

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan de voorzitter van de Universiteitsraad  
p/a Spiegel kamer 316

## COLLEGE VAN BESTUUR

VAN  
H.J. van Keulen  
T 053-489 2016  
h.j.vankeulen@utwente.nl

DATUM  
12 juni 2015  
ONS KENMERK  
CvB UIT – 1249/AZ-MdB

PAGINA  
1 van 1  
BIJLAGEN

AFDELING  
AZ

KOPIE AAN  
B&A

ONDERWERP  
Facultaire topondersteuning

Geachte Voorzitter van de Universiteitsraad,

De Universiteitsraad heeft in de commissievergadering Strategie en Internationalisering van 3 juni jl. gevraagd om een schriftelijke reactie van het College van Bestuur op de door u gestelde vragen inzake de notitie Facultaire topondersteuning. Bijgaand ontvangt u de beantwoording van deze vragen.

- 1. Er wordt geconstateerd dat er vooral een cultuurprobleem is op de universiteit. Wat houdt het cultuur probleem in en, wie ondervindt het cultuurprobleem, waar speelt het cultuurprobleem zich in de organisatie af?*

De commissie Apers/Van Keulen heeft in haar verkenning geconstateerd dat de UT-organisatie niet efficiënt loopt en dat dit slechts gedeeltelijk aan structuur ligt, omdat vooral cultuur (gedrag/houding mensen) de feitelijke werking van de UT-organisatie bepaalt. De commissie constateert bijvoorbeeld dat er sprake is van een sterk gevoelde autonomie maar dat het gemeenschappelijk belang onvoldoende wordt onderkend. Individueel is er wederzijds waardering, maar in groter verband is er veelal sprake van wij-zij denken, decentraal-centraal. Gelijke functies opereren door situationele beslissingen met een verschillend mandaat en dat beperkt slagkracht in gremia als de UCB. Dit zijn met name cultuuraspecten die het goed verlopen van werkprocessen in de weg staan.

Daar waar de verkenning aanvankelijk bedoeld was als een verkenning van de inrichting van de facultaire topondersteuning strekken de aanbevelingen van de commissie nadrukkelijk verder dan uitsluitend de faculteiten. De commissie benadrukt dat de leden van de centrale organen als SB, UCO en UCB dé cultuurdragers zijn van de UT. Zij dragen nadrukkelijk zorg voor het gemeenschappelijk belang van de UT.

Het is niet zo zeer dat er sprake is van een cultuurprobleem als wel dat we als organisatie een cultuur van gemeenschappelijkheid willen nastreven. Niet ik maar wij, toon eigenaarschap en houd het eenvoudig zijn de ontwerpcriteria die de commissie heeft gehanteerd.

2. *Is de verkenning van Apers/van Keulen uitsluitend beschreven in de bijgevoegde sheets of is er onderbouwing voor stellingen die geponeerd zijn.*

De verkenning van de commissie Apers/Van Keulen is uitsluitend beschreven in de bijgevoegde sheets.

3. *Er wordt geconstateerd dat de cultuur tussen decanen, diensten, wetenschappelijk en zakelijke directeuren niet goed is. Op faculteitsniveau wordt het managementteam geherstructureerd en daarmee zouden de problemen moeten worden opgelost. Hoe lost herstructurering van functies een cultuurprobleem op?*

In de notitie staat dat de centrale organen als SB, CvB-decanen, UCO, UCB en OZ-overleg de verbinding zijn tussen de verschillende delen van de universiteit. Daar moet het gemeenschappelijk belang geborgd zijn. Door de managementteams in de basis op een zelfde manier te organiseren, wordt de afvaardiging naar de centrale organen eenduidig georganiseerd (men heeft vanuit de faculteiten een vergelijkbaar mandaat) en daarmee wordt het gemeenschappelijk UT-belang binnen de centrale organen geborgd.

Welk organisatiemodel je ook hanteert uiteindelijk bepaalt gedrag en houding de feitelijke werking van de organisatie. Investeren in relaties en elkaar aanspreken op dubbel eigenaarschap is daarbij van groot belang en met name de leden van de centrale organen hebben daarbij een voorbeeldfunctie te vervullen. Dat is niet iets wat vandaag op morgen in ons DNA zit. We zullen daar hard aan moeten werken, het vereist bewustwording, lef en blijvende alertheid.

4. *Er wordt geconstateerd dat de inrichting van onze faculteiten situationeel bepaald is, waarom is dat een probleem?*

Op het moment dat er onduidelijkheid bestaat over mandaten en bevoegdheden kost dat de organisatie veel tijd en energie, vooral in situaties waarin de betreffende functionarissen met elkaar moeten samenwerken over faculteitsgrenzen heen. Vandaar dat gestreefd wordt naar een uniforme inrichting van de topondersteuning van de faculteiten met een goede verbinding naar de centrale organen.

5. *Is het stuk van 20 maart km. CVB UIT-1072 nog relevant en wanneer communiceert het CvB dit aan de UR zoals in dit stuk vermeld, hoe verhoudt het voorliggende stuk zich tot dit voorgenomen besluit en wat zijn de reacties van de faculteiten en specifiek de FR en op dit stuk?*

Het stuk van 20 maart is gericht aan de decanen en diende ter ondersteuning van decanen om (groepen) medewerkers binnen hun eigen faculteiten mondeling te informeren over de verkenning van de commissie Apers/Van Keulen en de besprekingen van het College en decanen hierover.

Het stuk met concept voorgenomen besluiten heeft in de besprekingen van het College en decanen gefungeerd als bespreekstuk. Het stuk is niet vastgesteld.

Na diverse besprekingen hebben wij er voor gekozen om een notitie te schrijven waarin de bevindingen en aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen zijn toegelicht en de huidige en door College en decanen gewenste organisatie topondersteuning van de faculteiten is beschreven. Deze notitie is aan de UR ter bespreking aangeboden.

Decanen hebben eind maart binnen hun eigen faculteit gecommuniceerd over de inrichting van de topondersteuning van de faculteiten. Het betrof een eerste informeren, men wacht het vervolg af, dit geldt over het algemeen ook voor de FR-en. Bij de faculteit EWI is de uiteindelijke notitie afgewacht en is het onderwerp genoteerd voor de eerstvolgende OV FR EWI.

6. *Wat is de insteek van het CvB geweest bij het gesprek op 2 april met een delegatie van de UR, waarbij het besluit zoals geformuleerd in stuk 20 maart niet toen ter tafel gebracht.*

In het gesprek van 2 april met een delegatie van UR is de rector specifiek ingegaan op de toevoeging van een portefeuillehouder onderwijs aan het basis-MT van een faculteit om te bespreken wat dit betekent voor de taken en bevoegdheden voor de decaan en opleidingsdirecteur. Er bestaat reeds intensief overleg met diverse gremia over de bestendigheid van de UT onderwijsorganisatie en ook in het verleden is hier met de UR intensief over gesproken.

7. *Waarom is het huidige managementteam niet voldoende sparringpartner voor de decaan? Wordt er niet juist geconstateerd dat de decaan niet zijn eigen team kan samenstellen en inrichten?*

De huidige managementteams zijn verschillend ingericht. Een bevinding van de commissie Apers/Van Keulen was dat door de beweging van een beroepsdecaan naar een meer inhoudelijke decaan, de decaan meer behoefte heeft aan een sparringpartner. Dat wil zeggen een duidelijke persoon die verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering onder eindverantwoordelijkheid van de decaan. Constructies waarbij de decaan moet afstemmen met diverse medewerkers over verschillende onderwerpen kost uiteindelijk te veel tijd en energie. Het basis management team kan de decaan aanvullen indien gewenst.

8. *Er wordt geconstateerd dat mandaten niet werken. Waarom wordt er een basis-managementteam gemaakt waarin de personen worden gemandateerd door de decaan? Mandaten werken thans niet goed omdat deze verschillend zijn. Geconstateerd is dat een organisatie als de UT gebaat is bij meer eenvoud en een eenduidige inrichting. In de basis moet elke faculteit dan een MT hebben waarin personen zitten met een gelijk mandaat.*

9. *Waarom wordt er bij zo'n duidelijke taakverdeling niet gekozen voor een meerhoofdig faculteitsbestuur, aangezien er 3 duidelijk te onderscheiden functies zijn?*  
Tot nu toe hanteren wij bij de UT een eenhoofdig faculteitsbestuur. Ook met de portefeuillehouders in het basis MT wensen we het eenhoofdig faculteitsbestuur aan te houden.

10. *Wat zijn de taken van een decaan aangezien er wordt gesuggereerd dat bedrijfsvoering bij de portefeuillehouder bedrijfsvoering ligt en onderwijs bij de portefeuillehouder onderwijs?*  
De taken van de decaan zijn beschreven in het BBR en blijven bestaan. Hij is en blijft degene waar de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de faculteit berust.

11. *Waarom heeft het CvB onlangs een prodecaan benoemd terwijl deze functie niet past binnen de voorgestelde structuur?*  
Het instellen van een prodecaan doet niets af aan het instellen van een basis-management team voor alle faculteiten. De decaan kan besluiten om het MT aan te vullen. Hiervoor is gekozen bij TNW.

12. *Kan een portefeuille houder onderwijs tegelijkertijd OLD of voorzitter van een examencommissie zijn van een opleiding die onder verantwoordelijkheid van deze pfn ow valt?*  
De decaan voorziet in de benoeming van een portefeuillehouder onderwijs (PhO) per faculteit. De PhO voert zijn of haar taken uit op basis van een mandaat van de decaan. Hoewel naar een zo groot mogelijke uniformiteit wordt gestreefd, hebben Decanen gevraagd om op korte termijn wat ruimte te houden om de meeste geschikte kandidaat te kunnen benoemen. Niet uitgesloten is dat voornamelijk in een enkel geval gekozen wordt voor een combinatie met een OLD-schap.

Een combinatie met een functie binnen een examencommissie zal niet mogelijk zijn vanwege de onafhankelijkheid van de examencommissie. De decaan blijft op deze punten het aanspreekpunt voor het College van Bestuur en de Facultaire medezeggenschap.

13. *Bestaat de OWD nog in de voorgestelde structuur?*

Nee.

14. *Welke taken worden aan een OLD opgedragen?*

De opleidingsdirecteur is op basis van een mandaat van de Decaan verantwoordelijk voor:

1. Ontwikkelen van onderwijsbeleid voor de eigen opleiding en uitvoering van facultaire en universiteitsbrede onderwijskaders.
2. Het voorbereiden en ontwikkelen van het onderwijsbeleid en het onderwijsprogramma;
  - a. Het implementeren van het onderwijsbeleid in de opleiding; het bereiken van de voor de opleiding gestelde eindtermen in breedte en diepte (niveau);
  - b. Het zorg dragen voor de uitvoering van de OER;
  - c. Het voorbereiden van (aanpassingen in) de OER en van het programma voor het volgende studiejaar;
  - d. Het implementeren van het kwaliteit zorgplan in de opleiding en het toezien op naleving daarvan;
  - e. Een verantwoorde toetsing bij de modules en/of vakken van de opleiding en het toezicht op naleving van de eisen daarvan, mede aan de hand van toetschema's;
  - f. De gehanteerde werkvormen binnen de opleiding;
  - g. Het ontwikkelen van een afstudeerhandleiding en van beoordelingscriteria voor scripties en stages van de opleiding en toezicht op naleving daarvan.
3. Onderwijskwaliteit:
  - a. Het opleveren van de zelfstudie ten behoeve van de opleidingsaccreditatie;
  - b. Het opstellen van het jaarplan en het jaarverslag van de opleiding;
4. Organisatie van het onderwijs:
  - a. Het functioneel leiding geven aan het docententeam van de opleiding;
  - b. Het participeren in het coördinatieoverleg;
  - c. Het verstrekken van informatie aan Examen- en Opleidingscommissies;
  - d. Het overleggen met afdelingshoofden over de inzet van de inhoudelijke kant de voorlichtingsaspecten voor de opleiding.
5. Representatie van de opleiding:
  - a. Het optreden als vertegenwoordiger van de opleiding bij voorlichtings- en wervingsactiviteiten;
  - b. Contact onderhouden met, voor zover aanwezig, de curriculum commissie over de kwaliteit van de opleiding;
  - c. Overleg met de externe partners aangaande opleidingsaangelegenheden;
    - a. Het afstemmen van het onderwijsaanbod met de zusteropleidingen.

# UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM  
12 juni 2015

ONS KENMERK  
CvB UIT - 1249

PAGINA  
5 van 5

## 15. *Wat verwacht het college van de UR*

Het college wil de gewenste topondersteuning graag bespreken met de UR en ontvangt graag input en suggesties van de UR om een en ander nog aan te scherpen c.q. bij te stellen. Het vervolg zal zijn dat decanen over gaan tot het implementeren van de door College en decanen gewenste topondersteuning van de faculteiten.

Namens het College van Bestuur,

10   
Mr. H.J. van Keulen,  
Secretaris van de Universiteit