

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 24 juni 2015  
Commissievergadering : FPB  
Agendapunt : Verkenning dienst Campus  
Bijgevoegde stukken :

Betrokken concerndirectie: HR

paraaf: \_\_\_\_\_

Secretaris: mr. H.J. van Keulen

paraaf: permailacc

Portefeuillehouder: ir. K.J. van Ast

paraaf: \_\_\_\_\_

---

## 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- X Ter informatie
- o Ter advisering
- o Ter instemming
- o Anders:

---

## 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium:

Datum behandeling:

Naam agendapunt:

Conclusie toen:

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

The Executive Board appointed a working group to do a study on a department Campus. This working group consisted of the dean of faculty TNW, the director FB and the ad interim Campus Manager. The conclusion of this working group was that there are enough clues to join department FB and unit campus into one department. The aim is to realize a clear and recognizable support organization for all the campus-related issues. The working group has therefore advised the Executive Board to decide to do so. Additionally the working group has proposed to set up a five-year program to organize control and connection to campus policy and achieving campus targets.

The Executive Board appreciate the performances and results of the working group. Based on the survey and the opinion of the working group the board, May 19 2015, adopted a proposed decision to the unit campus and FB to form one department. The intention is, that as of January 1, 2016 this department will be a fact.

The Executive Board will ask the secretary of the University Erik van Keulen together with David Korringa and Pim Fij, to draw up a plan for the merger of the unit campus and the department FB and for the establishment of a campus development program with a program manager. Also support of the program campus development from the units and parts not covered by the Campus department (SU, FEZ, M & C, HR VGM) is included in this plan. The board expects the plan by the end of October 2015.

An important focus is the need of the Student Union to stay closely connected to one manager and to the responsible Board member. The Board recognizes this need and would like to see guarantees that the Head of Sport & Culture (after merging Head Sports, Culture & Events) will remain the interface for the SU and that a more direct line to the Executive Board for SU matters will be continued.

The elaboration of the exploration in a plan will be carefully plotted with the involvement of employee participation.

---

**4. (Voorgenomen) besluit CvB:**

*Gezien*

*Gehoord*

*Overwegende*

*Besluit het CvB*

---

**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

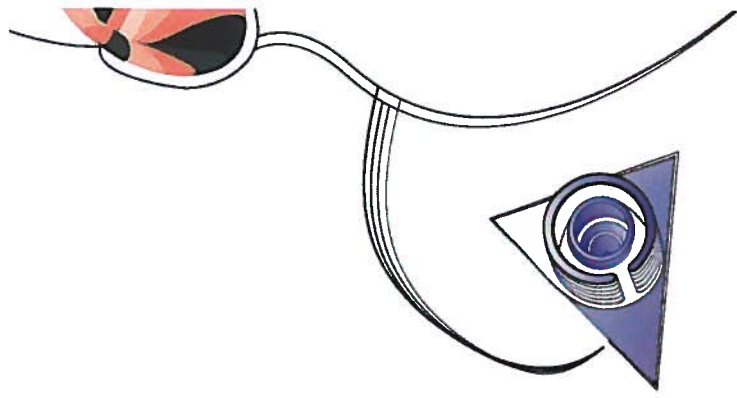
Nee.

Ja, op

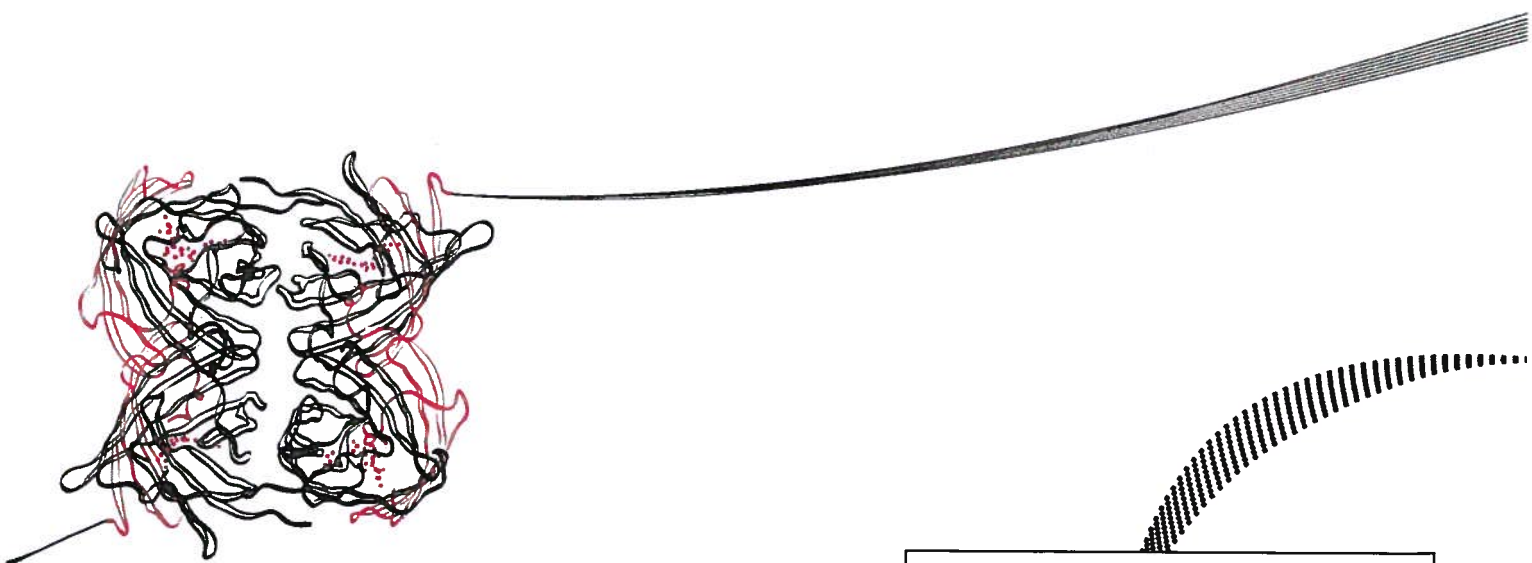
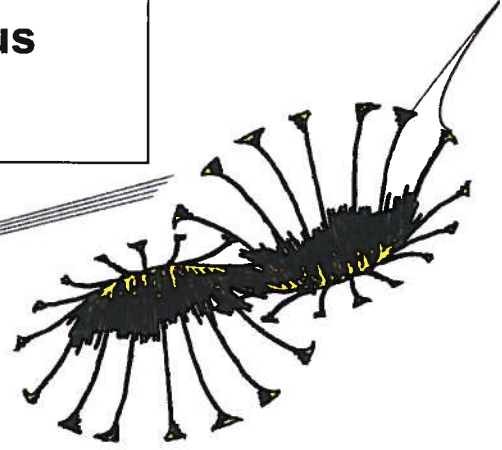
Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
.....



**Verkenning dienst Campus**



**Kenmerk: CvB UIT- 1062  
Datum: 16-03-2015  
Werkgroep Verkenning dienst Campus**

# Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	2
2. Campus: de ambitie .....	2
3. Campus: een groeibriljant met veel - deels ongepolijste - facetten .....	3
4. Conclusie .....	4
5. Visie .....	5
6. Doelstellingen nieuwe dienst Campus.....	5
7. Programma Campusontwikkeling .....	6
8. Inrichting nieuwe organisatie dienst Campus .....	7
9. Samenvatting .....	8
10. Vervolgacties.....	9
11. Verantwoording aanpak .....	9
Bronnenlijst.....	10
Bijlage: De UT-campus als living lab.....	11

## 1. Inleiding

De wens tot meer doorzettingskracht op het domein campus, maar ook het vrijvallen van de functie van campusmanager en het al langer openstaande vraagstuk van de definitieve landing van de 'Eenheid Campus' (nu onderdeel van de dienst Algemene Zaken), gaf het College van Bestuur aanleiding om te overwegen een nieuwe 'dienst Campus' te vormen. Het College van Bestuur heeft een werkgroep bestaande uit Hans Hilgenkamp (Decaan faculteit TNW, vz.), David Korringa (Directeur FB) en Pim Fij (Campusmanager a.i.) de opdracht gegeven een verkenning te verrichten naar een nieuwe dienst Campus.

De opdracht luidde:

- Verken de inrichting van een nieuwe dienst Campus bestaande uit in elk geval de twee kernen: AZ/eenheid Campus en het Facilitair Bedrijf
- Geef aan hoe de nieuwe dienst moet gaan bijdragen aan de gewenste cultuuromslag in de dienstverlening: klantgericht, pragmatisch, ondernemend
- Schenk aandacht aan de relatie met het primair proces o.a. bij het realiseren van de campus als living lab, bezoekerscentrum etc.

In het kader van deze opdracht heeft de commissie zich allereerst gebogen over de vraag welke kansen en mogelijkheden de campus de UT biedt als unique selling point. Vervolgens wordt ingegaan op wat een dienst Campus zou moeten opleveren in termen van doorzettingskracht en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan wil een dienst Campus slagen.

## 2. Campus: de ambitie

In Vision2020 zijn de ambities van de UT verwoord. Een van de ambities is de ontwikkeling van de campus tot inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten, een community voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Aspecten die expliciet in Vision 2020 verwoord staan, zoals digitalisering, internationalisering en maatschappelijke relevantie, zouden ook op de campus terug te vinden moeten zijn.

Die ambitie is niet nieuw, in diverse notities zijn door de jaren heen al de kansen en mogelijkheden voor de campus beschreven o.a. Strategienota RoUTE'14 (UT Visie 2009-2014), 'De campus van Nederland, Van experiment in het bos naar living lab' (2011), 'Strategisch business Development Program' (2014), 'Ontwikkelkader Campusvoorzieningen Universiteit Twente' (2015) en recentelijk in de nog concept-notitie 'De UT campus als living lab' (als kader bij dit voorstel opgenomen).

Een rode draad in deze notities is dat de campus wordt beschouwd als een belangrijke 'asset' van de UT. *De campus heeft waarde voor ons allemaal, voor studenten, wetenschappers en ondersteuners en voor onze omgeving van overheid tot bedrijfsleven zowel regionaal als mondiaal.*

### **3. Campus: een groeibriljant met veel - deels ongepolijste - facetten**

Wat maakt het nu (en in het verleden) zo lastig om de waarde van de campus zo tot wasdom te brengen dat al onze ambities ook daadwerkelijk gerealiseerd worden?

De werkgroep heeft zich over deze vraag gebogen vanuit de veronderstelling dat de campus werkelijk van waarde is voor de UT, zoals uit de eerdere notities sprak. Met andere woorden óf de campus van waarde is voor de UT is niet opnieuw ter discussie gesteld.

Die waarde is echter vanuit uiteenlopende perspectieven voor iedereen verschillend. Wat onder campus wordt verstaan en wat we willen bereiken met de campus is daarom ook zeer divers. Volgens de werkgroep is een van de redenen waarom het moeilijk is de waarde van de campus tot wasdom te brengen, dat er geen regie en verbinding plaatsvindt op het totaal concept van de campus. Er is z gezegd niet één eigenaar van alle aan campus gerelateerde zaken. De eerder genoemde notities beschrijven kansen en mogelijkheden van de campus voor het bereiken van verschillende doelen. Meer regie en verbinding op deze waardevolle bijdragen zal volgens de werkgroep meer doorzettingskracht genereren op het bereiken van onze doelen.

Dat multi-facetten-karakter van de campus zie je ook terug in hoe campus-gerelateerde zaken zijn belegd binnen de UT-organisatie. In de huidige situatie houden veel verschillende onderdelen van diensten zich bezig met campuszaken: o.a. FB, Eenheid Campus, Student Union, HR-VGM, M&C, CES, B&A. Daardoor is vaak onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook binnen het College van Bestuur zijn onderdelen van aan campus gerelateerde zaken verschillend in de portefeuilles onderverdeeld. En tot slot is onduidelijk hoe het primair proces bij campuszaken betrokken is, en vice versa. De versnippering van campus-gerelateerde zaken binnen de UT-organisatie is volgens de werkgroep een andere belangrijke reden waarom de waarde van de campus onvoldoende tot wasdom komt. Minder versnippering en vooral het herkenbaar organiseren van campus aangelegenheden voor zowel de interne als externe omgeving, zal volgens de werkgroep de doorzettingskracht op het domein campus vergroten.

Tot slot. Hoe waardeert een ieder het belang van de campus voor de UT nu écht? Zijn we gezamenlijk bereid om daadwerkelijk energie en middelen vrij te maken voor onze ambities met de campus om daarmee doelen van de UT te bereiken? De werkgroep is van mening dat doorzettingskracht op het domein campus alleen zal worden bereikt als de waarde van de campus echt erkend wordt; als middel om UT-doelen te bereiken is hiervoor tevens commitment en verantwoordelijkheid nodig vanuit alle betrokkenen, zowel op het niveau van het bestuur, als het niveau van wetenschappers, de ondersteuners en studenten.

#### 4. Conclusie

De werkgroep concludeert dat er meer doorzettingskracht op het domein campus gerealiseerd wordt als:

- er meer regie en verbinding is mbt. campusbeleid
- campusondersteuning herkenbaar georganiseerd is
- er één functionaris is, directeur dienst Campus, die als eigenaar optreedt voor alle aan campus gerelateerde zaken
- en als tot slot de waarde van de campus als instrument om UT-doelen te bereiken echt onderkend wordt en er commitment en verantwoordelijkheid is vanuit alle betrokkenen.

Op basis van haar verkenning naar de inrichting van een nieuwe dienst Campus bestaande uit in elk geval de twee kernen AZ/eenheid Campus en het Facilitair Bedrijf concludeert de werkgroep dat er genoeg aanknopingspunten en gemeenschappelijke doelstellingen zijn om de dienst Facilitair Bedrijf en de Eenheid Campus samen te voegen tot één dienst Campus. De werkgroep adviseert het College van Bestuur om positief te besluiten tot de oprichting van deze nieuwe gecombineerde dienst en stelt voor om deze dienst de naam 'Campus' te geven.

De werkgroep heeft ook overwogen de onderdelen 'Veiligheid Gezondheid Milieu (VGM)' (onderdeel dienst HR) en Inkoop (onderdeel dienst FB) binnen respectievelijk buiten de dienst Campus te positioneren. Voor beide onderdelen geldt dat zij inhoudelijk (gedeeltelijk) ook onder andere diensten zouden kunnen vallen. De werkgroep adviseert in beide gevallen de huidige situatie te handhaven. Bij HR-VGM zijn met de recente reorganisatie de VGM-werkzaamheden teruggebracht en is de overweging de scheiding van uitvoering en controle te borgen door onderbrenging van VGM bij HR. Inkoop functioneert momenteel goed binnen FB, een overgang naar een andere dienst zal op dit moment geen toegevoegde waarde hebben.

Op basis van het voorgaande formuleert de werkgroep de volgende randvoorwaarden voor het slagen van een nieuwe dienst Campus:

- Voldoende mandaat en zeggenschap
- Het primair proces en het SB is volwaardig betrokken en aangehaakt en stelt zich op als mede-eigenaar van het campusvraagstuk
- Bestuurlijke borging bij één portefeuillehouder binnen het CvB
- Commitment andere ondersteunende diensten, onder regie van dienst Campus
- Studenten zijn nadrukkelijk betrokken bij een dienst Campus.
- Financiële ruimte om snel te kunnen schakelen
- Snelheid besluitvorming
- Voldoende 'dedicated' capaciteit van diensten/onderdelen die geen onderdeel gaan uitmaken van de nieuwe dienst
- Blijvende aandacht voor samenwerking met faculteiten en andere diensten en partners
- Bij implementatie/exploitatie van een idee medeverantwoordelijkheid van inbrenger(s) verankeren.

## **5. Visie**

Vision 2020: De campus ontwikkelt zich als inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten. Een internationale community voor professionele en persoonlijke ontwikkeling. Op en rond de campus is veel ruimte voor vernieuwing, durf en creativiteit. Voor het onderwijs wordt de meerwaarde van campus intensief benut: we brengen theorie in de praktijk op de campus en in de omgeving (Kennispark).

Voor de dienst Campus is de ambitie om in afstemming met het primair proces als enige echte internationaal georiënteerde campusuniversiteit van Nederland te voorzien in optimale onderzoeks- en onderwijsfaciliteiten, in wat nodig is om te excelleren. De campus is 'the place to be'.

Nader geconcretiseerd betekent dit:

- Een herkenbare organisatie voor alle aan campus gerelateerde activiteiten
- De campus als field lab/living lab, een ideale test- en demonstratiefaciliteit (zie kader hiervoor in de notitie die bijgevoegd is in de bijlage)
- De campus als ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers en derden
- Voorzieningen campus sluiten optimaal aan bij de verwachtingen van alle doelgroepen
- Betere communicatie en coördinatie van activiteiten

## **6. Doelstellingen nieuwe dienst Campus**

De werkgroep verwacht dat het samenvoegen van de dienst Facilitair Bedrijf en Eenheid Campus in een dienst Campus, waarin de kern van campus-gerelateerde zaken is ondergebracht, een duidelijk herkenbare ondersteuningsorganisatie geeft waardoor meer doorzettingskracht op het domein van campus zal worden verkregen. Gedeeltelijk wordt hiermee versnippering van campusondersteuning over diverse eenheden tegengegaan. Samenwerken over eenheden heen blijft echter noodzakelijk.

Een dienst Campus moet het volgende opleveren:

- Regie op beleid campus
- Richting in versnippering; zorgen voor verbinding
- Het kunnen organiseren van een reality check vanuit verschillende disciplines, om ideeën op haalbaarheid te toetsen
- Snelheid in besluitvormingsproces en uitvoering
- Duidelijke eigenaar campus
- Voor iedereen is duidelijk waar je terecht kunt voor campus (gerelateerde) zaken
- Betere aansluiting bij de gebruikers
- Efficiencyslag in totale dienstverlening campus



## **7. Programma Campusontwikkeling**

Om regie en verbinding op campusbeleid te realiseren en doorzettingskracht op de implementatie stelt de werkgroep voor om de ontwikkeling van de campus tijdelijk, voor de duur van 5 jaar, doelgericht te organiseren als een programma. Via de constructie van een programma Campusontwikkeling wordt recht gedaan aan de complexiteit van vraagstukken binnen het domein campus en wordt de mogelijkheid geboden om over grenzen van disciplines en eenheden heen te reiken. Het biedt tevens de mogelijkheid de waarde van campus meer expliciet te maken.

De werkgroep stelt tevens voor tijdelijk een programmamanager Campusontwikkeling (0,8-1,0 fte) aan te stellen voor de duur van 5 jaar. Het programma en de programmamanager wordt ondergebracht in de dienst Campus onder directe aansturing van de directeur dienst Campus. Positionering binnen de dienst Campus waarborgt duidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor de regie op de ontwikkeling van de campus. Bijbehorende capaciteit wordt opgevangen in de huidige begrotingen van het FB c.q. de Eenheid Campus. Voorts stelt de werkgroep voor dat Campusontwikkeling binnen het College van Bestuur bij de portefeuillehouder bedrijfsvoering wordt belegd.

De programmamanager is dé bruggenbouwer naar alle geledingen. De programmamanager regisseert, activeert, en ontlokt kansen en mogelijkheden voor de campus en doet dit in verbinding met het primair proces, de ondersteunende diensten, studenten en het netwerk buiten de campus.

De werkgroep stelt voor dat de programmamanager een programma Campusontwikkeling ontwikkelt gebaseerd op de reeds bestaande uitwerkingen van kansen en mogelijkheden. Bestaande en potentiële ideeën voor de campus moeten binnen het programma passen. Het programma is afgestemd met primair proces, met S&B voor wat de instellingsstrategie en geaccordeerd door het College van Bestuur en het SB.

De werkgroep stelt de volgende werkwijze voor met betrekking tot de uitwerking en besluitvorming van bestaande en potentiële ideeën:

### *Globale uitwerking en reality check:*

Potentiële ideeën worden in een eenvoudig format globaal uitgewerkt waarbij de uitwerking is voorzien van een reality check. Voor de uitwerking (incl. reality check) doet de programmamanager een beroep op een vaste groep mensen van SU, FEZ, M&C, HR-VGM en Campus. Op verzoek van de programmamanager kunnen andere disciplines gevraagd worden bij te dragen. Vanuit de eenheden die niet onder de dienst Campus ondergebracht zijn, wordt dedicated formatie vrij gemaakt.

### *Besluitvorming:*

- Een idee met een minimale impact en een beperkt budget kan besloten worden door de programmamanager en directeur Campus.
- Een idee met meer impact en grotere financiële gevolgen (> € 25.000) zal door de programma-manager voorgelegd worden aan: portefeuillehouder CvB, een decaan (jaarlijks roulerend), een WD (jaarlijks roulerend) en directeur Campus.

### *Implementatie:*

Wanneer het besluit is genomen tot uitvoering (budgettaire ruimte bij de dienst Campus) zorgt de programmamanager voor projectcapaciteit binnen de dienst en begeleidt deze de uitvoering samen met degene die het idee aandroeg. M&C draagt zorg voor de communicatie binnen de UT en daar waar nodig buiten de UT. Een eventueel vervolg op de implementatie (bijv. beheer) wordt binnen de staande organisatie belegd.

De programmamanager is degene die alle partijen wijst op hun rol en zorgt voor een optimale doorlooptijd van ideevorming tot implementatie. Dit proces dient zorgvuldig en met veel sensitiviteit in een beperkte tijd doorlopen te worden.

## **8. Inrichting nieuwe organisatie dienst Campus**

Het herkenbaar organiseren van campuszaken in een dienst Campus vraagt om een logische clustering van dienstverlening binnen deze dienst. De volgende clustering van dienstverlening wordt onderscheiden:

### **Onderwijsondersteuning:**

Clustering van alle kennis en kunde ten aanzien van de onderwijsvoorzieningen, o.a. collegezaalbeheer, Audio Visuele ondersteuning, Centrale Onderwijs Voorzieningen verantwoordelijkheid en reserveringsbureau.

### **Campusbeheer:**

Clustering van alle beheersactiviteiten in en buiten de gebouwen, o.a. onderhoudsspecialisten, projectleiders vastgoed, facilitair teamleiders, beveiliging, ID/SD decentraal.  
Het betreft een vrij grote afdeling waarin de front- en backoffice richting de afnemers van de diensten in één lijn georganiseerd gaat worden. Gezien de grootte zal er sprake zijn van een duaal management. Te onderscheiden zijn; onderhoud en vastgoedprojecten naast bedrijfsvoering.

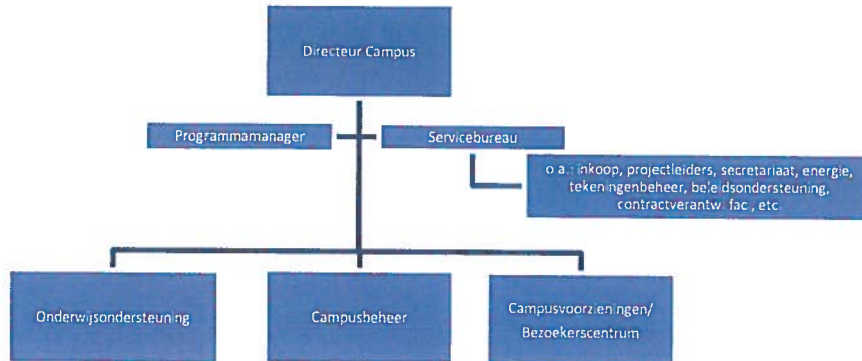
### **Campusvoorzieningen/Bezoekerscentrum**

Sport, cultuur en events worden samen geclusterd, onder meer vanwege de beleidsverantwoordelijkheid van de SU voor studentgerelateerde voorzieningen. Daarnaast ligt bij dit cluster de lijnverantwoordelijkheid voor het nog op te zetten bezoekerscentrum (inclusief huidige taken/functie van de Campus Company). Bij de herinrichting zal ingezet worden op het versterken van de inhoudelijke component bij Cultuur.

### **Servicebureau:**

Clustering van specifieke kennis en kunde waar of de directie campus of de hele UT gebruik van kan maken, o.a. inkoop, projectleiderscapaciteit, secretariaat, centrale SD 2400, energiebeheer, tekeningenbeheer, Accountmanagers rol, beleidsondersteuning, contractverantwoordelijkheid (op facultair gebied).

Het MT campus zal bestaan uit: directeur dienst en de managers van de clusters binnen de dienst en HR en FEZ als adviseurs.



## 9. Samenvatting

De werkgroep heeft met dit plan als volgt een antwoord gegeven op de vragen die in de verkenningsopdracht zijn gesteld:

- *Verken de inrichting van een nieuwe dienst Campus bestaande uit in elk geval de twee kernen: AZ/eenheid Campus en het Facilitair Bedrijf: de vormgeving van deze dienst is met name verwoord in de hoofdstukken 7 en 8, met respectievelijk het programma-management campus en de indeling van de dienst naar drie clusters, namelijk (I) Onderwijsondersteuning; (II) Campusbeheer en (III) Sport, Cultuur en Events.*
- *Geef aan hoe de nieuwe dienst moet gaan bijdragen aan de gewenste cultuuromslag in de dienstverlening: klantgericht, pragmatisch, ondernemend: door het instellen van een programma-management waarbij dedicated expertise wordt ingezet, wordt een meer integrale aanpak gerealiseerd voor de ontwikkeling van de campus. Door verantwoordelijkheden, zeggenschap en mandaat bij de dienst Campus te beleggen is het mogelijk daadkrachtig op te treden en snel resultaten te boeken. In de besluitvorming wordt durf en lef gevraagd. Regie in verbinding op campusontwikkeling schept een cultuur van actie en enthousiasme voor het nu daadwerkelijk realiseren van alle ambities ten aanzien van de campus.*
- *Schenk aandacht aan de relatie met het primair proces o.a. bij het realiseren van de campus als living lab, bezoekerscentrum etc.:*  
Vanuit het programma wordt aansluiting gezocht met het primair proces om met ideeën te komen, om gezamenlijk op te trekken in de realisatie van ideeën, waarbij de aandrager van het idee nadrukkelijk als mede eigenaar wordt beschouwd.

## 10. Vervolgacties

Na bespreking van deze verkenning met en in het College van Bestuur stelt de commissie de volgende vervolgacties voor:

- Communicatie door het College van Bestuur van het genomen besluit naar alle belanghebbenden;
- Communicatie van het genomen besluit naar de medewerkers van FB en Eenheid Campus.

In geval van een positief besluit CvB:

- Bepalen welke vervolgstappen nodig zijn vanuit het perspectief van medezeggenschap. Bepalen of er sprake is van een reorganisatie, advies vragen van dienststraden;
- Opstellen van een plan van aanpak inclusief een indicatief tijdspad voor het uitvoeren van de samenvoeging;

Na positieve uitkomst medezeggenschapstraject:

- Communicatie binnen de UT naar medewerkers: wetenschappelijke staf, ondersteunende diensten, studenten op basis van een doelgroep analyse: wat gaat de samenvoeging, de nauwere samenwerking voor welke groepen opleveren....wie moet wat weten.....op welke manier kenbaar maken (middelenmix opstellen waarbij alleen een mailing bv niet voldoende is);
- Afstemmen verwachtingen en bespreken van samenwerkingsmogelijkheden met vertegenwoordigers van het primaire proces voor programmamanagement,
- Zodra de dienst staat, een plan voor een (in- en externe) communicatie campagne over de campusactiviteiten opstellen en uitvoeren, om met name het één contactadres voor vragen over campus te communiceren, de meerwaarde van de campus als living lab en PR voor de activiteiten die plaatsvinden op de campus;
- Met M&C bepalen wat de samenvoeging van deze diensten voor herkenbaarheid op de website en dienstverlening betekent;
- Een lijst met frequently asked questions opstellen.

## 11. Verantwoording aanpak

De werkgroep heeft op basis van een interne oriëntatie, gesprekken met diverse stakeholders en reeds bestaande beleids- en visiedocumenten over de campus van de UT een concept visie geformuleerd voor de nieuw te vormen dienst Campus en de meerwaarde daarvan.

Tijdens de totstandkoming van deze verkenning is gesproken met vertegenwoordigers van de Student Union, de decaan ITC in het kader van zijn voorzitterschap van het internationaliseringsoverleg, de directeur Marketing & Communicatie en het hoofd VGM in verband met de activiteiten die door hun eenheid worden verricht en de samenhang daarvan met de ontwikkelingen van de campus. Door de voorzitter van de werkgroep (H.H.) is de gedachtengang over de nieuwe dienst besproken in het informeel Strategisch Beraad. Daarnaast is gedurende het proces regelmatig informeel gesproken met de dienststraden van Facilitair Bedrijf en het MT van FB. De medewerkers van de Eenheid Campus zijn geïnformeerd middels een informatiebijeenkomst begin januari en daarnaast frequent in het

teamoverleg van de EC, het MT van de EC en de teamoverleggen van Sport, Culture & Events en Campus Company. Het ReserveringsBureau is in een separaat overleg geïnformeerd. Het commentaar uit alle gespreksrondes is zoveel mogelijk meegenomen in bij de totstandkoming van dit document.

## Bronnenlijst

Vision 2020: Scherper navigeren. Verkregen via:

<http://www.utwente.nl/vision2020/intranet/documentatie/aangescherpte-strategie-ut.pdf>

Ontwikkelkader Campusvoorzieningen Universiteit Twente' (2015)

Notitie 'bezoekerscentrum/-portal' (2015)

Notitie Campus (2014). De UT-campus als living lab (concept, zie bijlage)

Kansrijke Cultuur op de UT (juni 2014), veranderplan van de eenheden Cultuur en Evenementenbureau

Strategisch business Development Program' (2014). Ontwikkelkader Campusvoorzieningen Universiteit Twente.

Strategienota RoUTe'14 (2009-2014)

Campus geheel UT (mei 2013), veranderplan van de Eenheid Campus met een sterke focus op de afdeling Sport

Strategienota RoUTe'14+ (2011). Aanscherping van het visiedocument RoUTe'14. Verkregen via

<http://www.utwente.nl/organisatie/strategie/strategienota-route-14-plus.pdf>

Reorganisatieplan Eenheid Campus (2011) verkregen via:

<http://www.utwente.nl/uraad/archief/Vergadercyclus%20URaad%20vanaf%202001/Cyclus2011/Cyclus2011-12-14/Agendapunten/324ReorganisatieEenheidCampus.pdf>

Welman, P.G. (2010). De campus van Nederland, Van experiment in het bos naar living lab, Visie op de campus van de Universiteit Twente 3.0. Verkregen via:

[http://www.utwente.nl/az/eenheid\\_campus/Visie%20campus%2026052011%20incl%20summary.pdf](http://www.utwente.nl/az/eenheid_campus/Visie%20campus%2026052011%20incl%20summary.pdf)

Werkgroep Campusontwikkeling en onderwijsfaciliteiten (2009) Verwondering, verbinding en ontmoeting. De campus van de toekomst.

Rapportage van de projectgroep FB (2007). Naar een Facilitair Bedrijf Nieuwe Stijl. Verkregen via

[http://www.utwente.nl/uraad/themas/moderne\\_efficiente\\_bedrijfsvoering/projecten/facilitair\\_bedrijf/029eindrapportagefb](http://www.utwente.nl/uraad/themas/moderne_efficiente_bedrijfsvoering/projecten/facilitair_bedrijf/029eindrapportagefb)

## **Bijlage: De UT-campus als living lab**