nemen in de projecten die hieruit voortvloeien.
- Versterken van de externe / internationale oriëntatie OBP door het stimuleren van deelname aan externe netwerken en projecten.
- Verduidelijken van de rol van het UCB, naar aanleiding van de verkenning van de commissie Apers naar de inrichting van de facultaire topondersteuning.

## 4. Gemeenschappelijke prioriteiten 2015

In het navolgende worden de plannen voor de integrale thema's in 2015 (met een meerjarige doorkijk) uitgewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen 3 randvoorwaardelijke thema's: Strategisch Personeelsbeleid, Financiële Randvoorwaarden & Sturing en Implementatie & Monitoring Vision 2020, en 4 strategische thema's: Reputatie & Instroom, Internationalisering, Digitalisering en Campusontwikkeling.

Ten aanzien van de randvoorwaardelijke thema's en het werken vanuit de kernwaarden zijn de diensten klaar om het initiatief te nemen. Voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke ondersteuningsagenda op de 4 strategische thema's zijn zij niet alleen deels afhankelijk van het primaire proces, maar ook van de inhoud van deelvisies en concrete ambities die zijn / worden afgeleid van Vision 2020. Deze zijn sturend voor de verdere inrichting van de dienstverlening. Hoewel de deelvisies en ambities veelal nog niet expliciet voorhanden zijn, wordt de agenda 2015 nu reeds gevuld op basis van de huidige omvangrijke ondersteuningsagenda met daarin bestaande en reeds geplande projecten die binnen de genoemde thema's vallen. Ook hebben de Jaarplannen 2015 van faculteiten en instituten en de bespreking daarvan tijdens de Najaarsoverleggen input geleverd. Om ervoor te kunnen zorgen dat de dienstverlening in 2015 verder wordt afgestemd op Vision 2020 is het noodzakelijk dat in ieder geval deelvisies en ambities op de gebieden internationalisering, digitalisering en campusontwikkeling voor het eind van 2014 tot stand zijn gekomen. Hieraan leveren de diensten graag hun bijdrage.

Ten aanzien van de afstemming van Vision 2020, deelvisies en projecten van dienstverlening moeten nadere afspraken worden gemaakt. Deze staan in sectie 5.



### Verbeteren van de Randvoorwaarden

De implementatie van Vision 2020 noodzaakt in de eerste plaats tot een continue verbetering van de basisdienstverlening. Deze moet op orde zijn en blijven. Daarnaast worden in 2015 het Strategisch Personeelsbeleid, de Financiële Randvoorwaarden & Sturing en de Implementatie & Monitoring Vision 2020 verder afgestemd op Vision 2020.

### Strategisch Personeelsbeleid

Vision 2020 heeft grote consequenties voor alle UT'ers en daarmee ook voor de wijze waarop wij de medewerkers inspireren en uitdagen een bijdrage te leveren aan de realisatie ervan. De UT medewerker van 2020 onderscheidt zich in ondernemerschap en samenwerkingsgerichtheid. Bovendien is de bemensing van onze organisatie een afspiegeling van onze internationale- en diversiteitsambities.

Dit vertaalt zich in een ondersteunend HR programma voor de komende jaren en de daaruit voortvloeiende instrumenten, randvoorwaarden en acties op de gebieden Werving en Selectie (ook internationaal), Performance Management en (Leiderschaps)Ontwikkeling. In 2015 worden daarin de volgende prioriteiten gesteld:

- Ontwikkeling UT breed strategisch werkprogramma HR 2015-2020. Hierin worden de keuzes en prioriteiten in samenspraak met "de klant" gemaakt en vastgelegd.
- Strategische Personeelsplanning, met in 2015 het accent op:
  - Evaluatie en herijking van Tenure Track
  - Start invoering performance management bij de diensten. Iedereen wordt beoordeeld op zijn/ haar bijdrage aan de instellingsstrategie en wijze waarop deze bijdrage wordt geleverd (kernwaarden), onder meer via:
    - Potentieel-analyse van de diensten (kwantitatief en kwalitatief)

Trekkers: Directeur HR / Directeur FEZ

### Financiële randvoorwaarden & sturing

De grote veranderagenda die met Vision 2020 in gang wordt gezet is niet alleen een financiële uitdaging maar ook een uitdaging voor de wijze waarop we omgaan met de financiën. We werken toe naar een situatie waarin de financiën optimaal ondersteunend zijn aan de ontwikkeling die het primaire proces en de organisatie door gaan maken. We doen dit door continu te verbeteren op de gebieden financiële transparantie (inzicht in risico's en kosten-baten) en ondersteuning (verantwoordelijkheid / accountability laag in organisatie, ruimte voor innovatie en ondernemerschap).

In 2015 zijn binnen deze 2 thema's de volgende prioriteiten gesteld:

- Transparantie
  - Op zoek naar een eenvoudiger verdeelmodel voor onderwijs en onderzoek, inclusief vereenvoudiging interne doorberekening
  - Verbetering van de financiële projectbeheersing (risicobeheersing)
- Ondersteuning.
  - Herijking van het strategisch stimuleringsbeleid
  - Herijking van het financieel risico- en reservebeleid passend bij een ondernemende organisatie
  - Ondersteuning van de agenda ten aanzien van 4 thema's afgeleid van Vision 2020 (zie volgende sectie)
  - Herijking inrichting projectadministratie en optimalisatie managementinformatie projecten

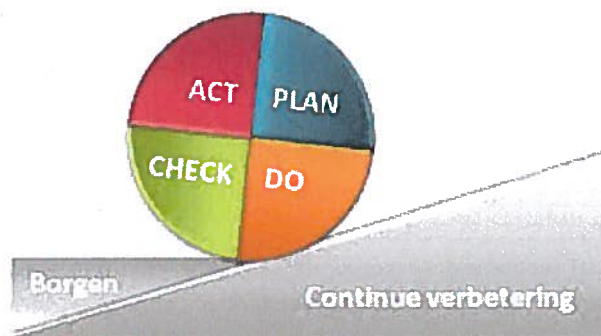
Trekkers: Directeur FEZ / Directeur S&B

## Implementatie & Monitoring Vision 2020

De invoering van Vision 2020 betekent een systematische doorvertaling naar deelplannen, activiteiten en de sturing daarop. De energie die is gemobiliseerd tijdens de visieontwikkeling moeten we nu gebruiken voor daadwerkelijke acties. Van belang is dat we de komende jaren zicht houden op de vertalingen van plannen naar acties, op de onderlinge samenhang tussen de acties en op de mate waarin we voortgang boeken en onze doelen bereiken. Een tijdige realisatie van de OCW-prestatieafspraken mogen we daarbij niet uit het oog verliezen. Omdat Vision 2020 kaders geeft, maar geen concrete invullingen, zullen we daarbij een balans moeten vinden tussen 'plannen & verantwoorden' en het zicht houden op nieuwe initiatieven die binnen de aangegeven kaders worden ontwikkeld. Onze sturingsfilosofie zullen we moeten aanpassen met aandacht voor expliciet eigenaarschap. Uiteindelijk wordt de detaillering en de uitvoering van Vision 2020 en ook dit plan geborgd in de reguliere Planning & Control cyclus van de UT. Deze zal recht moeten doen aan de aangepaste sturingsfilosofie.

In 2015 zijn op het terrein van implementatie & Monitoring de volgende prioriteiten gesteld:

- Inrichten proces en ondersteuning implementatie Vision 2020
- Uitwerken nieuwe sturingsfilosofie met SB en CvB
- Inhoudelijke herijking binnen de P&C-cyclus inclusief doorvertaling naar MISUT: Op welke wijze en waarover gaan we met elkaar het gesprek aan?
  - Formuleren "smart" doelstellingen
  - Aanscherpen proces en inhoud vojo / najo en marap
- Activeren gebruik van de Bestuurlijke Agenda (en de daarin aangegeven prioriteitstelling)
- Kwaliteitszorg dienstverlening is geborgd in P&C-cyclus:  
Kwaliteitszorg wordt in dit verband opgevat als het aansturen van een continu verbeterproces waarbij het steeds gaat om de relatie tussen de eigen doelen en ambities, de borging daarvan in beleid, management en processen en de vraag hoe de resultaten zich verhouden tot de gestelde doelen.



- Activiteiten worden planmatig, in een Projectstructuur uitgewerkt
- Eigenaarschap/verantwoordelijkheid wordt genomen in/door het CDO
- Voortgang geagendeerd in CDO en gerapporteerd aan UCB, eventueel CvB/SB
- Oplevering resultaat na evaluatie klant.

Trekkers: Directeur S&B / Directeur FEZ

## Bijdrage aan de 4 thema's afgeleid van Vision 2020

In deze sectie wordt op hoofdlijnen aangegeven welke bijdrage vanuit de diensten wordt geleverd aan de UT-ambities ten aanzien van Reputatie & Instroom, Internationalisering, Digitalisering en Campusontwikkeling.

### Reputatie en Instroom (nationaal en internationaal)

Het vergroten van de aantrekkingskracht is noodzakelijk om de reputatie en instroom te versterken. Onze medewerkers (primair proces én ondersteuning) en studenten hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om bij onze stakeholders en doelgroepen een 'top of mind'-positie te verkrijgen. Door het etaleren van successen worden trots en binding binnen en buiten de organisatie versterkt, wat bijdraagt aan de profilering en uiteindelijk een sterke reputatie oplevert. Speerpunt voor de instroom - internationaal en nationaal - is het verstevigen van een klantgericht proces met aandacht voor ieders rol en toegevoegde waarde in de studentketen. Conversie en rendement van activiteiten, zowel in campagnes als opleidingsactiviteiten moeten omhoog om een betere bijdrage te leveren aan de instroom op alle niveaus, met MSc-instroom en ATLAS in het bijzonder.

In 2015 worden de volgende prioriteiten gesteld:

- Vergroting van de nationale en m.n. internationale (MSc-) instroom:
  - Project Masterontwikkeling ter vergroting van de instroom: Komen tot een heldere MSc-positionering met slimme product-markt-combinaties (PMC's).
  - Faculteiten adviseren en faciliteren bij instroomdoelstellingen: Samen met opleidingen wordt gekeken welke instroomdoelstellingen bepaald en behaald kunnen worden en welke ondersteuning daarbij nodig is.
  - Professionalisering van beursbeleid: Optimaliseren van aanvraag en afhandeling, alsmede het effectief uitdragen via juiste wervingskanalen.
  - Versterkte inzet van het wetenschappelijk personeel: De rol die het primair proces heeft in het vergroten van de (MSc-) instroom wordt ondersteund met het opstellen van de inhoudelijke boodschap, wervingstools, training en informatie, alsook de inzet van representatieve studentambassadeurs.
  - Versterken UT instroom door profilering bij (internationale) MSc-doelgroepen (waaronder ook eigen bachelorstudenten): Via Summerschool, nieuwe MOOCS, Exchange-mogelijkheden en samenwerking met HBO.
  
- Versterking UT reputatie door (corporate marketing/PR) campagnes:
  - Positionering en profilering UT versterken: Campagnes, gericht op studenten, hun beïnvloeders, scholen en netwerken, met ATLAS als vlaggenschip. Meer aandacht voor excellentie en TOM (zie ook plan van aanpak ATLAS).
  - Heldere gammaprofilering in technologische context: profilerende en wervende gamma-campagne, aansprekend voor de (specifieke gamma-)doelgroep, ter ondersteuning van imago en instroom in dit domein.
  - Aandacht voor excellentie: Vergroten van de aantrekkingskracht van onze excellentie-programma's richting (interne) studentendoelgroepen.

- Opzet van strategische publiciteitskalender op basis van Vision 2020 icoonprojecten, kernwaarden en thema's (Design, Health, Campus-events, etc.), met gerichte PR op relevante persrelaties in binnen –en buitenland.
- Conversie-optimalisatie in de studentwervingsketen gericht op interne positieve referenten.
  - Aanscherping inhoudelijke boodschap en voorlichting: Aanbrengen van meer onderscheidend vermogen (USP's) van opleidingen (inhoudelijke keuzes), ook t.o.v. concurrenten.
  - 'Customer Journey' onderzoek: Ervaringen van studenten gebruiken, waarmee boodschappen, voorlichting, campagnes of klant-service-processen verbeterd en aangepast worden.
  - Ketenoptimalisatie (LEAN): Project gericht op aanmelding- en inschrijvingsproces, de communicatie en follow up (van de UT-organisatie) en doorvoeren van verbeterpunten zoals vastgesteld in I-keten, hetzelfde geldt voor de nationale keten.
  - Professionalisering van matchingsbeleid: Inrichten en uitvoeren van een duidelijk proces ter ondersteuning van faculteiten en opleidingen.

Trekkers: Directeur M&C / Directeur S&B

#### Internationalisering

Het doel is om de UT in de periode tot 2020 door te ontwikkelen tot een volledig internationaal georiënteerde instelling met een internationale student en medewerkerspopulatie. Onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's ontwikkelen zich door vanuit deze ambitie. Dit streven gaat verder dan de versterking van de reputatie en instroom, zoals aangegeven in de vorige sectie. Het portefeuillehoudersoverleg is op dit moment bezig met de nieuwe visie Internationalisering die detaillering hierin zal aanbrengen. De organisatorische randvoorwaarden voor de uitvoering van deze visie worden nader ingevuld aan de hand van de adviezen uit het project I-keten.

De dienstverlening prioriteert in 2015 de volgende onderdelen in lijn met deze visie in wording en met de internationaliseringsambities van Vision 2020:

- Internationalisering van de onderwijsprogramma's:
  - Ondersteunen uitrol Summerschool zomer 2015
  - Ondersteunen Engelstaligheid bachelors (beleid en uitvoering)
  - Professionaliseren en intensiveren student exchange
- Positionering binnen Internationale netwerken
  - Uitbouw (gebruik van) Internationaal strategische relaties
  - MOU-beheer (activatie en de-activatie)
- Ontwikkeling Internationale gemeenschap
  - Verbeteren Engelse taalvaardigheid staf (WP en OBP) cf. BKO-aanpak
  - Analyse voorzieningenbehoefte vanuit perspectief internationale community
  - Ontwikkeling aanstellingsbeleid internationale staf

Trekkers: Directeur CES / Directeur S&B

## Digitalisering

De UT wil voorop lopen met slimme toepassing van ICT in het onderwijs, het onderzoek en de ondersteuning. De strategische ICT-agenda wordt voorbereid door de IT-board met daarin een ruime vertegenwoordiging van het primair proces. Begin 2014 is de nieuwe strategie voor informatievoorziening en ICT vastgesteld, vooruitlopend op Vision 2020. Jaarlijks worden initiatieven en prioriteiten opnieuw beoordeeld in lijn met deze strategie.

In aanvulling op de i-strategie wordt momenteel gewerkt aan de digitaliseringsvisie voor het onderwijs en het onderzoeksdatabeleid.

Veel digitaliseringsinitiatieven zijn reeds gestart en zullen doorlopen in 2015 en verder. De dienstverlening prioriteert in 2015 de volgende onderdelen in lijn met deze i-strategie, de deelvisies in wording en met de digitaliseringsambities van Vision 2020:

- Digitalisering van het onderwijs, waar mogelijk in co-creatie met studenten
  - Ontwikkelen van faciliteiten t.b.v. Blended Learning
  - Ontwikkelen expertise op het gebied van E-learning; digitaal toetsen, online studiemateriaal en inzet van activerende digitale werkvormen
  - Ondersteunen uitrol eerste twee UT MOOCs
  - Mogelijkheden onderzoeken van gebruik MOOC's in post-academische OW.
  - Ontwikkelen van repository met online educational resources (van derden; w.o. video's) met kwaliteitstoets op de inhoud.
  - Innovatie in collegezalen; upgrade basisvoorzieningen en Virtuele collegezalen (i.s.m. stuurgroep BICTO)
  - Nieuwe invulling digitale leer- en werkomgeving (DLWO); rol van Blackboard. Mogelijkheden uit de Cloud
  - Co-creatie met studenten: via open data, api's studenten in staat stellen om toepassingen te ontwikkelen.
  
- Digitalisering onderzoek
  - Ontwikkelen duurzame opslag onderzoeksdata (o.a. data proefschriften)
  - Opzetten ondersteuning datamanagement module en -plannen
  - Aanbieden van diverse data-opslagfaciliteiten onderzoeksdata
  - Ondersteuning bij beheer van- en (financiële) informatie over onderzoeksprojecten
  
- Digitalisering bedrijfsvoering
  - Opleveren medewerkersportal
  - Ontwikkelen selfservice-portal. Per dienst mogelijkheden tot digitalisering van de dienstverlening verkennen
  - Start studentenportal
  - Doorontwikkelen digitale workflow gericht op procesvereenvoudigingen en verkorten doorlooptijden.
  - Facilitering van Bring/Choose Your Own Device (B/CYOD)

Trekkers: Directeur ICTS / Directeur B&A



### Campusontwikkeling:

De ontwikkeling van de campus is bij uitstek een domein waarmee de UT zich zichtbaar moet onderscheiden. Diensten leveren hier een bijdrage door gezamenlijk initiatief te nemen voor de verdere detaillering van de nog vast te stellen visie ten aanzien van Smart Campus / Living Lab. De verbinding met het onderwijs en onderzoek is hierbij cruciaal. Vervolgens zal de visie worden vertaald naar de consequenties voor de dienstverlening.

De eerder in het SB besproken campusnotitie (tonen, testen, toepassen) zal aangescherpt worden met de items uit Vision 2020. Na goedkeuring door het CvB zal dit dienen als kader voor de daadwerkelijke uitrol. Voor 2015 resulteert dit in de volgende prioriteiten:

- De ambities uit Vision 2020, met de campus als *asset* in / voor onderwijs en onderzoek richt zich met name op de volgende gebieden:
  - Smart Campus / Living Lab
  - Duurzaamheid (meer zichtbaar maken)
  - Beeldplan voorzieningen (retail, horeca) o.a. voor internationale gemeenschap
- Doorontwikkelen campusinfrastructuur
  - Verbeteren Huisvestingsaanbod
  - Concretiseren bezoekerscentrum

Trekkers: Directeur FB / Secretaris UT

## 5. Sturing CVB-SB-CDO-Primair Proces

De diensten zijn in staat om bovengenoemde ambities te realiseren als partner van de faculteiten en instituten en met duidelijke betrokkenheid en sturing vanuit het universitaire management. In de eerste plaats zal dit plan worden afgestemd met het SB en de UCB. Aansluiting bij de ambities op instellingsniveau en bij de faculteit- en dienstspecifieke ambities zoals aangegeven in de jaarplannen, is daarbij essentieel. Ten aanzien van dat laatste verwachten we aanmerkelijke verschillen tussen faculteiten /diensten qua prioriteiten en het vermogen om vernieuwingen in lijn met Vision 2020 op te pakken. Hierdoor wordt tevens in belangrijke mate de snelheid die de diensten kunnen maken bepaald.

Voor elk thema wordt een opdracht geformuleerd (inclusief alle daaronder geschaarde projecten) en wordt een van de dienstdirecteuren als trekker aangewezen die verantwoordelijk is voor het monitoren van de voortgang van het thema en de periodieke rapportage. Voor ieder thema en binnen elk project wordt expliciet aandacht gegeven aan de borging van voldoende betrokkenheid vanuit het primaire proces. Koppeling van de thema's aan het SB draagt hieraan bij, maar is zeker niet voldoende. Op 3 niveaus gaan we dit versterken:

Niveau	Primair proces
Jaarplan	Ter bespreking met SB: Gebruik nog in te stellen klankbord voor de diensten, bestaande uit representanten WP, student, DBV, ZD. Voortgangrapportage in UCB.
Jaarplan thema	Instellen waar nodig van themaspecifieke boards bestaande uit direct betrokkenen (cf. IT-board, en Pfh-overleg Internationalisering)

Thema project	Involveren klanten / doelgroepen / gebruikers in projectformulering en uitvoering
---------------	---

Niet alleen is het noodzakelijk dat de verantwoordelijkheden binnen de diensten en het CDO duidelijk worden belegd en dat er een expliciete koppeling is met het SB, UCB en het primaire proces, maar ook dat de volgende randvoorwaarden worden ingevuld.

- **Organisatie:**
  - Implementatie van de besluitvorming naar aanleiding van resultaten van de commissie Apers-Van Keulen betreffende de inrichting van de facultaire topondersteuning.
  - Heldere rol van de UCB.
- **Sturing:**
  - Consistent gebruik van de lijnorganisatie. Het CvB geeft sturing via de lijn (en laat zich niet in met de inhoud). De diensten ondersteunen en zijn het eerste aanspreekpunt voor de kwaliteit en inhoud van de ondersteuning.
  - Expliciete prioriteitstelling, afgesproken in het Bestuurlijk Werkprogramma, bewaken.
  - Gebruiken van regelruimte door primair proces en ondersteuning ten behoeve van de verbetering van onderwijs, onderzoek en valorisatie (CvB op afstand).
- **Inhoud:**
  - voor aanscherping van de ondersteuningsagenda 2015 is dit jaarplan afgestemd met de vastgestelde facultaire jaarplannen die eind 2014 beschikbaar zijn gekomen. Verder is het noodzakelijk dat:
  - de deelvisies Vision 2020 voor eind 2014 worden vastgesteld waarin ambities worden voorzien van concrete doelstellingen en PI's.

## 6. Conclusie

In bovenstaande paragrafen doen de diensten een voorzet voor een nieuwe prioritering binnen de ondersteuningsagenda van 2015. De kernwaarden worden centraal gesteld, de randvoorwaarden worden bijgesteld en de thema's Reputatie & Instroom, Internationalisering, Digitalisering en Campusontwikkeling krijgen bijzondere aandacht.

Deze agenda richt zich naar Vision 2020 en stelt de wensen en belangen van onze klanten centraal. De consequentie hiervan is dat de gepresenteerde agenda mee zal moeten bewegen met de nadere inhoudelijke detaillering van Vision 2020 die in de loop van 2014 wordt verwacht en met de jaarplannen van de faculteiten en diensten die eind 2014 zullen worden vastgesteld. In deze jaarplannen zal duidelijk worden hoe iedere eenheid vanuit hun eigen situatie bij wil dragen aan Vision 2020 en welke tijdsfasering daarbij mogelijk wordt geacht.

## Bijlage 1: Totaaloverzicht projecten en fasering

Nr.	Projectnaam	projectopdracht, activiteiten	Beoogd projectresultaat	Tijdpad (van-tot)	Trekker (naam) + betrokken diensten	Connectie primair proces
<b>WERKEN VANUIT DE KERNWAARDEN</b>						
1.	Actief communiceren met onze klanten m.b.t. kwaliteit en verbetermogelijkheden dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instellen klankbordgroep primair proces.</li> <li>• Participatie Design lab m.b.t. verbetering diensten, dienstverlening.</li> <li>• Verplichte meeloopdag/jaar OBP in primair proces.</li> <li>• Bezoeken oraties, begeleiden studenten, stageplekken etc.</li> <li>• Ketensamenwerking centrale, decentrale dienstverlening expliciteren</li> </ul>	>kennis, wederzijds begrip en -respect	doorlopend	CDO	Juist gericht op deze connectie
2.	Integraliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roulatie OBP tussen diensten, faculteiten en diensten/faculteiten.</li> <li>• Continueren 'projectmatig werken'.</li> </ul>	>integraliteit, flexibilisering	doorlopend	CDO	
3.	Externe/internationale oriëntatie OBP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren deelname externe netwerken / projecten</li> </ul>	>internationale oriëntatie	doorlopend	CDO	
4.	Rol UCB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I.a.v. uitkomst verkenning cie. Apers</li> </ul>	Gesprekspartner dienstverlening	v.a. najaar 2014	CDO	
<b>VERBETEREN RANDVOORWAARDEN</b>						
<b>Strategisch Personeelsbeleid</b>						
1.	Strategisch werkprogramma HR 2015-2020	Keuzes en prioriteiten i.s.m. 'de klant'.	beleidskader	2014-2015	Portfh., dir. HR, FEZ, M&C	i.s.m. eenheden
2.	Strategische personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionering Tenure Track</li> <li>• Potentieel-analyse diensten</li> <li>• Invoering Performance Management (indiv. bijdrage strategie?)</li> </ul>	Beleidskader Beleidskader cultuuromslag	2015 2015 2015	Portfh., dir. HR, FEZ, M&C	i.s.m. faculteiten
3.	HR-Professionals	Doorontwikkeling rol en positie HR-professionals	Prof. medewerkers	2015	Portfh., dir. HR, FEZ, M&C	i.s.m. eenheden

Nr.	Projectnaam	projectopdracht, activiteiten	Beoogd projectresultaat	Tijdpad (van-tot)	Trekker (naam) + betrokken diensten	Connectie primair proces
<b>Financiële randvoorwaarden en sturing</b>						
1.	Verdeelmodellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling eenvoudig en transparant verdeelmodel</li> <li>• Vereenvoudiging interne doorberekeningen</li> </ul>	Transparante budget-allocatie	2014-2015	Portfh., dir. FEZ, S&B	Participatie in stuur, projectgroepen
2.	Ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling strategisch stimuleringsbeleid</li> <li>• Ontwikkeling financieel risico- en reservebeleid</li> <li>• Ondersteuning in agenda 4 hoofdthema's (zie onder)</li> <li>• Herijking inrichting projectadministratie, optimalisatie man.info projecten.</li> </ul>			Portfh., dir. FEZ, S&B	i.s.m. faculteiten/instituten
<b>Implementatie en Monitoring Vision 2020</b>						
1.	Implementatie Vision 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten proces en ondersteuning implementatie</li> <li>• Uitwerking nieuwe sturingsfilosofie</li> </ul>	Duidelijk proces voor identificatie, selectie, prioritering en monitoring van projecten	2014	CvB, dir. S&B, FEZ	Proces wordt afgestemd en ingericht i.s.m. SB
2.	Herijking P&C-cyclus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stramien voor jaarplannen met 'smart' doelstellingen Vision 2020 opstellen</li> <li>• MISUT-rapportages nieuwe KPI's</li> <li>• Aanscherpen proces VOJO/NAJO</li> </ul>	<p>Afgeleide dashboards per eenheid</p> <p>Relevante periodieke rapportages</p>	2014-2015 en verder continue	Portfh., dir. S&B, FEZ	Idem
3.	Bestuurlijke Agenda/BWP	Opnemen geprioriteerde V2020 projecten en activeren gebruik	Voortgang prio-projecten	2014, elk jaar vernieuwen	Dir. S&B, FEZ	Projecten worden door CvB/SB geselecteerd na ambtelijke voorbereiding
<b>BIJDRAGE AAN 4 THEMA'S VISION 2020</b>						
<b>Reputatie en Instroom</b>						
1.	Vergroting (MSc) instroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project masterontwikkeling</li> <li>• Adviseren/faciliteren m.b.t. (inter-) nationale instroomdoelstellingen</li> <li>• Professionalisering van het</li> </ul>	Heidere MSc-positionering	2014-2015	Dir. M&C, S&B	Intensieve samenwerking m.b.t. betrokkenheid werving, faciliteren met informatie, presentaties

Nr.	Projectnaam	projectopdracht, activiteiten	Beoogd projectresultaat	Tijdpad (van-tot)	Trekker (naam) + betrokken diensten	Connectie primair proces
		<ul style="list-style-type: none"> <li>beursbeleid</li> <li>Versterking wervingsinzet WP, inzet van studentambassadeurs (ver-)binding doelgroepen MSC-instream; ondersteuning MOOC's, exchange mogelijkheden etc.</li> </ul>				(wervingkits)
2.	versterking UT-reputatie en instroom (corporate campagne i.c.m. ATLAS e.a.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verstevenigen (inter-)nationale positie in te kiezen doellanden</li> <li>Profilering UT versterken met o.a. ATLAS in brede campagne</li> <li>Heldere gammaprofilering binnen technologische context</li> <li>Vergroten aantrekkingskracht excellentieprogramma's</li> <li>Opzet strategische publiciteitskalender o.b.v. Vision 2020 iconprojecten, kernwaarden en thema's</li> </ul>		2014 en continue	Dir. M&C, S&B	idem
3.	Conversie optimalisatie studentwervingsketen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanscherping inhoudelijke boodschap en voorlichting</li> <li>'Customer Journey' onderzoek naar ervaringen van studenten</li> <li>Ketenoptimalisatie (aansluiting, communicatie en follow up van de interne organisatie en procedures)</li> <li>Professionalisering v.h. matchingsbeleid ter ondersteuning fac./opl.</li> </ul>	>conversiefactor	2014 en continue	Dir. M&C, S&B	idem
<b>Internationalisering</b>						
1	Internationalisering van onderwijsprogramma's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen uitrol Summerschool</li> <li>Ondersteunen Engelstaligheid bachelors</li> <li>Professionaliseren/intensiveren</li> </ul>		Zomer 2015	Dir. CES, S&B, M&C	i.s.m. UCO en afzonderlijke opleidingen

Nr.	Projectnaam	projectopdracht, activiteiten	Beoogd projectresultaat	Tijdpad (van-tot)	Trekker (naam) + betrokken diensten	Connectie primair proces
		<ul style="list-style-type: none"> <li>student exchange</li> </ul>				
2.	Positionering binnen internationale netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitbouw/gebruik van internationaal strategische relaties</li> <li>Beheer MOU (activatie, de-activatie)</li> </ul>		Najaar 2014 e.v.	Dir. CES, S&B, M&C	idem
3.	Internationale gemeenschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engelse taalvaardigheid staf (WP+OBP) cf. BKO-aanpak</li> <li>Analyse voorzieningenbehoefte m.b.t. international community</li> <li>Ontwikkeling aanstellingsbeleid internationale staf</li> </ul>		2014-2015	Dir. CES, S&B, M&C, FB	
<b>Digitalisering</b>						
1.	Digitaliseringsvisie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen visiedocument</li> </ul>	Ambitieuze visie	2014-2015	Dir. ICTS, B&A, S&B, CES	Afstemming met geselecteerde vertegenwoordigers
2.	Onderzoeksdatabeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen van beleid</li> </ul>	Uitgewerkt databeleid	2014-2015	Dir. ICTS, B&A, S&B, CES	
1.	Digitalisering onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteunen uitrol eerste UT MOOC's</li> <li>Ontwikkelen faciliteiten Blended Learning</li> <li>Ontwikkelen expertise E-learning</li> <li>Innovatie in collegezalen, upgrade basisvoorzieningen.</li> <li>Nieuwe invulling Digitale Leer en Werk Omgeving (DLWO)</li> <li>Co-creatie met studenten: via open data, api's toepassingen ontwikkelen.</li> </ul>	<p>Ondersteunende faciliteiten en dienstverlening</p> <p>Doorlopende innov. Doorlopende innov. Doorlopende innov.</p>	<p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2020</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2020</p> <p>2014-2020</p>	<p>Dir. ICTS, B&amp;A, allen</p> <p>Dir. ICTS, B&amp;A, allen</p> <p>Dir. ICTS, B&amp;A, CES</p> <p>Dir. ICTS, B&amp;A, CES</p> <p>Dir. ICTS, B&amp;A, CES</p>	Afstemming met geselecteerde vertegenwoordigers
2.	Digitalisering onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling duurzame opslag OZ-data</li> <li>Ondersteuning datamanagement module en –plannen</li> </ul>	faciliteiten en dienstverlening	2014-2020	Dir. ICTS, B&A, FEZ	Afstemming met geselecteerde vertegenwoordigers

Nr.	Projectnaam	projectopdracht, activiteiten	Beoogd projectresultaat	Tijdpad (van-tot)	Trekker (naam) + betrokken diensten	Connectie primair proces
3.	Digitalisering bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbieden diverse data-opslagfaciliteiten</li> <li>• Ondersteuning bij beheer van en (financiële) info over onderzoeksprojecten</li> <li>• Opleveren medewerkersportal</li> <li>• Ontwikkelen selfserviceportal; verkenningen per dienst</li> <li>• Start studenten portal</li> <li>• Procesherontwerp (LEAN)</li> <li>• Doorontwikkelen digitale workflow</li> <li>• Faciliteren B/CYOD</li> </ul>	Portal Portal Portal Efficiënte processen Onderzoek	2014-201-5 2014-2016 2014-20?? 2014-2015 2014-2015	Dir. ICTS, B&A, M&C Dir. ICTS, B&A Dir. ICTS, B&A Dir. ICTS, B&A Dir. ICTS, B&A	Afstemming met geselecteerde vertegenwoordigers
<b>Campusontwikkeling</b>						
1.	Campusvisie	Update laatste campusnotitie met daarin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Campus / Living Lab</li> <li>• Duurzaamheid</li> <li>• Beeldplan voorzieningen</li> <li>•</li> <li>• Verbeteren huisvestingsaanbod</li> <li>• Concretiseren bezoekerscentrum</li> </ul>	Okt. 2014		Dir. FB, S&B, AZ, M&C	
2..	Campus infrastructuur				Dir. FB, AZ, B&A, CES, FEZ, M&C	

Begroting 2015	ICTS	CES	B&A	FB	S&B	M&C	AZ	FEZ	HR	Totaal CDO
Normatieve budgetten	11.035	5.638	3.912	12.460	3.237	5.986	6.589	3.371	3.613	55.841
Strategische budgetten	-	10	100	-	229	-	967	-	-	1.306
Verv. Strategische budgetten	261	1.391	161	66	224	584	237	93	(34)	2.983
<b>Totaal Toewijzingen</b>	<b>11.296</b>	<b>7.039</b>	<b>4.173</b>	<b>12.526</b>	<b>3.690</b>	<b>6.570</b>	<b>7.793</b>	<b>3.464</b>	<b>3.579</b>	<b>60.130</b>
Overige opbrengsten	546	595	39	207	78	33	2.168	185	18	3.869
Doorberekende Interne opbrengsten	2.313	567	2.752	906	249	1.475	964	-	495	9.721
<b>Totaal van de Baten</b>	<b>14.155</b>	<b>8.201</b>	<b>6.964</b>	<b>13.639</b>	<b>4.017</b>	<b>8.078</b>	<b>10.925</b>	<b>3.649</b>	<b>4.092</b>	<b>73.720</b>
Schaalsalarissen	5.291	4.546	1.587	3.588	1.773	2.621	3.575	2.028	2.035	27.044
Ambtstoel; uitzendkr; decl.	-	65	12	136	70	376	294	-	-	953
Sociale verplichtingen	2.858	2.458	860	1.945	960	1.424	1.941	1.097	1.101	14.644
Doorberekende salarissen AE	12	(563)	(40)	(117)	132	47	(108)	10	18	(609)
Indirecte personeelslasten	201	131	35	219	96	196	149	85	85	1.197
<b>Totaal personeel</b>	<b>8.362</b>	<b>6.638</b>	<b>2.453</b>	<b>5.771</b>	<b>3.030</b>	<b>4.664</b>	<b>5.851</b>	<b>3.219</b>	<b>3.239</b>	<b>43.228</b>
Overige huisvestingslasten	20	166	197	517	-	5	182	10	2	1.099
Huisvestingslasten m2	1.135	550	990	5.839	165	257	2.669	220	271	12.096
Afschrijving gebouwen	-	-	-	-	-	-	47	-	-	47
<b>Totaal huisvesting</b>	<b>1.155</b>	<b>716</b>	<b>1.187</b>	<b>6.356</b>	<b>165</b>	<b>262</b>	<b>2.898</b>	<b>230</b>	<b>273</b>	<b>13.242</b>
Afschrijving op apparatuur	1.292	79	45	153	-	-	142	-	37	1.748
Aanschaf app./inv. tlv expl.	60	4	30	283	19	75	38	20	2	531
Huur apparatuur en inventaris	-	2	-	3	-	17	54	2	23	101
Onderhoud inventaris	220	4	10	48	-	-	21	2	13	318
<b>Totaal apparatuur</b>	<b>1.572</b>	<b>89</b>	<b>85</b>	<b>487</b>	<b>19</b>	<b>92</b>	<b>255</b>	<b>24</b>	<b>75</b>	<b>2.698</b>
Collectievorming	4	12	2.815	2	-	6	10	2	4	2.855
Materialen	45	6	4	127	2	-	110	3	9	306
Administratieve hulpmiddelen	30	97	20	71	27	400	160	20	8	833
<b>Totaal materieel</b>	<b>79</b>	<b>115</b>	<b>2.839</b>	<b>200</b>	<b>29</b>	<b>406</b>	<b>280</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>3.994</b>
Facilitaire dienstverlening	10	13	31	175	14	40	34	12	11	340
ICT-dienstverlening	1.041	51	129	87	33	61	73	40	50	1.565
Reis-, verblijf- en congreskosten	28	48	15	32	140	13	74	16	13	379
Subsidies en lidmaatschappen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uitbesteed werk aan derden (extern UT)	83	568	173	150	103	99	572	25	398	2.171
Subsidies en lidmaatschappen	102	312	64	19	30	19	217	3	10	776
Advieskosten	108	80	20	91	5	-	59	20	1	384
Bestuurskosten	1.692	98	22	272	514	2.474	609	35	32	5.747
Kosten mbt interne dienstverlening AE	-	-	-	-	-	-	3	-	4	7
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>3.064</b>	<b>1.170</b>	<b>454</b>	<b>826</b>	<b>839</b>	<b>2.706</b>	<b>1.641</b>	<b>151</b>	<b>519</b>	<b>11.369</b>
Bezuinigingstaakstelling	(77)	(142)	-	-	(65)	(51)	-	-	-	(335)
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>(0)</b>	<b>(385)</b>	<b>(54)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(35)</b>	<b>(476)</b>
<b>Totaal van de lasten</b>	<b>14.155</b>	<b>8.201</b>	<b>6.964</b>	<b>13.639</b>	<b>4.017</b>	<b>8.078</b>	<b>10.925</b>	<b>3.649</b>	<b>4.092</b>	<b>73.720</b>
<b>TOTAAL FTE</b>	<b>114,6</b>	<b>107,6</b>	<b>40,7</b>	<b>93,6</b>	<b>31,9</b>	<b>55,5</b>	<b>73,9</b>	<b>45,4</b>	<b>44,6</b>	<b>607,9</b>