

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

Postbus 217  
7500 AE Enschede

[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 16 - 166	fax	
datum	27 oktober 2016	e-mail	<a href="mailto:g.w.m.oldeengberink@utwente.nl">g.w.m.oldeengberink@utwente.nl</a>
bijlage(n)			
cc.			
onderwerp	Organisatie-inrichting campus en Huisvesting		

Geacht College,

In de notitie 'Organisatie-inrichting campus en Huisvesting' (UR 16 158) vraagt u ons advies over de voorgenomen wijzigingen met betrekking tot de in de notitie beschreven Diensten. Bureau Turner heeft scenario 1B geadviseerd en het College is voornemens dit advies, de integrale inrichting van de campus en huisvesting-organisatie, met een aparte positionering van strategie en beleid, over te nemen. De universiteitsraad staat in zijn algemeenheid positief ten opzichte van het grotere inzicht in de gewenste aanpak met loketten en bijbehorende procesketens, maar acht een verdere uitwerking noodzakelijk om te komen tot een daadwerkelijke organisatieverandering om de uitvoering van de veranderde werkwijze te faciliteren.

De rapportage van de adviezen van de meeste betrokken diensten geeft een positief beeld van het oordeel van deze diensten over de keuze voor scenario 1B, met een aantal kanttekeningen. In contacten met personeel uit de betrokken diensten is ons gebleken dat bij FB en de Eenheid Campus de personeelsleden in een presentatie de resultaten en het CvB-besluit is voorgelegd: veel ruimte voor reflectie of het bespreken van andere scenario's is hen echter niet gegund.

Uit de discussie in het FPB-overleg is ons gebleken dat het integrale karakter van de organisatie-inrichting zich beperkt tot "de fysieke campus", waarbij automatisch vooral gedacht wordt aan de Eenheid Campus en de dienst FB. Naast deze beperkende denkrichting merken we op dat

- "Strategie en Beleid" vooral beleidsondersteunend is voor de bestuurders, waar zij in het organisatieplaatje als 'aanstuurders' worden gepresenteerd;
- de rol van de SU als beleidsbepaler en uitvoerder op het gebied van de studentenvoorzieningen niet duidelijk in beeld is gebracht;

## UNIVERSITEIT TWENTE.

- veel relevante dienstverlening, van inkoop tot *Housing*, niet expliciet in de analyses zijn opgenomen, terwijl bij een aantal van die diensten zeker ook een verbeteringslag wenselijk is. Wel is er veel aandacht voor vastgoedontwikkeling als actueel thema met een grote financiële impact;
- veel van de huidige medewerkers, die een aantal bestaande (overigens in het algemeen goed functionerende) loketten bemensen, niet over de benodigde competenties voor de nieuwe werkwijze bezitten;
- een goed evenwicht tussen reguliere en projecttaken van betrokken medewerkers, hun collega's en leidinggevendenden de nodige veranderingen met zich mee moet brengen, en wellicht ook een flexibeler budget;
- voor de huidige noch de toekomstige organisatie een periodieke benchmarking of kwaliteitsbewaking is georganiseerd.

Uit de toelichting door de portefeuillehouder hebben we voorts opgemaakt dat in de komende periode de inrichting van loketten en proces-ketens en de "integrale organisatie van campus en huisvesting" nader worden uitgewerkt en niet eerder dan in februari 2017 aan de URaad ter besluitvorming kan worden voorgelegd.

De URaad verschilt met u van mening of op basis van het rapport 'Turner' de verandering van de dienstenorganisatie kan worden bepaald. Ons inziens is daarvoor eerst een verdere uitwerking van de loketten- en proces-systematiek nodig, om vervolgens te bepalen wat een effectieve inrichting van de dienstverlening behelst.

De URaad, maar ook andere betrokkenen, zijn overigens van harte bereid input te geven op die uitwerking. Tezamen met de eerder genoemde aandachtspunten kan in onze optiek daarna de herorganisatie van de betrokken dienstverlening worden aangepakt.

Uit het voorgaande kunt u afleiden dat de URaad de gedachte van loketten en bijbehorende processen en de uitwerking en implementatie daarvan ondersteunt, maar thans niet onverdeeld de voorgestelde beperking tot scenario 1B als blauwdruk voor de organisatie onderschrijft. Hoewel ook wij - binnen een zo kort mogelijke tijd - duidelijkheid voor personeel en voor leidinggevendenden in interim-posities nastreven, achten we een zorgvuldige en logische procesgang wenselijk. Voor zover we dat hebben kunnen verifiëren, worden we daarin gesteund door de betrokken medezeggenschap.

Mede op basis van voornoemde argumentatie achten we het definitief vergeven van functies per 1 januari 2017 niet mogelijk en gaan we er vanuit dat de beoogde nieuwe organisatie via een reorganisatie tot stand gebracht moet worden. Weliswaar is inkrimping en ontslag van betrokkenen niet beoogd, maar anderzijds is het samenvoegen van verschillende organisatieonderdelen en het veranderen van de werkwijze met allerlei gevolgen voor functies en ondergeschikte-leidinggevende relaties tekenend voor reorganisaties. Uiteraard zijn we bereid op basis van verdere uitwerkingen de formele status van organisatieverandering en de bijbehorende besluitvormingsprocedure alsdan te bespreken.

# UNIVERSITEIT TWENTE.

## **CONCEPT-BESLUIT:**

**De Universiteitsraad,**

**gezien:**

- *Organisatie-inrichting campus en Huisvesting deel 1 [UR 16 158];*
- *Organisatie-inrichting campus en Huisvesting deel 2, Eindrapportage Turner [UR 16 158];*

**gehoord:**

- *de beraadslagingen in de commissie FPB d.d. 12/10/2016; 19/10/2016 en in de UR d.d. 26/10/2016 en 9/11/2016;*

**overwegende:**

- *de in de inleidende tekst van dit advies gepresenteerde overwegingen;*

**adviseert:**

- *op basis van het rapport Turner nu te beginnen met het precies benoemen van de loketten en het nauwgezet in kaart brengen van de keten-processen achter deze loketten;*
- *daarbij gebruik te maken van de LEAN-aanpak en dus alle direct betrokkenen, zowel de leverende als afnemende partijen uit alle eenheden, hierbij een rol te geven;*
- *de gewenste rol van zowel S&B als de Student Union duidelijker vast te leggen en te bezien welke consequenties dit heeft voor de toekomstige organisatievorm dan wel overlegstructuren;*
- *daarna te heroverwegen of Scenario 1B nog steeds de meest optimale keus is;*
- *hierna apart aandacht te schenken aan de manier waarop de kwaliteit van de via de loketten geleverde diensten periodiek kan worden bewaakt;*
- *als laatste te kiezen voor een organisatievorm die het beste aansluit bij de manier waarop de loketten en bijbehorende werkprocessen geïmplementeerd dienen te worden;*
- *voor het bespreken van deze, naar verwachting, organisatiewijziging vooraf een duidelijk traject af te spreken met de betrokken medezeggenschapsorganen.*

Met vriendelijke groet,  
namens de Universiteitsraad



dr. ir. H. Wormeester,  
voorzitter