

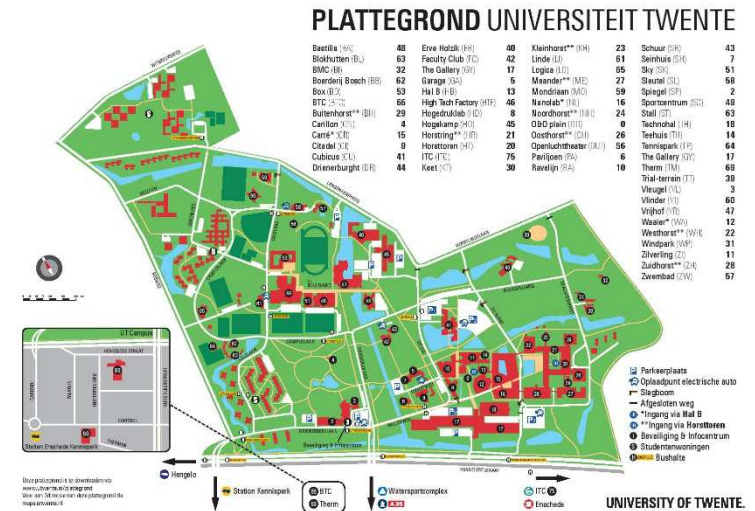


Organisatie-inrichting campus en huisvesting UT

Eindrapportage aan de stuurgroep

Peter Weijland, Max Meijers

7 september 2016



Inhoud

Opdracht, aanpak, theoretisch kader	3
Benchmarkonderzoek	7
Criteria	8
Functioneel ontwerp van de campusorganisatie	9
Implementatiescenario's	11
Conclusies	19
Roadmap	21
BIJLAGE: Benchmarkonderzoek	22
OVERIGE BIJLAGEN:	41
1. Deelnemers	42
2. Ketenprocessen	43
3. Procesmodel UT	46
4. Kernwoorden uit documentatie en interviews	48
5. Geraadpleegde documenten	49

‘Hoe organiseren we optimale ondersteuning van het benutten en ontwikkelen van onze campus en huisvesting?’

Opdrachtformulering Universiteit Twente

Opdracht

‘Het CvB heeft vier scenario’s onderscheiden voor de mogelijke inrichting van ondersteuning van campus en huisvesting op de UT.

De strategische uitgangspunten voor campus en huisvesting zijn afgeleid van Vision 2020 en vastgelegd in het concept Lange Termijn Strategisch Huisvestingsplan.

Deze uitgangspunten vormen de richting. Integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering zijn de te hanteren principes van inrichting. Het CvB ziet graag de voor- en nadelen van de vier scenario’s uitgewerkt binnen deze kaders

Voor de uitwerking van de scenario’s zijn een groot aantal stukken beschikbaar die inzicht geven in de huidige organisatie en haar aandachtspunten. In deze stukken komen nadrukkelijk al brede interne en externe perspectieven op de organisatie tot uitdrukking.

Onderdeel van het scenario onderzoek zal tevens een (inter)nationale benchmark moeten zijn (deskresearch) met vergelijkbare universiteiten die eenzelfde strategisch doel hebben met hun campus, zoals University of Warwick en Aalto University.’

Definitie: In dit document is de ‘campusorganisatie’ gedefinieerd als: alle processen (verspreid over meerdere diensten en afdelingen) betrokken bij de ondersteuning en van campus en huisvesting op de UT.

Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4	
Volledige integratie	Gebieds-activiteiten	Object-activiteiten	Reguliere activiteiten	0. Optie
			Projectmatige activiteiten	Expliciteren
				Consolideren
				Optimaliseren

Inrichtingsprincipes

1. Integraliteit
2. Wendbaarheid
3. Ketenbenadering

Beoordelingskader bestaande uit vier scenario’s en drie inrichtingsprincipes.

Scenario’s: Niet bindend, maar bedoeld om structuur te geven aan het onderzoek en te voorkomen dat vanuit een vooringenomen oplossing wordt gewerkt.

De strategische uitgangspunten uit Vision2020¹ vormen samen met vier kernwaarden het kader van beleid voor de UT

In rood zijn de highlights weergegeven uit Vision2020 die raken aan de campus

Opdracht

- Dé ondernemende universiteit **die anticipeert en snel & adequaat reageert op omgeving**
- Toonaangevende medewerkers die continu schakelen met bedrijfsleven / overheid / kennisinstellingen om baanbrekend onderzoek te genereren.
- UT studenten/alumni ontwerpen oplossingen voor vragen van de toekomst: 'global citizens van de toekomst'
- UT zet in op 'gericht innovatief combineren in onderzoek en in onderwijs': een uniek onderwijsaanbod en vernieuwende toepasbare kennis.
- **UT heeft een sterke aantrekkingskracht op studenten, wetenschappers en ondersteuners.** Ze staat bekend als een wetenschappelijk en maatschappelijk vernieuwer met een inspirerende internationale leeromgeving. **Op de campus is een cultuur van durf, vernieuwing, creativiteit.**
- Bij UT draait het om zowel professionele als persoonlijke ontwikkeling. Onderzoek en onderwijs wordt zo geleverd dat de maatschappelijke impact maximaal is. Oplossingsgerichtheid, creativiteit en ondernemerschap zijn onderdeel van het unieke UT profiel, waaraan elke student en medewerker bijdraagt.
- UT is anders dan de rest, een opinieleider, een universiteit die van zich laat horen en die niemand kan negeren.

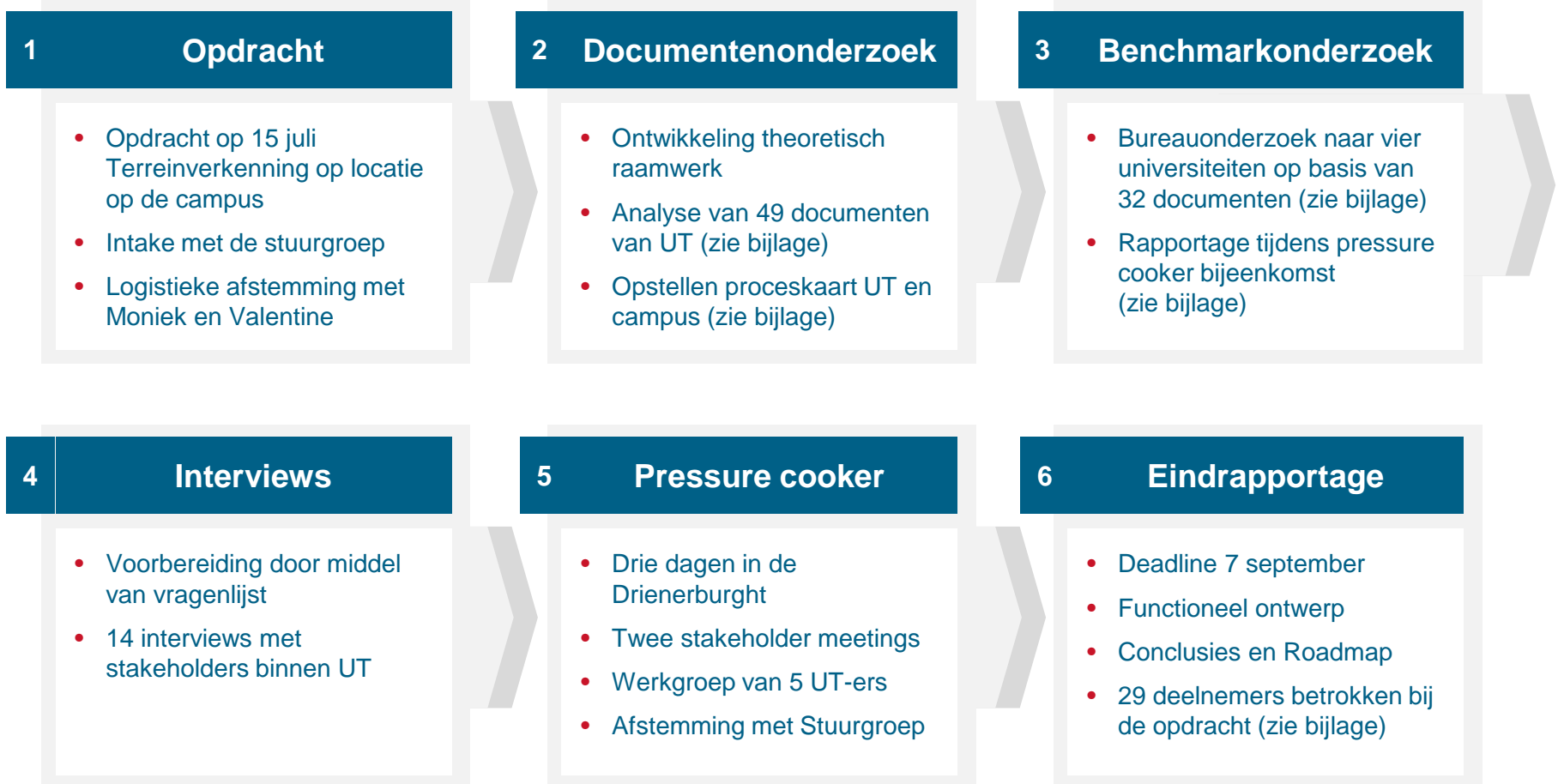
Vier kernwaarden:

1. Maatschappij gericht: Relevant/impact/daadwerkelijk verschil maken
2. Synergie gedreven: excellent in combinaties
3. Ondernemend en pionierend: de beste van Europa
4. Internationaal georiënteerd: Global Citizens van morgen

¹ Zie ook: https://issuu.com/utwente/docs/14337_brochure_vision_2020_ned/16

We hebben gekozen voor een aanpak en werkwijze met maximale betrokkenheid van de stakeholders binnen de UT

Aanpak en werkwijze



Voor de interpretatie van de vier scenario's is gebruik gemaakt van het waardenmodel van Treacy & Wiersema

Op de hoekpunten van het model vinden we objecten, processen en gebruikers

Theoretische kader achter de scenario's

Je kunt niet maximaal scoren op alle drie de dimensies. Een heldere keuze is dus vereist.

De drie dimensies werken als een touwtje. Als je aan de ene dimensie trekt, gaat dat ten kosten van de andere dimensies.

Faciliteiten - Objecten
(product leadership)

De campusorganisatie kent eveneens onderdelen met de dynamiek van Objecten (vastgoed), Processen (diensten) en Gebruikers (de voorkant van de organisatie).

Dit onderscheid komt ook dichtbij de vier scenario's die in de opdracht zijn meegegeven.

Functies - Processen
(operational excellence)

Gebruikers
(customer intimacy)

Benchmarkonderzoek: de buitenlandse campusuniversiteiten staan minder dicht bij de UT dan TU Delft of TU/e

(Voor onderbouwing van deze conclusies zie ook de bijlagen)

- Het toekomstbeeld van Aalto verschilt van dat van de UT. Aalto is competitief en minder gemeenschapsgericht. Zoekt nadrukkelijk naar commerciële exploitatie van haar campus.
- De campusvisie van Warwick verschilt van die van de UT door een naadloze integratie van de campus met de lokale gemeente en de regio.
- De UT claimt de enige Nederlandse campusuniversiteit te zijn, maar ook andere Nederlandse universiteiten hebben een campusorganisatie ingericht, veelal met een campus in de stad.
- TU Delft gebruikt de campus als PR-instrument: ‘de campus is niet alleen regio Delft, maar zelfs Den Haag-Rotterdam’. TU/e houdt de campusdefinitie juist compact.
- UT is leidend in Kennispark; TU/e is volgend in Brainport (door aanwezigheid van grote spelers).
- De prioriteiten voor de campus als middel lijken bij TU Delft, TU/e en UT verschillend:
 - TU Delft: kostenbesparing, efficiency in m2.
 - TU/e: versterken support van gebruikers (o.a. meegaan in onderwijsveranderingen).
 - UT: groei, versterken identiteit UT en aantrekken van studenten.
 - UT articuleert haar regionale rol sterker dan de andere twee universiteiten.
 - UT heeft de ambitie om de campus in te zetten als “experimenteeromgeving”.

	1. global market global competition	2. global solidarity global collaboration	3. transatlantic region regional competition	4. regional community regional collaboration
	knowledge for sale	knowledge to share	knowledge for yourself	knowledge applied locally
A - back to the future	A1 university college closed campus, 'members only'	A2 open network university campus with many partners	A3 national university gated, safe campus for group of individuals	A4 community
B - intellectual agora	B1 closed network university, campus to share with invited guests	B2 open network university campus with many partners	B3 university as local market place, campus as 'shopping centre for individual growth'	B4 university as local place for knowledge exchange, campus as town centre with social function
C - clicks & mortar	C1 virtual university, pay to study online	C2 open source virtual network	C3 gaming setting play with peers to win	C4 our virtual community (in low density areas)

Note: In the original image, TU Delft is associated with A2, TU/e with B2, and UT with A4.

Campuspositionering naar het model van Den Heijer: de UT ambieert ook van regionale betekenis te zijn.

Met de stuurgroep en de stakeholders zijn zeven criteria opgesteld die van belang zijn voor de inrichting van de campusorganisatie

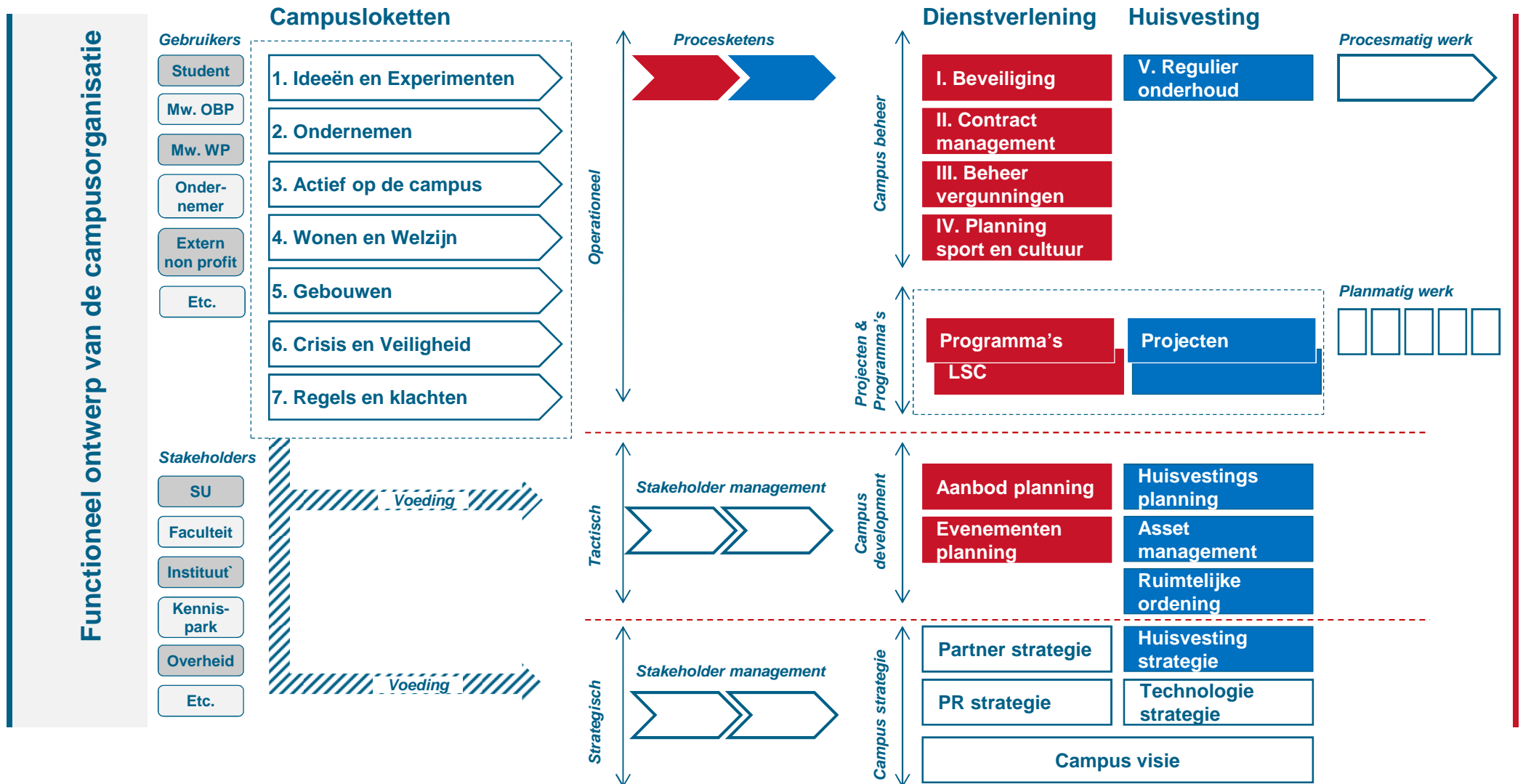
Criteria

Criteria		
1 Faciliteert het ketendenken <ul style="list-style-type: none"> - Gebruiker centraal - Functies dichtbij elkaar organiseren - Versnippering tegengaan 	1	Inrichting van Campusloketten <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikers en hun vragen staan centraal bij de inrichting van loketten • Bij innovatievragen speelt beheer pas later in het proces een rol • Een loket is geen doorgeefluik maar het startpunt van procesketens • Deze ketens zijn nog niet nader ingevuld • Vanuit de loketten worden niet alleen operationele vragen van gebruikers uitgevoerd maar ook de strategische en tactische processen gevoed
2 Zorgt voor integrale afwegingen <ul style="list-style-type: none"> - Tactisch midden geborgd, verbinden van beleid en uitvoering 	2	Inrichting Campus Development <ul style="list-style-type: none"> • Tactisch midden tussen strategie en operatie, bijvoorbeeld inrichten van assetmanagement • Hier vindt ook concretisering van stakeholder management plaats • Formuleren van concrete projectopdrachten
3 Bevordert wendbaarheid / flexibiliteit <ul style="list-style-type: none"> - Projecten en ondersteuning geborgd 	3	Inrichting Projectorganisatie <ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor coördinatie en leiding van projecten • Zorgt voor benodigde competenties en ondersteuning (systemen) • Capaciteit wordt vooral vanuit de lijnorganisatie (of van derden) betrokken
4 Eigenaarschap van de campus <ul style="list-style-type: none"> - Campus development: ontwikkeling van activiteiten op de campus - Eigenaarschap SU ongewijzigd 		
5 Diensten in hun professionele kracht zetten <ul style="list-style-type: none"> - Expertise vastgoed ontwikkeling 		
6 Beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de organisatie (balans)		
7 Aandacht voor de mate van disruptie		

De eerste drie criteria hebben geleid tot keuzes in het functioneel ontwerp van de campusorganisatie, te weten: de inrichting van campusloketten, een 'tactisch midden' en projectorganisatie

Het functioneel ontwerp laat ruimte voor verschillende mogelijkheden van implementatie. Hiermee ontstaan scenario's die zijn getoetst op basis van alle zeven criteria.

Het functioneel ontwerp van de campusorganisatie kent een operationeel, tactisch en strategisch niveau



De procesketens achter de loketten zijn tot op organisatie-eenheid in kaart gebracht maar nog niet ontworpen

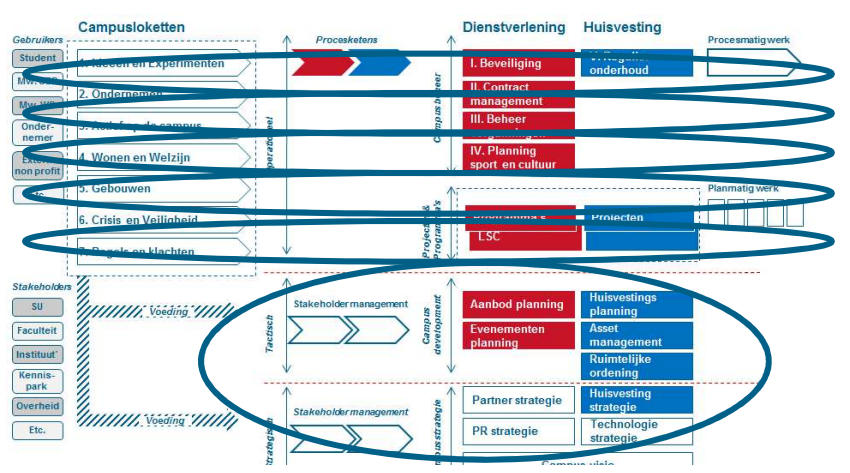
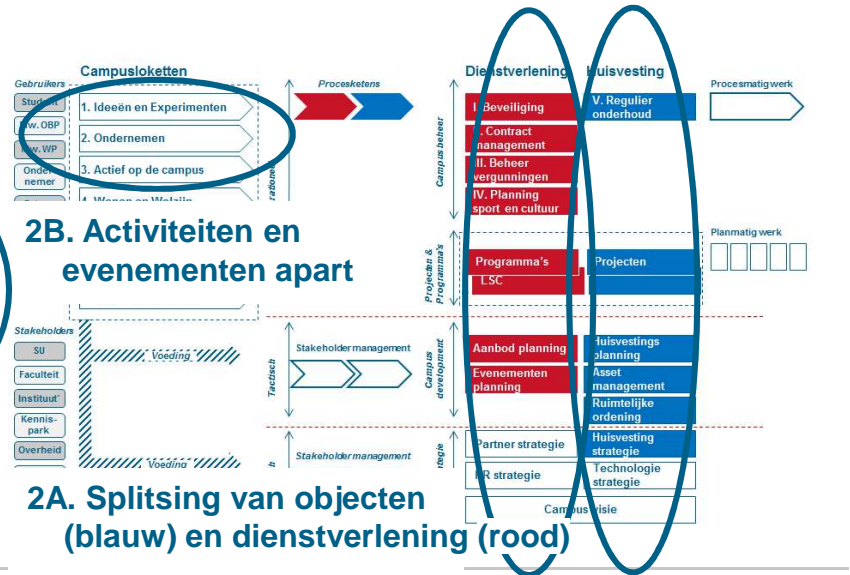
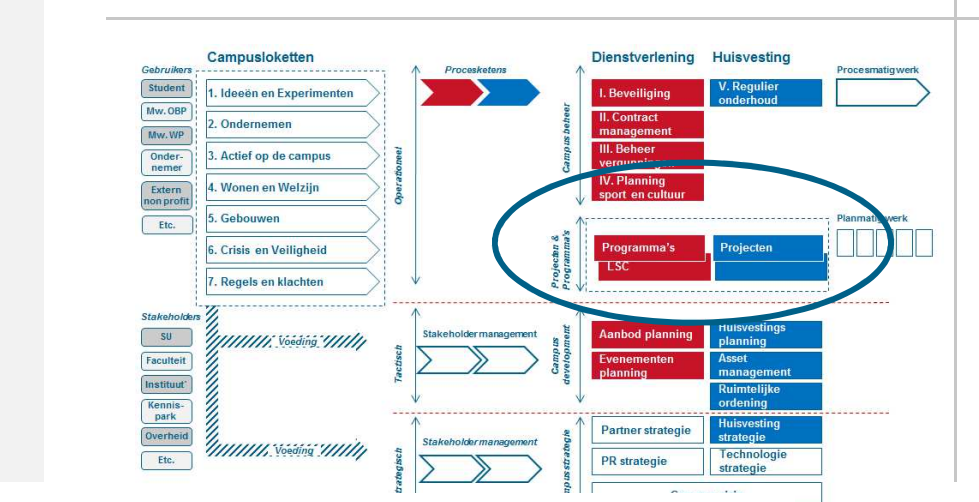
Op basis van gebruikersvragen hebben we de procesketens achter de loketten geïdentificeerd

Functioneel ontwerp van de campusorganisatie

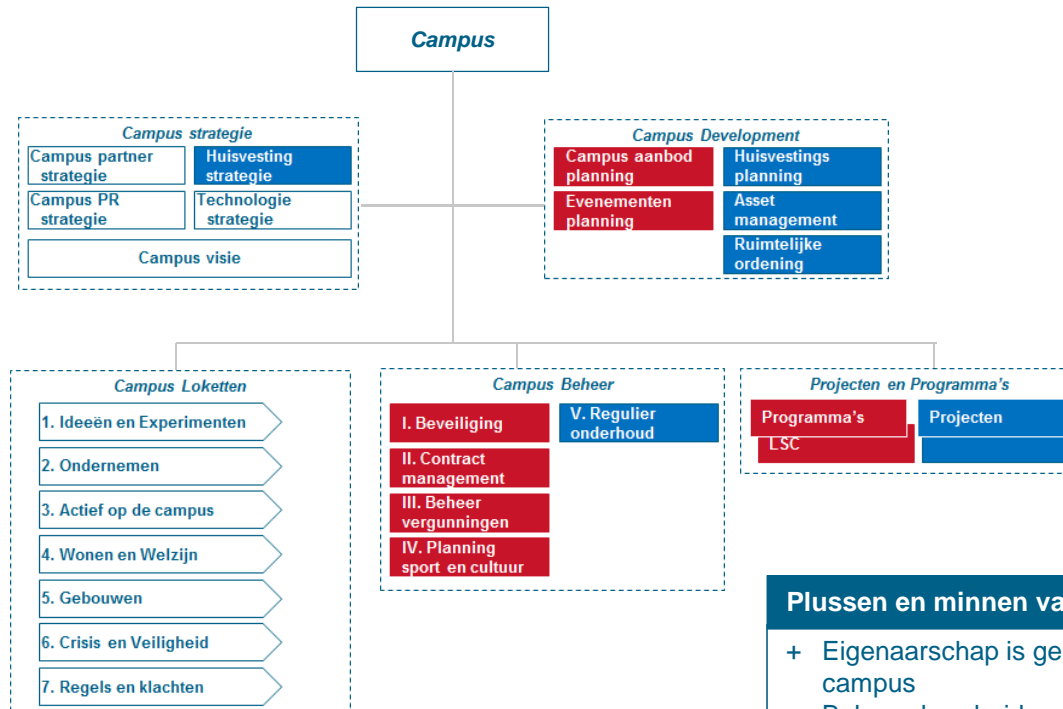
Vraag		Extern stakeholders	Projecten	Secretariaat	FB accountmanagement	Beveiliging	Servicedesk & Interne dienst	Infocoop	Bestel & Logistiek	Terrainbeheer	Campus Company	Reserveringsbureau	Culture & Events	Sport	Financien	Veiligheid, Gezondheid & Milieu	Office Foreign Employees	Student Union	Centre of Education Support	Strategie & Beleid	Marketing & Communicatie	
		Extern	Project	Secr.	FA	Bev	S+I	O+C	I	B+L	TB	CC	RB	C+E	S	FEZ	VGM	OFE	SU	CES	S&B	M&C
1 Ideeën en Experimenten	Ik heb een vraag over promotie en communicatie																					
	Hoe financier ik mijn project of bedrijf?																					
	Welke studenten kan ik inzetten bij mijn project?	Wewi																				
	Ik heb een idee en zoek samenwerking met een leerstoel	LSC																				
	Ik wil een enquête houden	Faculteit																				
Ik heb ondersteuning nodig bij mijn experiment campus?																						
2 Ondernemen	Ik wil een startup vestigen	Kennispark, BTC, Hardstart																				
	Ik wil een basisschool realiseren op de campus																					
	Mag ik een kantoor onderverhuren aan een andere partij?																					
	Ik wil een startup beginnen	DSIF																				
Mag ik een patatkraam beginnen?																						
3 Actief op de Campus	Ik wil een wedstrijd organiseren op de campus																					
	Ik wil een activiteit organiseren																					
	Ik wil een flatfeest met BBQ																					
	Hoe kan ik gebruik maken van faciliteiten op de campus?																					
	Waar kan ik overnachten?	Hotel																				
	Reserveren restaurant want mij familie komt over	Restaurant																				
	Ik wil catering bij mijn evenement	Sodexo																				
	Ik wil demonstreren (met >500m)	Gemeente																				
	Ik ben student en ik zoek een kamer	De Veste																				
	Ik ben een internationale student en ik zoek een kamer	ESN																				
4 Wonen en welzijn	Ik ben medewerker en ik zoek een woning																					
	Ik moet naar de huisartsenpraktijk	Huisarts																				
	Hoe kan ik een afspraak bij de Fysio maken?	Fysio																				
	Kan ik vanavond boodschappen doen / laten bezorgen?	Coop																				
	Kan ik een sportaccommodatie huren?																					
	Kan ik een zaal reserveren?																					
	Kan ik bedrijfsruimte huren?	Kennispark, BTC																				
5 Gebouwen	Kan ik tijdelijke toegang krijgen tot alle gebouwen?	Leerstoel																				
	Kan ik een lab gebruiken?																					
	Mag ik het terrein op?																					
	Kan ik vanavond zwemmen?	Hotel receptie																				
	Ik wil een demonstratie geven																					
	Ik denk dat iemand zelfmoord wil plegen	tel. 2222																				
	Ik heb een vermoeden van terrorisme	Crisisteam																				
8 Crisis	Er ligt een vreemd pakketje in de hal	Crisisteam																				
	Waar kan ik regels vinden omtrent evenementen?																					
	Waar organiseer ik een vergunning?																					
7 Regels en klachten	Ik heb klachten over geluidsoverlast																					
	Ik heb klachten over defecte verlichting op de campus																					

Samenvatting van scenario's voor implementatie, bekeken vanuit het functioneel organisatieontwerp

Implementatiescenario's



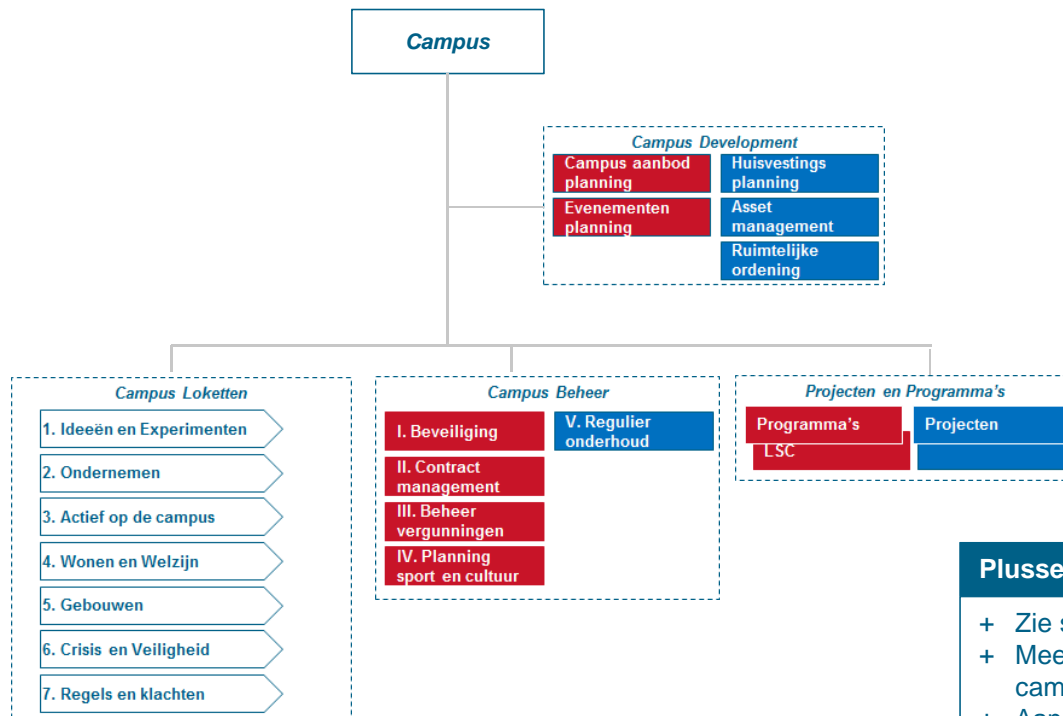
Scenario 1A: Volledig geïntegreerde campusorganisatie inclusief strategische en tactische functies



Plusen en minnen van het scenario

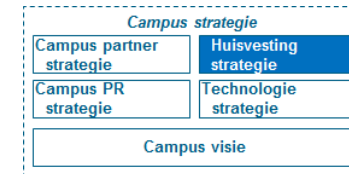
- + Eigenaarschap is geborgd in de centrale aansturing van de campus
- + Beheersbaarheid van de campusorganisatie door integrale afwegingen inzet beschikbare capaciteit
- + Diensten in eigen kracht – minder interdisciplinair overleg en bestuurlijke interventies nodig, met juiste kaderstelling kunnen veel operationele besluiten binnen de campusorganisatie zelf worden genomen en uitgevoerd
- Bepaalt de campusorganisatie haar eigen strategie? Potentieel machtsblok voor gebruikers en stakeholders en bestuur
- Zware staf geeft risico op onbalans binnen de campus organisatie

Scenario 1B: geïntegreerde campusorganisatie met tactische en uitvoerende functies: loketten, beheer, projecten & programma's



Scenario beschrijving

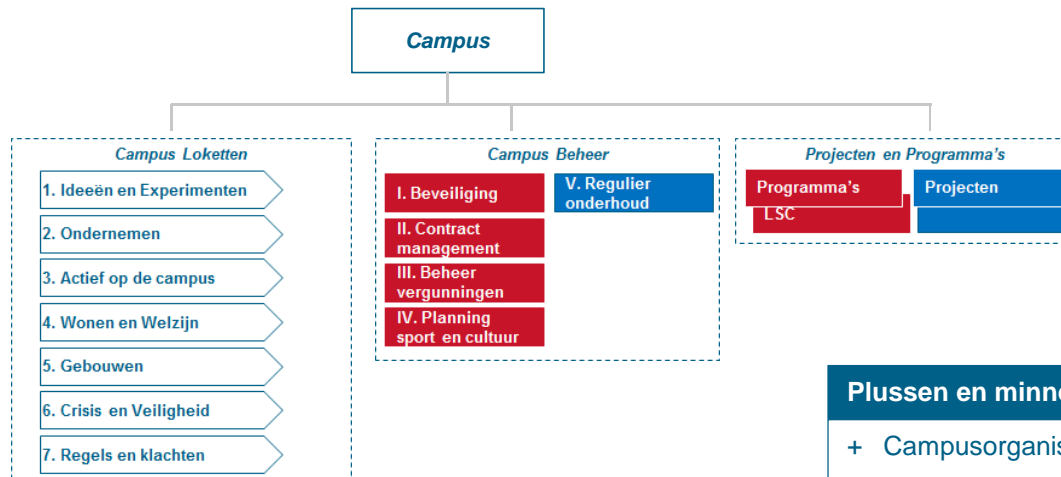
- In scenario 1B wordt de campus strategie buiten de campusorganisatie belegd (bij Strategie & Beleid)



Plussen en minnen van het scenario

- + Zie scenario 1A
- + Meer bestuurlijke grip op de strategische richting van de campusorganisatie
- + Aansluiting van project definitie (campus development) en uitvoering van projecten en programma's blijft geborgd
- Meer complexiteit door onderscheiden beleid en planning
- Interdisciplinair afstemming nodig om tot de juiste en gedragen projectinitiatieven te komen

Scenario 1C: geïntegreerde uitvoering binnen de campusorganisatie met loketten, beheeractiviteiten en projecten & programma's



Scenario beschrijving

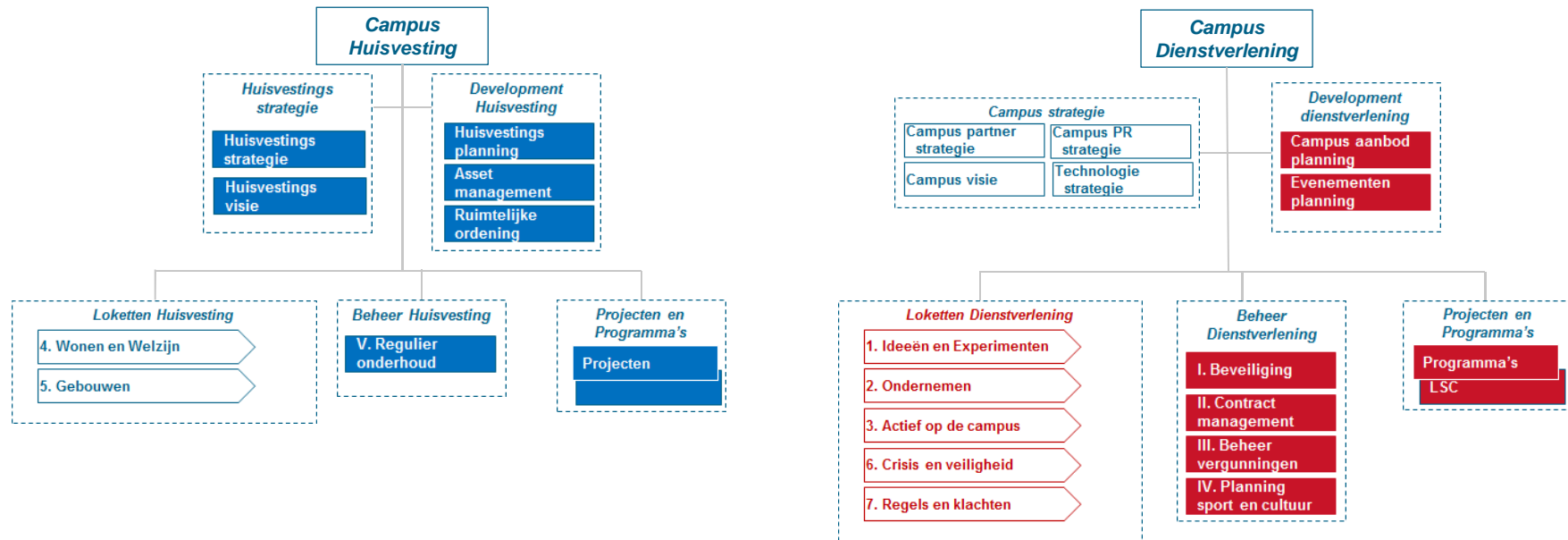
- In scenario 1C worden zowel campus strategie als campus development buiten de campus organisatie belegd

Campus beleid			
<i>Campus strategie</i>		<i>Campus Development</i>	
Campus partner strategie	Huisvesting strategie	Campus aanbod planning	Huisvestings planning
Campus PR strategie	Technologie strategie	Evenementen planning	Asset management
Campus visie		Ruimtelijke ordening	

Plussen en minnen van het scenario

- + Campusorganisatie met volledige focus op uitvoering
- Scheiding tussen tactisch niveau (projectdefinitie) en uitvoering van projecten en programma's vermindert eigenaarschap binnen de campusorganisatie
- Te weinig operationele expertise bij het opstellen van tactische programma's
- (Te) grote afstand tussen beleid en uitvoering
- Gebruikers houden twee aanspreekpunten voor de campus: Eén voor processen en projecten, en één voor tactisch en strategische aspecten.

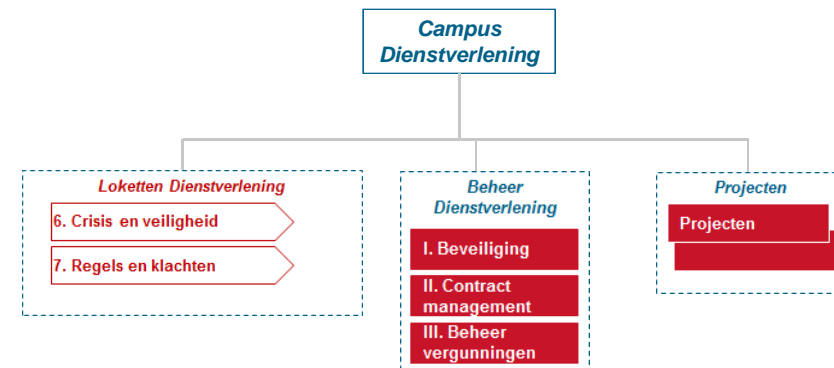
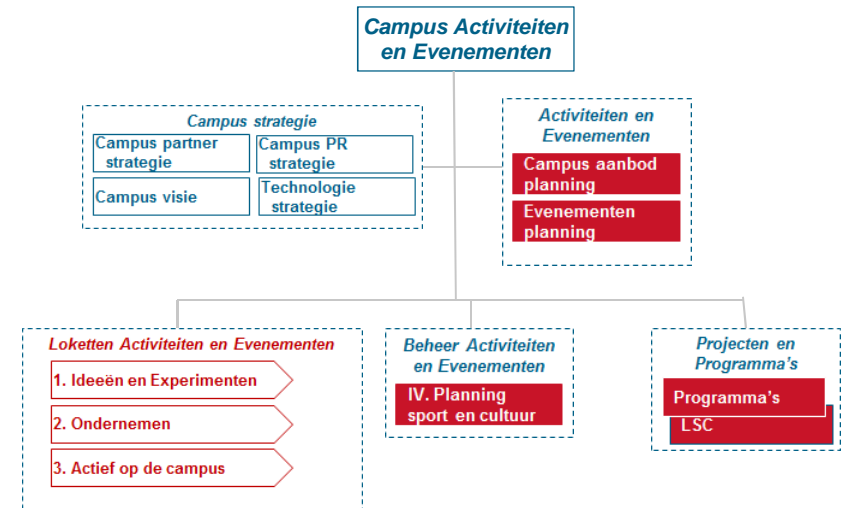
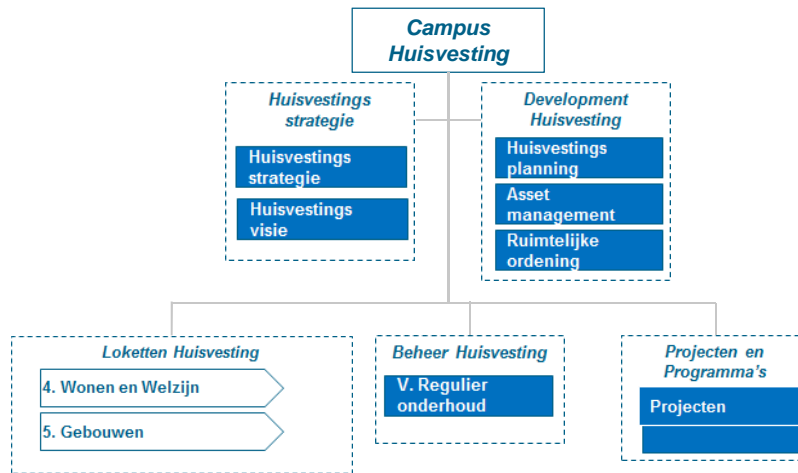
Scenario 2A: onderscheid tussen de organisatie van huisvesting (objecten) en dienstverlening



Plusen en minnen van het scenario

- + Doet recht aan de lange-termijn dynamiek van vastgoedvraagstukken en de meer kortcyclische dynamiek van dienstverlening
- Weinig integraliteit: verbindt niet tussen diensten en huisvesting; gebruikers houden twee aanspreekpunten
- Het blijft lastig om vanuit 'verkokerde organisatie' procesketens te optimaliseren

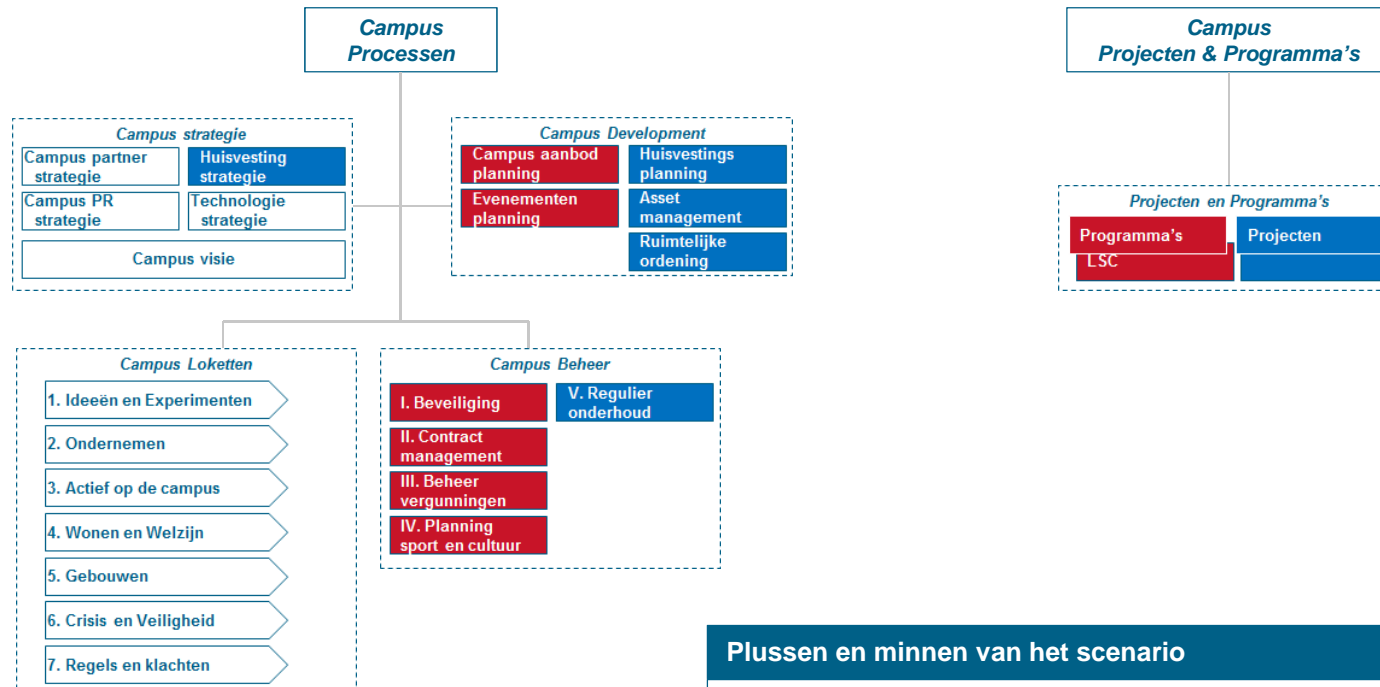
Scenario 2B: onderscheid tussen de organisatie van Huisvesting, Activiteiten & Evenementen en Dienstverlening



Plussen en minnen van het scenario

- + Doet recht aan de lange-termijn dynamiek van vastgoedvraagstukken en de meer kortcyclische dynamiek van dienstverlening
- + Doet recht aan verschil in karakter tussen Activiteiten en Evenementen en overige Dienstverlening
- Weinig integraliteit: verbindt niet tussen diensten en huisvesting en tussen diensten onderling; gebruikers houden drie aanspreekpunten
- Het blijft lastig om vanuit 'verkokerde organisatie' procesketens te optimaliseren

Scenario 3: onderscheid de processen van de projecten

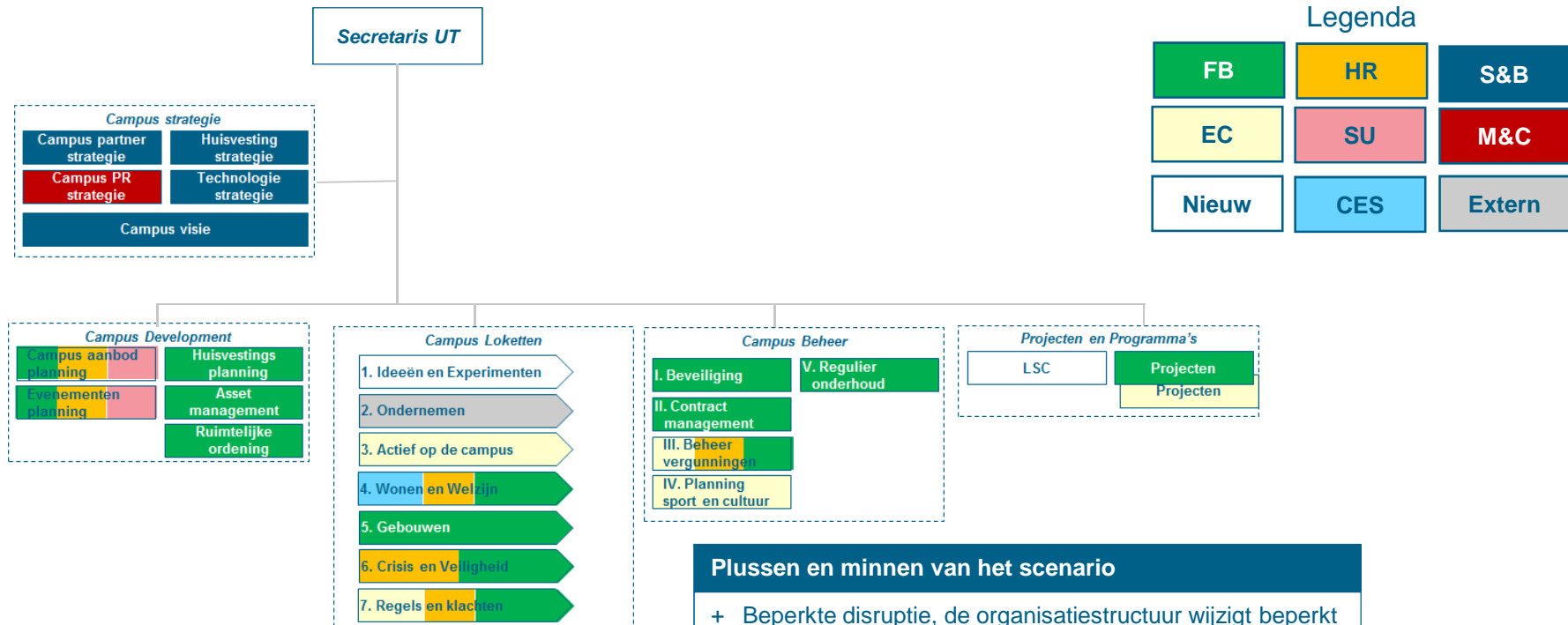


Plusen en minnen van het scenario

- + Geeft extra impuls aan de ontwikkeling van Projectmanagement als specialisme (binnen Campus, Diensten, en mogelijk zelfs UT)
- + Onderkenning van de verschillen tussen procesmatig en planmatig werken
- + Biedt kansen voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers door afwisseling van werkomgeving en aansturing
- Veel projecten hebben kennis nodig uit de beheerkant
- Potentiële bron van conflicten m.b.t. projectcapaciteit
- (Te) ambitieuze eerste stap op het gebied van projectmatig werken, minder beheersbaar: groeimodel ligt meer voor de hand

Scenario 4: rationaliseren van de bestaande organisatie

Implementatiescenario's



Legenda

FB	HR	S&B
EC	SU	M&C
Nieuw	CES	Extern

Plussen en minnen van het scenario

- + Beperkte disruptie, de organisatiestructuur wijzigt beperkt
- Het is lastig (onmogelijk) om vanuit een 'verkokerde' organisatie procesketens te optimaliseren
- Klant eigenaarschap onvoldoende belegd / klant gaat van kastje naar de muur
- Geen impuls om nu wél gebruikersgericht te werken
- Vergt veel interdisciplinair overleg, en veel bestuurlijke aandacht

Conclusies uit de pressure cooker sessie ten aanzien van het functioneel ontwerp

Conclusies

1. De omslag in denken voor de campusorganisatie is de transitie van taakgerichte organisatie naar een *gebruikergerichte dienstverlener*.
2. De inrichtingsprincipes geven aanleiding tot het aanvullend inrichten van *gebruikersloketten*, een 'tactisch midden' in de vorm van *campus development*, en een *projectorganisatie*.
3. De loketten vormen het *begin van een procesketen*. Zij zijn geen doorgeefluik, maar de loketeigenaar is verantwoordelijk voor de afhandeling over de hele keten heen.
4. De campusstrategie op gebied van vastgoed, partners, technologie en PR is *kaderzettend* voor campus development.
5. De projectorganisatie biedt een unieke kans voor de UT om haar projecten en programma's vanuit het oogpunt van flexibiliteit en wendbaarheid effectiever te organiseren. Het is mogelijk om op termijn de projectorganisatie *op te schalen* tot over alle diensten of zelfs de UT.
6. In de werkgroep heeft de SU een sterke voorkeur uitgesproken voor het op afstand zetten van beheerprocessen van gebruikers en loketten, gedreven door bezorgdheid dat er anders drempels blijven die de gewenste cultuur van durf, vernieuwing en creativiteit in de weg staan.

In de visie van Turner heeft Scenario 1B de voorkeur boven de andere scenario's: een integrale campusorganisatie waarbij strategie is ondergebracht bij S&B

Voorkeur
scenario

1. **Scenario 1A: Integraal, alles bij elkaar**
 - Voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering. Maar risico van onbalans binnen de campusorganisatie door zware staf, potentieel machtsblok voor gebruikers, stakeholders en bestuur.
2. **Scenario 1B: Integraal, maar zonder strategie**
 - Het omvat alle voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering
 - De regie op de strategische visie blijft bij het bestuur
 - De implementatie van een projectorganisatie maakt eventueel migratie naar scenario 3 mogelijk
 - Loketten krijgen sterke aandacht, naast Beheer en Projecten
3. **Scenario 1C: Integraal, maar alleen operationeel**
 - (Te) grote afstand tussen beleid en uitvoering, gebruikers houden twee aanspreekpunten.
4. **Scenario 2A: Splitsing van Huisvesting en Dienstverlening**
 - Weinig integraliteit: verbindt niet tussen diensten en huisvesting; gebruikers houden twee aanspreekpunten.
5. **Scenario 2B: Splitsing van Huisvesting, Dienstverlening en Activiteiten/Evenementen**
 - Nauwelijks integraliteit: gebruikers hebben nu drie aanspreekpunten; afstemming via bestuurlijk proces.
6. **Scenario 3: Zet de projectorganisatie apart**
 - (Te) ambitieuze eerste stap op het gebied van projectmatig werken, minder beheersbaar en meer disruptief: een groeimodel van één van de andere scenario's ligt meer voor de hand.
7. **Scenario 4: Laat de huidige structuur bestaan maar optimaliseer de processen**
 - Het is lastig (onmogelijk) om vanuit een 'verkokerde' organisatie procesketens te optimaliseren.

Mogelijke roadmap om vanuit de nieuwe ambitie een gedetailleerd ontwerp te maken van de functionele campusorganisatie





BIJLAGE: Benchmarkonderzoek

Voor de benchmark is desk-research gedaan naar vier andere universiteiten

Benchmark

Nationaal

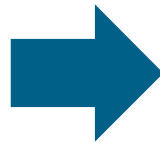
Onderzoek Nederlandse technische universiteiten om (potentieel) onderscheidend vermogen van de campus van de TU Twente scherp te krijgen:

1. TU Delft
2. TU Eindhoven

Internationaal

Onderzoek buitenlandse campussen om tot inspiratie en best practices te komen voor de campus:

3. Warwick
4. Aalto



Wat brengen we in beeld?

1. Kengetallen
 - Aantal studenten
 - Aantal gebouwen
 - Etc.
2. Wat is de campus?
3. Hoe is de organisatie van de campus ingericht?
4. Wat is de visie van de campus, waar willen ze naar toe?

Kengetallen van 5 campusuniversiteiten: 3 TU's in Nederland en twee algemene universiteiten in Europa

Vergelijking op basis van cijfers 2015 en waar mogelijk 2016

Benchmark

	UT	TU Delft	TU/e	Warwick	Aalto
# Studenten	9.645	20.980	9.711	24.683	10.973
# Internationale studenten	+/- 1000 (11%)	3028 (14%)	717 (7,4%)	9363 (38%)	n/a
Terreinoppervlakte (ha)	146	161	75 ¹	290	210
# Gebouwen	76	59	39	n/a	n/a
# Bedrijven op campus/science park	380	219	123	123	n/a
# Spin-offs	175	192	119	90	200
Werkgelegenheid sciencepark op campus (fte)	5.741	5.574	1.575	2.500	n/a
Fte in dienst					
WP	1.528	2.777	2.044	2.318	2.609
OBP	1.074	1.980	1.011	3.608 ²	1.138
Wonen op campus (#)	2.158	1.717	733	6.000	n/a

¹ Exclusief bedrijvenpark

² Studenten in (deeltijddienst) beïnvloeden de cijfers substantieel

1. TU Delft – huidige situatie

Fysieke inrichting (zogeheten freezones) **faciliteert ontmoetingen en levendigheid.**

Project Living Campus sinds 2014

2. TU Delft - campusorganisatie

Campusorganisatie is heringericht om kosten te reduceren en ruimte efficiënter te gebruiken

Binnen de **dienst FMVG** wordt het volgende onderscheid gemaakt:

- Vastgoedontwikkeling
- Beheer en Onderhoud
- Campus Facility Management
 - Proces Services
 - Proces Huisvesting
 - Proces Catering, Horeca, Evenementen
 - Diensten
 - logistiek en milieu
 - vier coördinatoren – elk verantwoordelijk voor een aantal faculteiten/gebouwen(objecten)

3. TU Delft – ambitie

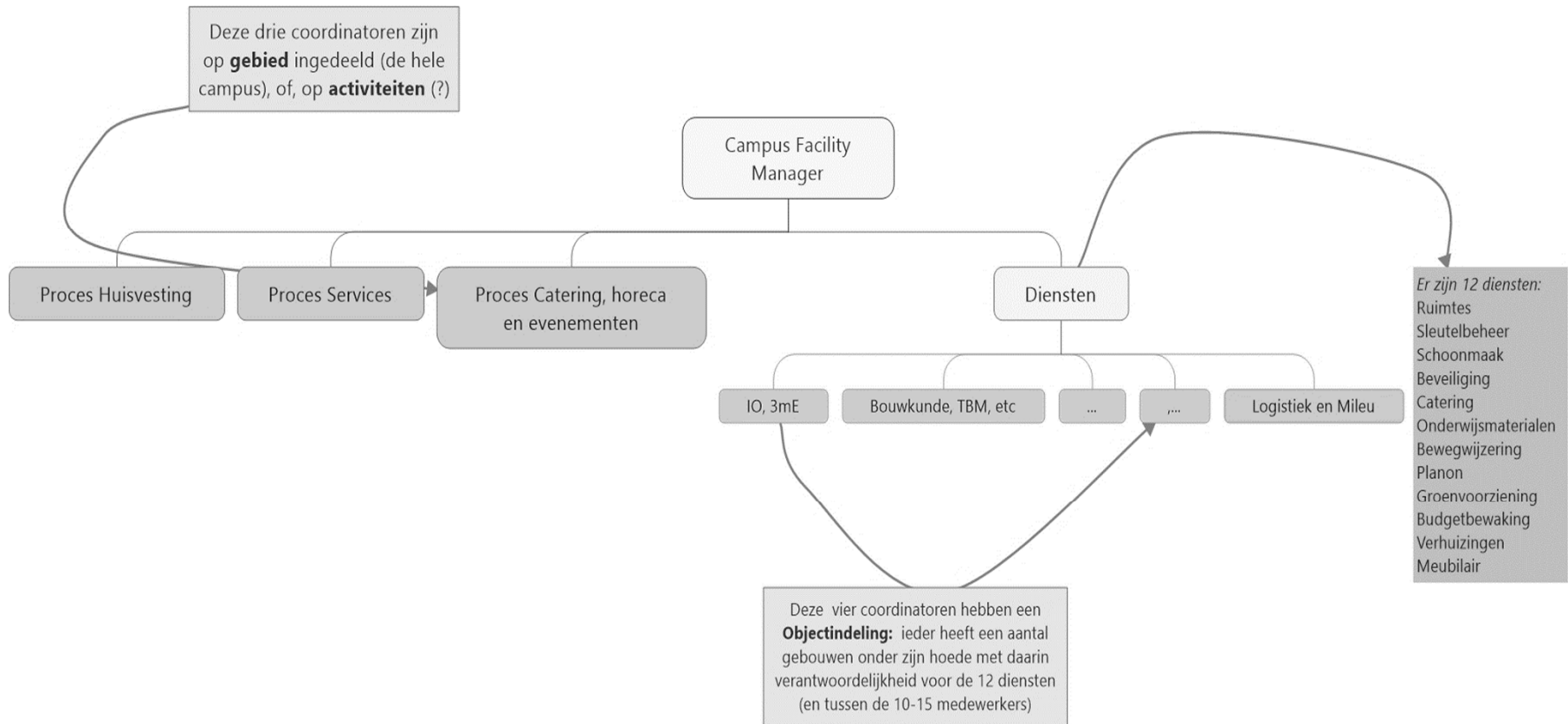
De **gebruiker staat centraal**. De campus heeft een **faciliterende rol** richting het primaire proces van de universiteit. Door kwaliteit en kwantiteit van onderwijs en onderzoeksfaciliteiten levert de campus **een bijdrage aan synergie tussen samenwerkende onderwijs instellingen**. De campus bestaat uit **communities** waar ontmoeting een kernbegrip is. De campus wordt een **geïntegreerd deel van Delft**.

4. TU Delft – opmerking

Huisvestingsgarantie voor internationale MSc studenten. Faciliteert organiseren van activiteiten door gebruikers door zogeheten '**Freezones**' in te stellen – dit kan ontmoetingen en levendigheid faciliteren.

Campusorganisatie en processen: TU Delft is grotendeels gebieds- en objectgedreven

Benchmark



1. TU Eindhoven – huidige situatie

De TU/e Campus ligt midden in Brainport Eindhoven. De campus is **multifunctioneel**: je kan er wonen, leven, sporten, werken. Ook zijn er culturele activiteiten en uitgebreide sportfaciliteiten. De campus bestaat uit **verschillende zones, elk met hun eigen functionaliteit**. De 'compacte campus' is aangevuld met zones om te wonen, ontspannen, werken. Campus staat **open voor andere gebruikers**. De campus is een **integraal onderdeel binnen stad en regio**.

2. TU Eindhoven – campusorganisatie

Campusorganisatie lijkt **integraal georganiseerd**.

De volgende diensten houden zich bezig met campus gerelateerde facilitaire zaken:

- Dienst Algemene Zaken (18 diensten)
- Dienst Huisvesting
- Dienst Interne Zaken
 - Studium Generale
 - Sportcentrum

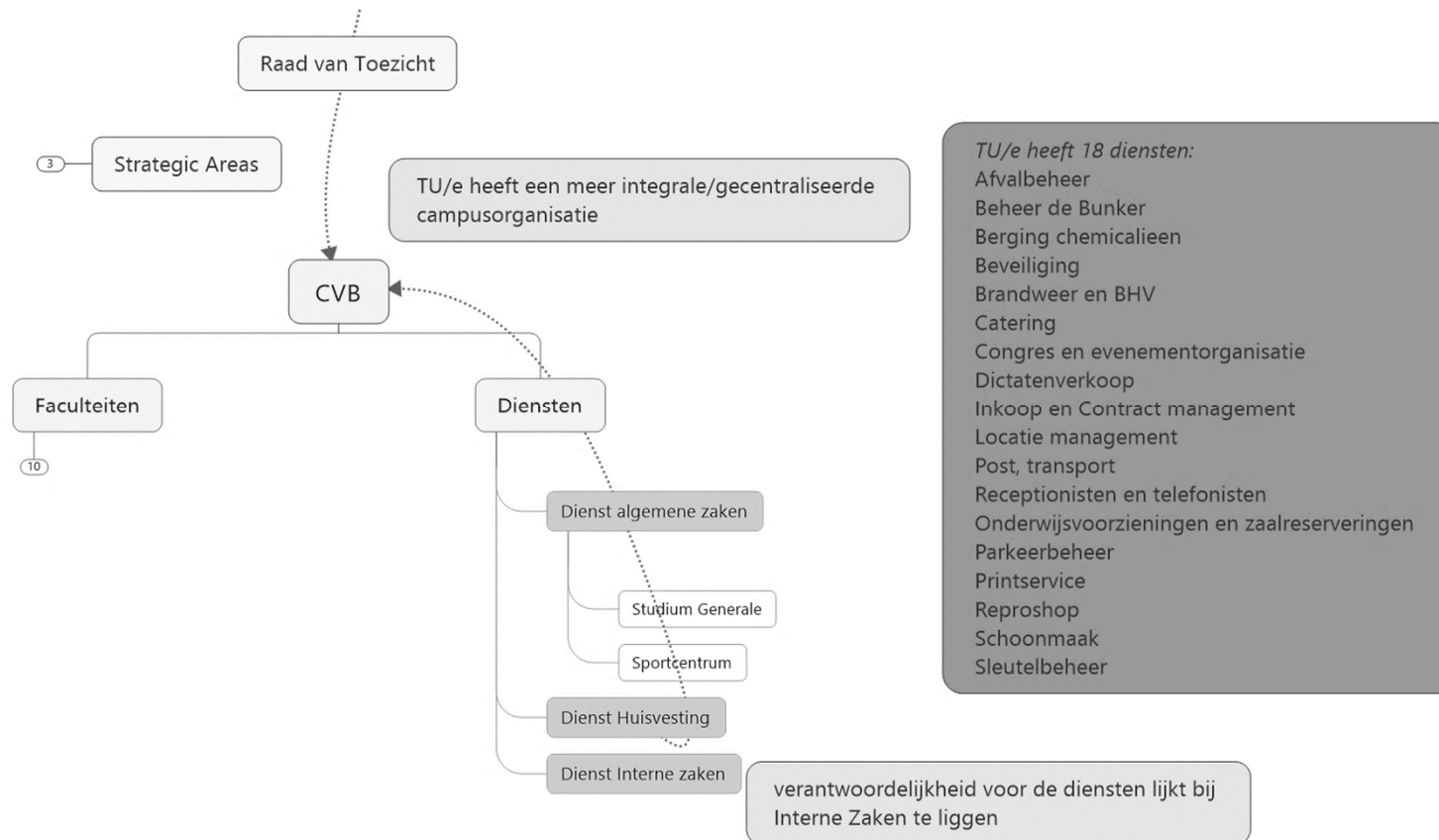
3. TU Eindhoven – ambitie

De campus is een **aantrekkelijke werk- en leeromgeving**: connecting knowlegde. De campus is **een ontmoetingsplaats voor wetenschap en bedrijfsleven**. Het universiteitsterrein is een **plek waar afgestudeerden hun eigen bedrijf starten**. De universiteitscampus heeft **een eigen karakter en signatuur**. De campus is **herkenbaar door zijn architectuur**: door gebouwen met een bijzondere, hedendaagse architectuur, maar ook door behoud van waardevolle architectuur uit het verleden.

4. TU Eindhoven – opmerkingen

Samenwerking met HBO: deelt campusgebouwen met Fontys (HBO) en werkt actief aan doorlopende leerlijn (van technisch HBO naar TU/e).

Campusorganisatie en processen: TU/e lijkt meer gecentraliseerd en een integrale campus te zijn



1. Warwick University – huidige situatie

Een **levendige campus** met een sterk gemeenschapsgevoel. De gemeenschap is **internationaal (120 nationaliteiten)**. Sommige delen van de campus zijn **toegankelijk voor het publiek** (theater en sportcentrum)

2. Warwick University - campusorganisatie

Campus facility management taken lijken te zijn **ondergebracht bij één dienst**, namelijk de:

- o **Estates Office**. Deze verleent deze diensten: onderhoud, projecten, schoonmaak, aankoop, vastgoed management, bussen, post, meubilair en interieurontwerp, voertuigverhuur, sleutelverzoeken, dossiermanagement.

Campus strategie, beleid en besturing is onduidelijk

3. Warwick University - ambitie

*Ensure that **our campus locations are a destination of choice** for students, staff, visitors, organisations and the public. The University's many **facilities remain accessible and welcoming** for members of the wider local community. Expanding our **emphasis on well-being** across the wider campus, including significant **investment in a new sports centre and leisure infrastructure**.*

4. Warwick University – opmerkingen

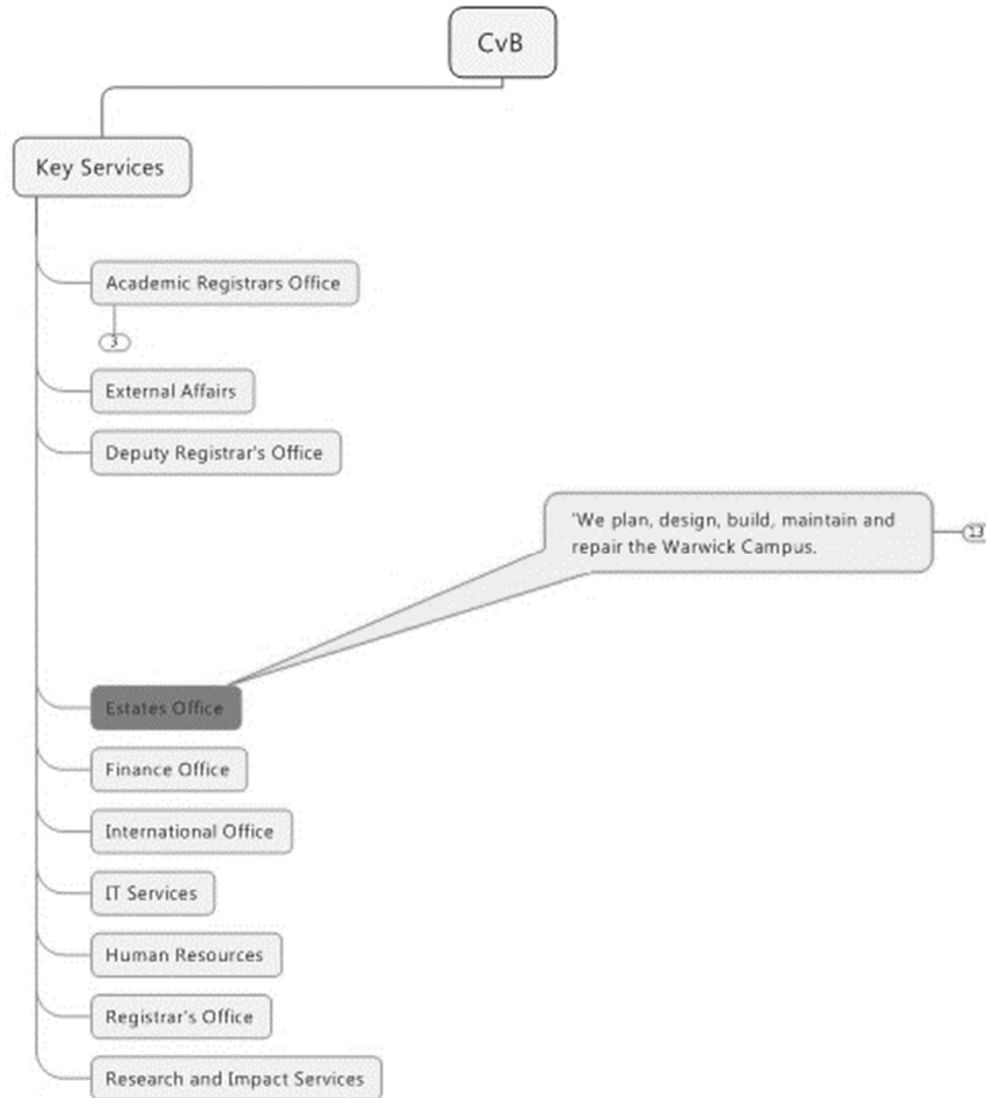
Volunteer program: bereidt studenten voor op carrière door een link te leggen naar werknemers & kansen creëren voor werkervaring (volunteer program). Tegelijkertijd leveren ze hierbij een bijdrage aan de regio: maatschappelijke impact.

Theater en sport: een groot aantal evenementen jaarlijks en een hoog aantal bezoekers – ook van buiten campus (300.000 – 750.000 bezoekers per jaar).

Vestiging in de Shard, London. Om in contact te blijven met bedrijfsleven heeft Warwick University een locatie geopend in Londen.

Organogram Warwick: de campus als regionale community

Benchmark



1. Aalto University – huidige situatie

De campus is nieuw (2010) en nog in ontwikkeling dus hier is weinig over bekend.

2. Aalto University – campusorganisatie

Campus facility management is naar het lijkt een taak van de volgende services & vice presidents:

- **Campus Services**
- **Vice president Campus Development**
 - University Properties
 - Financial Campus Management
 - Campus & Facility Services
- **Director Development**

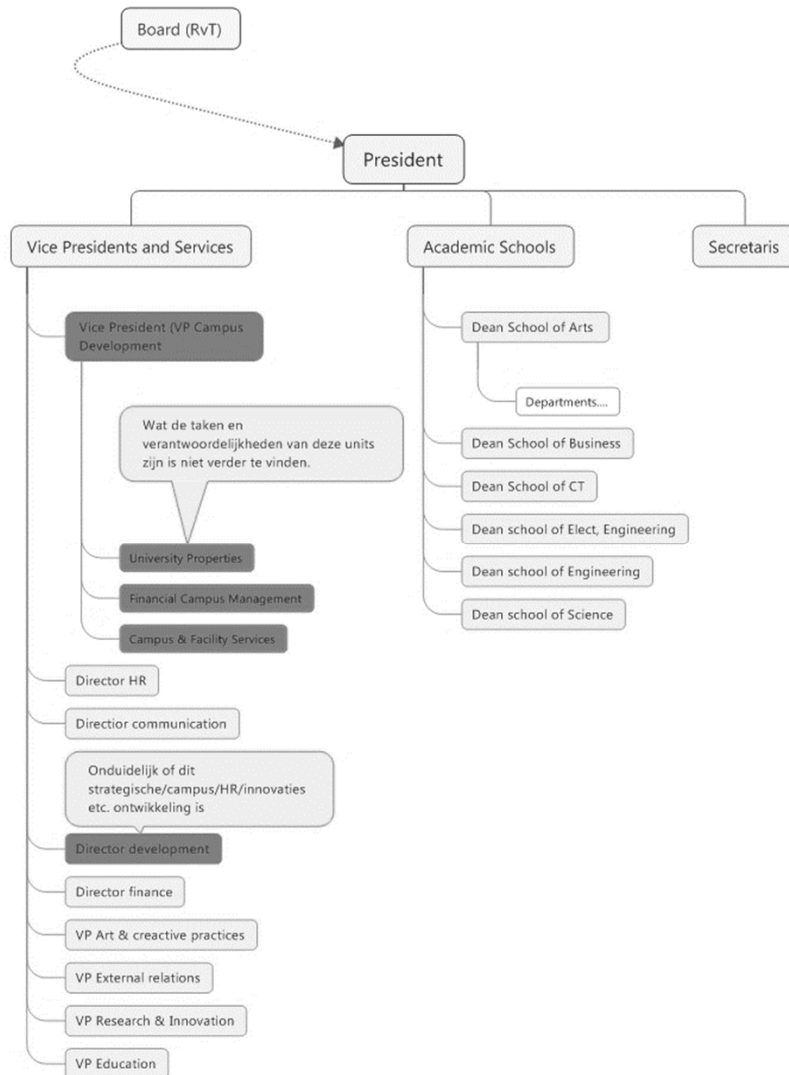
3. Aalto University - ambitie

In the Otaniemi campus of the future, work, living, and services in the residential area link up in a unique way. The region tries **new functional solutions** and the **creative common use of spaces** for the needs of different user groups. The goal of campus development is a mixture of a valuable history and a new kind of planning.

4. Aalto University – opmerking

Algemene universiteit; grote focus op kunst en mode en sociale wetenschappen.

Organogram Aalto: gericht op marktprofilering





Campusdoelen in 2007: prioriteiten van de campusorganisatie zijn voor UT en TU/e vergelijkbaar. TU Delft focust op kosten en gebruik van m2

Benchmark

	EUR	LEI	RU	RUG	TUD	TUE	UM	UT
support identity university / attract (more) students & staff members	4					3	2	2
support identity user (faculty, department or institution that uses the building)						2		3
support user goals more effectively (follow changes in education/research)	1	2	1	1	5	1	3	
increase income / decrease expenditure on level organisation					6			
increase income: make building rentable to a third party								
increase income: make building marketable to a third party								
more quality for user (more luxurious, representative)			5					
support culture change (for instance after reorganization)		2		4				
stimulate innovation / collaboration (staff-staff, staff-students, student-student)			2			4		
increase flexibility: non-territorial offices for staff / spaces used by multiple users						5		
increase flexibility: adaptability / multifunctional use								
increase occupancy and frequency rates		3		2	3			
less m2 per user		1	3	3	2			
save accommodation costs	2		4		1			
achieve or maintain minimum quality for use permit ("safe and healthy workplace")	3		6	5	4		4	
other goals:								
accommodation growth (students, research institutes, etc)							1	1

De universiteiten hanteren verschillende definities van het begrip campus’.

Welk gebied is de campus precies?

Benchmark

- TU Delft: de campus is een univer-city; de grenzen tussen oude stad Delft en campus verdwijnen. De campus is niet alleen regio Delft, maar zelfs Den Haag-Rotterdam¹
- TU/e: De ‘compacte campus’ met onderwijsgebouwen is aangevuld met zones om te wonen, ontspannen, werken.
- Warwick: de grenzen tussen campus en stad zijn onzichtbaar
- Aalto: onbekend wat zij precies zien als gebied
- UT: de grenzen van de campus worden bepaald door zeggenschap en eigendom. De campus wordt bovendien gekenmerkt door²:
 - De campus is open
 - De campus is een middel voor de universiteit om haar doelstellingen te realiseren
 - De campusdiensten zijn primair regionaal georiënteerd.
 - De campus ondersteunt de faculteiten en instituten bij de internationale samenwerking.

¹ TU Delft Campusvisie2030

² Resultaat uit de stakeholders meetings

Onderscheid tussen 12 typen universiteitscampussen naar het model van Den Heijer (2011)

Benchmark

	1. global market global competition	2. global solidarity global collaboration	3. transatlantic region regional competition	4. regional community regional collaboration
	knowledge for sale	knowledge to share	knowledge for yourself	knowledge applied locally
A - back to the future	A1 university college closed campus, 'members only'	A2 traditional university open campus, but university use only	A3 national university gated, safe campus for group of individuals	A4 community college our campus village
B - intellectual agora	B1 closed network university, campus to share with invited guests	B2 open network university, campus to share with many partners	B3 university as local market place, campus as 'shopping centre for individual growth'	B4 university as local place for knowledge exchange, campus as town centre with social function
C - clicks & mortar	C1 virtual university, pay to study online	C2 open source virtual network	C3 gaming setting, play with peers to win	C4 our virtual community (in low density areas)



Den Heijer positioneert de UT campus als regionaal georiënteerde universiteit met een 'eigen campus': A4

TU Delft en TU/e zijn meer traditionele universiteiten; Aalto en Warwick hebben een heel andere positie.

Benchmark

	1. global market global competition	2. global solidarity global collaboration	3. transatlantic region regional competition	4. regional community regional collaboration
	knowledge for sale	knowledge to share	knowledge for yourself	knowledge applied locally
A - back to the future	A1 university college closed campus, 'members only'	A2 university use	A3 national university gated, safe campus for group of individuals	A4 our c UT
B - intellectual agora	B1 closed network university, campus to share with invited guests	B2 open network university, campus to share with many partners	B3 university as local market place, call as 'shopping' for individual growth' Aalto	B4 university as local place for knowledge exchange, campus as with social function Warwick
C - clicks & mortar	C1 virtual university, pay to study online	C2 open source virtual network	C3 gaming setting, play with peers to win	C4 our virtual community (in low density areas)

Het toekomstbeeld voor de UT lijkt een mengvorm van B2 en B4 (daarin ligt overigens geen oordeel)

TU Delft en TU/e lijken eerder een B2-profiel te ambiëren

Benchmark

	1. global market global competition	2. global solidarity global collaboration	3. transatlantic region regional competition	4. regional community regional collaboration
	knowledge for sale	knowledge to share	knowledge for yourself	knowledge applied locally
A - back to the future	A1 university college closed campus, 'members only'	A2 university use campus for university use	A3 national university gated, safe campus for group of individuals	A4 community campus
B - intellectual agora	B1 closed network university, campus to share with invited guests	B2 open network university, campus to share with many partners	B3 university as local market place, campus as 'shopping centre for individual growth'	B4 university as local place for knowledge exchange, campus as town centre with social function
C - clicks & mortar	C1 virtual university, pay to study online	C2 open source virtual network	C3 gaming setting, play with peers to win	C4 our virtual community (in low density areas)

Delft
TU/e

UT

Samenvattend: de buitenlandse campusuniversiteiten staan minder dicht bij de UT dan TU Delft of TU/e

- Het toekomstbeeld van Aalto verschilt van dat van de UT. Aalto is competitief en minder gemeenschapsgericht. Zij zoekt excellentie door promotie en marketing naast het onderzoek en onderwijs.
- De campusvisie van Warwick verschilt van die van de UT door een naadloze integratie van de campus met de lokale gemeente en de regio.
- De UT claimt de enige Nederlandse campusuniversiteit te zijn, maar ook andere Nederlandse universiteiten hebben een campusorganisatie ingericht, veelal met een campus in de stad.
- TU Delft gebruikt de campus als PR-instrument: 'de campus is niet alleen regio Delft, maar zelfs Den Haag-Rotterdam'. TU/e houdt de campusdefinitie juist compact.
- De prioriteiten voor de campus als middel lijken bij TU Delft, TU/e en UT verschillend:
 - TU Delft: kostenbesparing, efficiency in m2.
 - TU/e: versterken support van gebruikers (o.a. meegaan in onderwijsveranderingen)
 - UT: groei, versterken identiteit UT en aantrekken van studenten
 - UT articuleert haar regionale rol sterker dan de andere twee universiteiten.

Een vereenvoudigd model met alleen de A- en B-typen universiteiten van Den Heijer, vertaald naar de Nederlandse context

Benchmark

A1 Members Only

- Kennis wordt verkocht
- Hoge collegegelden
- Toegang op uitnodiging van universiteit
- Exclusief gebruik campus door Universiteit
- Kennisontwikkeling als investering
- Status is belangrijk voor branding
- Onderwijs en onderzoek (core business) is een taak voor enkel de universiteit.
- Gebouwen zijn alleen voor onderzoek en onderwijs

A2 Traditionele Universiteit

- Campus open voor gasten
- Kennis wordt gedeeld
- Verschillende gebruikers toegestaan op campus
- Universiteit is eigenaar & manager vastgoed
- Onderwijs en onderzoek is meer maatschappijgericht
- Patenten blijven binnen de universiteit
- Studenthuisvesting is universiteitstaak
- Onafhankelijke node in netwerk

A3 Nationale Universiteit

- Campus afgesloten en omheind
- Kennis voor jezelf houden
- Gelijkgestemde community (bijv. bepaalde religie)
- Identiteit is afgeleide van groep individuen
- Onafhankelijk binnen de regio

A4 Community College

- Campus exclusief
- Kennis lokaal toepassen
- De campus is een dorp en wordt beheerd door de universiteit
- Samenwerking met beroepsonderwijs
- Subsidies ook van de gemeente
- Identiteit gebaseerd op sociaal leven: sterke gemeenschapsbanden
- Onderwijs en onderzoek in nauwe samenwerking met lokaal bedrijfsleven

B1 Bedrijfs/Sciencepark

- Netwerk campus
- Kennis wordt verkocht
- Samenwerking met betalende partners of genodigde gasten
- Een economisch netwerk met status gelijk aan geselecteerde partner instituties
- Internationaal bedrijfs/science park – members only

B2 'Academic Gypsies'

- Netwerk campus
- Kennis wordt gedeeld
- Denk lokaal, handel global
- 'Univer-city' – grenzen tussen campus en stad vervagen
- Samenwerking is economisch, met private en publieke instanties
- Subsidies ook van EZ naast OCW

B3 Lokale marktplaats

- Netwerk campus
- Kennis voor jezelf houden
- Een 'winkelcentrum' voor individuele groei
- Samenwerking met regionale universiteiten en beroepsonderwijs, gebaseerd op gemeenschappelijke identiteit: geloof; thema; onderzoeksdiscipline
- Steeds meer private sponsors

B4 'Our Region'

- Netwerk campus
- Kennis lokaal toepassen
- Samen met lokale overheid en bedrijven eigenaarschap en beheer van de campus
- 'Community Service' – universiteit draagt bij aan gemeenschap
- Samenwerking is intensief met lokale en private partijen
- Naast economische waarde heeft campus ook sociale en culturele functies



Overige bijlagen

De opdrachtwerkzaamheden zijn uitgevoerd in een breed raakvlak met de UT-organisatie

Werkgroep

- | | |
|-------------------|---|
| Pim Fij | - waarnemend directeur dienst FB |
| Mariëlle Winkler | - waarnemend hoofd Eenheid Campus |
| Eline van Hove | - bestuurslid Student Union (SU) portefeuille Sport & Cultuur |
| Karen Frowijn | - beleidsmedewerker dienst S&B |
| Valentine Veenhof | - organisatieadviseur/intern projectleider (HR) |

Stakeholders

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| Hans Hilgenkamp | Jelle Klein Teeselink |
| Atila Kerpisci | Marco Stol |
| Ron Mazier | Ellen Velthuis |
| Joost Sluijs | Herbert Wormeester |
| Sandra Konter | Dick Meijer |
| Ray Klumpert | Hans David Wendt |
| Suzanne Wichman | Niek te Brinke |
| Theo Toonen | Marion Kamp |
| Nikki Leijnse | Kees van Ast |
| Anne Buningh | |

Telefonisch interviews

- Maarten van Steen
Patrick Welman

Stuurgroep

- Mirjam Bult
Erik van Keulen
Valentine Veenhof

Adviesbureau Turner

- Peter Weijland
Max Meijers
Lot Verburgh
Feike Oosterhof
Janwillem Hekman
Coco Korse
Jop Gerkus

De beheerprocessen zijn vrijwel allemaal per onderdeel georganiseerd binnen één kolom

We hebben de beheerprocessen in beeld gebracht op taakniveau

Bijlage 2: Ketenprocessen

		Projecten	Secretariaat	FB accountmanagement	Beveiliging	Service-desk & Interne dienst	Onderhoud & Contracten	Inkoop	Bestel & Logistiek	Terreinbeheer	Campus Company	Reserveringsbureau	Culture & Events	Sport	Financien	Veiligheid, Gezondheid & Milieu	Office Foreign Employees	Student Union	Centre of Education Support	Strategie & Beleid	Marketing & Communicatie	
		Project	Secr.	FA	Bev	S+I	O+C	I	B+L	TB	CC	RB	C+E	S	FEZ	VGM	OFE	SU	CES	S&B	M&C	
1 Beveiliging	Controles uitvoeren																					
	Sleutels beheren																					
	Parkeerbeheer																					
2 Inkoop																						
3 Contractmanagement	Schoonmaak																					
	Catering																					
	Post																					
	Afval																					
	Huuradministratie																					
4 Beheer van vergunningen	Vergunningenbeheer: milieu, geluid, etc.																					
5 Planning sport en cultuur	Trainingen en repetities verenigingen																					
	Plannen exposities, voorstellingen																					
6 Uitvoeren regulier onderhoud	Terreinbeheer																					
	Technisch beheer accommodaties																					
	Groenonderhoud																					
	Infra																					
7 Uitvoeren projecten	Uitvoeren projecten																					
	Uitvoeren evenementen																					
	Ontwikkel projecten (vastgoed)																					

Gebruikers maken van meerdere loketten gebruik

We hebben op vraagniveau bekeken bij welke loketten gebruikers thuishoren

Vraag		Student (nat' / int')	Medewerker OBP	Medewerker WP	Faculteit / Instituut	Extern commercieel	Extern Non-Profit	Overheid
		Student	OBP	WP	Fac	Comm.	Non-Pr	Ov
1 Ideeën en Experimenten	Ik heb een vraag over promotie en communicatie	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Hoe financier ik mijn project of bedrijf?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Welke studenten kan ik inzetten bij mijn project?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik heb een idee en zoek samenwerking met een leerstoel	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een enquête houden	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik heb ondersteuning nodig bij mijn experiment	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
2 Ondernemen	Zullen we een kabelbaan bouwen voor transport op de campus?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een startup vestigen	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een basisschool realiseren op de campus	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Mag ik een kantoor onderverhuren aan een andere partij?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een startup beginnen	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
3 Actief op de Campus	Mag ik een patatkraam beginnen?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een wedstrijd organiseren op de campus	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een activiteit organiseren	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil een flatfeest met BBQ	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Hoe kan ik gebruik maken van faciliteiten op de campus?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Waar kan ik overnachten?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Reserveren restaurant want mij familie komt over	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
4 Wonen en welzijn	Ik wil catering bij mijn evenement	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik wil demonstreren (met >500m)	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik ben student en ik zoek een kamer	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik ben een internationale student en ik zoek een kamer	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
5 Gebouwen	Ik ben medewerker en ik zoek een woning	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik moet naar de huisartsenpraktijk	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Hoe kan ik een afspraak bij de Fysio maken?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik vanavond boodschappen doen / laten bezorgen?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik een sportaccommodatie huren?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik een zaal reserveren?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik bedrijfsruimte huren?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik tijdelijke toegang krijgen tot alle gebouwen?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
8 Crisis	Kan ik een lab gebruiken?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Mag ik het terrein op?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Kan ik vanavond zwemmen?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
7 Regels en klachten	Ik wil een demonstratie geven	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik denk dat iemand zelfmoord wil plegen	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Ik heb een vermoeden van terrorisme	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Er ligt een vreemd pakketje in de hal	Yellow	Green	Green	Blue	Pink		
	Waar kan ik regels vinden omtrent evenementen?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink	Blue	
7 Regels en klachten	Waar organiseer ik een vergunning?	Yellow	Green	Green	Blue	Pink	Blue	
	Ik heb klachten over geluidsoverlast	Yellow	Green	Green	Blue	Pink	Blue	
	Ik heb klachten over defecte verlichting op de campus	Yellow	Green	Green	Blue	Pink	Blue	

Bijlage 3: Hoofdprocesmodel en de campusprocessen

Bijlage 3: Campusprocessen op de UT

Besturende processen (gericht op het besturen van de organisatie)

STRATEGIE & BELEID		BESTUREN GOING CONCERN	BESTUREN VERANDERING
Opstellen Kaderbrief en Integraal Jaarplan	Opstellen campus en studentbeleid	Uitvoeren Planning & Control cyclus	Uitvoeren Project- & Programma mgt

Legenda kleuren (proceseigenaar)

Grijs: processen met eigenaarschap niet (direct) gerelateerd aan de campus

Geel: Processen/diensten die zijn gerelateerd aan campus (management, processen)

Primaire processen in ketens (gericht op het voortbrengen van producten/diensten aan klanten)

voorbereiden onderwijs			Uitvoeren onderwijs					Overig primair proces
Opstellen curriculum	Indelen en plannen van vakken	Voorbereiden colleges	Geven colleges	Maken tentamens	Nakijken tentamens	Evalueren onderwijs	Diplomeren student	Begeleiden studenten
Uitvoeren onderzoek				valorisatie				
Aanvragen grants	Ontvangen subsidies/grants	Uitvoeren onderzoek	Publiceren onderzoek	Ontwikkelen proposities	Opzetten samenwerkingen	Uitvoeren valorisatie		

Ondersteunende processen (gericht op het ondersteunen van het primaire proces en de organisatie)

HR	FINANCIËN en ECONOMISCHE ZAKEN	LISA	M&C	FACILITAIR BEHEER	ALGEMENE ZAKEN	CES		
Uitvoeren HRM en managen VGM	Beheren Beleggingen Portefeuille	Uitvoeren Verantwoordingen	Managen Informatie-voorziening & ICT	Werven studenten, verzorgen communicatie intern en extern	Managen bedrijfsvoering	Beheren campus, onderhoud en vastgoed	Managen evenementen, cultuur en sport	Studentzaken en roostering, huisvesting

Ingezoomd op de processen op de campus

Besturende processen

Legenda kleuren (proces eigenaar)

- Roze: Eenheid Campus
- Oranje: Facilitair bedrijf
- Groen: Student Union
- Grijs: Onbekend
- Geel: HR
- Blauw: HTT
- Paars: Strategie en Beleid
- Rood: Kennispark BV
- Wit: belegd bij ondersteunende diensten UT-Breed

STRATEGIE & BELEID

Opstellen campusbeleid

Opstellen lange termijn huisvestingsstrategie

Opstellen beleid sport & cultuur studenten

Opstellen beleid sport & cultuur medewerkers

BESTUREN GOING CONCERN

Campus Development

BESTUREN VERANDERING

Uitvoeren Project- & Programma mgt

Primaire processen

VASTGOED

Onderhouden terrein

Onderhouden gebouwen

Schoonmaken gebouwen en terrein

Reserveren en beheren ruimtes

Reserveren sport en cultuur ruimtes

Bemensen servicedesks

Beheren onderwijs materialen

Beveiligen campus

Beheren AVM

Beheren en exploiteren Bastille

Beheren en exploiteren sport en cultuurcentrum

Exploiteren hotel en congrescentrum

ACTIVITEITEN EN EVENEMENTEN

Ontvangen bezoekers

Faciliteren evenementen

Organiseren evenementen

Beheren kunstobjecten

Organiseren op aanvraag externen (campus company)

EXPERIMENTEN

Begeleiden start-ups

Managen contracten bedrijven, startups/the gallery

Faciliteren Smart Living Campus

Faciliteren huisvesting bedrijven/start-ups

Ondersteunende processen

INKOOP

Leveren inkoopexpertise, managen bestelproces

FINANCIËN

CONTRACTMANAGAMENT

Onderhouden contracten

M&C

PROJECTONDERSTEUNING

Deels door Eenheid Campus

VERGUNNINGEN

Uitgeven vergunningen

HUISVESTING

Faciliteren huisvesting buitenlandse werknemers

POST

Rond brengen post

Bijlage 4: Kernwoorden uit de documentenanalyse en 14 interviews met stakeholders en stuurgroep

De onderstaande kernwoorden hebben een plaats gekregen in de criteria.

Bijlage 4: Kernwoorden

1	Loketten	Het is onduidelijk bij wie je moet zijn met welke vraag
2	Campus development	Ontwikkeling van activiteiten op de campus conform de doelen van Vision2020
3	Expertise vastgoed	De expertise op gebied van vastgoedontwikkeling is grotendeels verdwenen
4	Beleid is te dun	Alle campusbeleid komt nu van één persoon
5	60% van alle projecten stranden	Er zijn geen duidelijke processen gedefinieerd waardoor onhelder is waar een project op vastloopt
6	Wie is eigenaar van de campus?	Er is geen eindverantwoordelijke voor alle beleid en uitvoering bij de campus en huisvesting
7	Versnippering	De campusorganisatie is verdeel over teveel onderdelen: EC, FB, FEZ, M&C, HR, ...
8	Wat betekent Vision2020 voor de campus?	Een vertaling van Vision2020 naar de campus als geheel ontbreekt
9	Samenwerking EC/FB gaat beter	Sinds de overstap van Pim naar FB is er een 'warmere lijn' tussen EC en FB
10	Gebruiker centraal	Organisatie van beheers- naar gebruikersgericht
11	Functies dichterbij elkaar	Door alle campusfuncties dichterbij elkaar te zetten verbetert de afstemming
12	Projectbureau	Reguliere processen zijn goed ingeregeld. Projecten niet, daarvoor ontbreekt een 'pool' van medewerkers.
13	Scheiden beleid en uitvoering?	Beleid is nu 'op afstand' van de uitvoering georganiseerd. Welke reden bestaat daarvoor?
14	Bestuurbaarheid	Het samenvoegen van alle campusonderdelen brengt het risico van een trage, bureaucratische moloch met zich mee
15	Onderhoud en beheer op orde	Het meerjarenonderhoudsbeleid functioneert naar tevredenheid
16	Vastgoedontwikkeling	Lange termijn vastgoedplanning en -ontwikkeling
17	Uitbesteden of zelf doen?	Welke functies zouden beter aan derden kunnen worden uitbesteed?

Bijlage 5: Geraadpleegde documenten

DOCUMENTEN VIA EC/FB

1. Visie Sport
2. Concept Strategisch Werkplan Sport
3. Overeenkomst Sportcentrum, SU, Sportkoepel
4. Vertaling naar concrete acties in jaarplan Sport 2015-2017
5. Visie Cultuur
6. Plan van Aanpak Cultuur
7. Werkdocument visie evenement (eerste opzet)
8. Jaarverslag Culture & Events 2015
9. Overzicht evenementen afgelopen jaar
10. Gebruikscijfers sportcentrum 2015 (begeleidende email Marielle Wrinkler)
11. Ledenaantallen Sportvereniging
12. Organogram EC
13. Overzicht Activiteiten EC
14. Cijfers Podiumkunsten (bezoekersaantallen 1e helft 2016)
15. Antwoorden van FB op uitvraag
16. Visiedocument FB 2015-2020
17. Overzicht gebouwen Universiteit

DOCUMENTEN VIA UT

- ~~18. Eigen verklaring IOCH~~
19. 2008 Notitie Vastgoedorganisatie in het kader van 035frn08
20. De Nieuwe Regeling 2011
21. 2013 04 22 VSNU Raamwerk Valorisatie Indicatoren
22. 2015 Ondertekend convenant SU-UT-2016-2019
23. 2015 06 24 verkenning dienst campus
24. 2015-10 Nota Huisvestingsbeleid studenten_medewerkers okt 2015
25. 2015-10-27 CvB verdeling 27 okt 2015 fin doc
26. 2016 Afkortingenlijst UT
27. 2016 Input UT_VSNU_VALorisatie Feiten Cijfers

28. 2016 UT Input vsnu nieuws rapport onderwijsinspectie
29. 2016 UT Input VSNU Valorisatie
30. 2016 UT organigram-organogram-ut-nl
31. 2016 UT Organisatiestructuur
32. 2016-01 Enquete-uitslagen Campusontwikkeling
33. 2016-03 Vastgoedfunctie bij UT
34. 2016-04 rapport-inspectie-van-het-onderwijs-themaonderzoek-huisvesting-mbo-ho
35. 2016-05 noitie UCO LTSH mei 2016
36. 2016-05-13 Rapport Lange Termijn Strategie Huisvesting – concept
37. 2016-06 Briefing Offerteaanvraag Onderzoek
38. 2016-06-24 Offerteaanvraag IOCH 24juni
39. 2016-06-29 Living Smart Campus bijlage Livi
40. 2016-07 Benchmark Facilitair over 2015 Definitief Rapport Universiteiten 2016071
41. 2016-07 Input UT mail Valentine Veenhof
42. 2016-07-21 Overzicht stakeholders.1
43. 2016-07-04 Overzicht strategien LTSH UT
44. 2016-07-04 Rapport LTSH definitief
45. 2016-07-21 Contactpersoon Aalto
 - a. LTSH overzicht
 - b. Rapport LTSH definitief
 - c. Deelnemerslijst
 - d. Vision 2020 brochure

BENCHMARKONDERZOEK

46. Aalto Organisation Campus Development
47. Aalto Organogram (door Turner)
48. Aalto Strategy 2016-2020
49. TUD Input JanWillem
50. TUD Jaarverslag 2015
51. TUD Organigram CFM
52. TUD Plattegrond
53. TUD Campusvisie 2030

54. TU/e Masterplan Sciencepark
 55. TU/e Jaarverslag 2015
 56. TU/e Plattegrond
 57. TU/e Strategisch Plan Campus2020
 58. TU/e Jaarverlag 2014
 59. TU/e Organogram Tue 2012
 60. TU/e Plan Compacte Campus
 61. TU/e Plan Gemengde Campus
 62. TU/e Organogram (door Turner)
 63. TU/e Diensten en Processen (door Turner)
 64. Warwick Diensten Estates Office (warwick website)
 65. Warwick Campus Central
 66. Warwick Campus Cryfieldslakeside
 67. Warwick Campus Gibbethill
 68. Warwick Campus Westwood
 69. Warwick Key facts and figures (Essential Warwick)
 70. Warwick Campus Masterplan extract
 71. Warwick Organogram (door Turner)
 72. UT Organisatie FB 2012
 73. UT Organogram UT 2016
 74. UT Plattegrond campus
 75. UT Plattegrond studentwoningen
 76. UT Organogram (door Turner)
 77. UT Organogram To Be obv 'Dienst Campus' voorstel (door Turner)
- ### DOCUMENTEN VIA SU
78. Student Union Advies op Verkenning Dienst Campus
 79. SU - 2014 Naverslag Engelandreis Definitief
 80. SU – 2014 Aug - Evaluatie werkbezoek Warwick
 81. SU – 2015 Evaluatie studiereis (Finland)