Eenheid Secretaris

Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

www.utwente.nl

Aan: De Universiteitsraad

telefoon 053-489 2016
fax 053-489 2191
e-mail p.a.binsbergen@.utwente.nl

ons kenmerk SECR/382.198/PB
datum 31 maart 2008

bijlage Voortgangsrapportage implementatie EMB bij de servicecentra (382.197)

onderwerp **Implementatie EMB bij de servicecentra**

Als toegezegd ontvangt u hierbij ter informatie de papieren versie van de voortgangsrapportage 'Implementatie EMB bij de servicecentra'.

Namens het College van Bestuur,

Drs. P.A. Binsbergen,
Secretaris van de Universiteit

Kenmerk: 382.197
Maart 2008

Voortgangsrapportage implementatie EMB bij de servicecentra

Inleiding

Hierbij ontvangt U de eerste van de toegezegde voortgangsrapportages over de implementatie van de Reorganisatie EMB bij de vier servicecentra: ICT-Servicecentrum (ICTS), Student & Onderwijs (S&O), Bibliotheek & Archief (B&A) en Facilitair Bedrijf (FB). In de rapportages zal kort ingegaan worden op de stand van zaken op basis van een drietal vragen: Hoe ver is het reorganisatieproces gevorderd? Liggen we op koers en op snelheid? Halen we de beoogde doelen?

Er is eerst, in vogelvlucht, een overzicht van aspecten die voor de servicecentra gezamenlijk gelden. Daarna komt elk servicecentrum apart aan de orde, waarvoor elk van de vier directeuren servicecentra een tekst aanleverde.

Wat waren/zijn ook al weer de doelen van EMB voor de dienstverlening? Vrijelijk en kort samengevat:

- Betere afstemming tussen aanpalende dienstverlening, die voorheen deels in de faculteiten en deels centraal gebeurde.
- Betere afstemming tussen de dienstverlenende eenheden onderling.
- Betere grip op de dienstverlening voor de faculteiten, voor de "eigenaren" van de servicecentra.
- Meer uniformiteit en efficiëntie in de werkprocessen.
- Kwaliteitsverbetering in de beleving van de eindgebruikers (alle UT-medewerkers en -studenten).
- Een bedrijfscultuur met als kernwaarden gezamenlijkheid, vertrouwen, ambitie en betrokkenheid.
- M€ 5 bezuiniging op de dienstverlening bij de UT ten opzichte van de jaarrekening 2005.

Algemene aspecten

Wijziging organisatiestructuur

Bij elk van de vier servicecentra is de nieuwe organisatiestructuur nu ingevoerd. Voor ICTS, B&A en FB was dat per 1 oktober jl., geheel conform het Reorganisatieplan EMB. De organisatiestructuur van S&O is vorig najaar eveneens uitgewerkt en per 1 januari ingevoerd. De reorganisatie sec is daarmee voltooid.

De organisatiewijziging op zich is bij elk servicecentrum opmerkelijk soepel verlopen. Daarbij hielp dat we gedwongen ontslagen konden vermijden. Waar nodig is vooraf met de betrokken medewerkers intensief overlegd over hun plaats in de nieuwe organisatie. Dat leverde op dat uiteindelijk niemand formeel bezwaar indiende tegen zijn of haar nieuwe functie. Dat is voor een ingrijpende reorganisatie als de vorming van shared servicecentra opmerkelijk. Vrijwel niemand ging "met de hakken in het zand".

Tijdens de verbouwing bleef de winkel open. Op details na zijn in de dienstverlening zelf geen discontinuïteiten ontstaan. Inmiddels hoor je geregeld van eindgebruikers dat ze maar weinig merken van de reorganisatie. Tijdens de omwenteling in de organisatiestructuur was dat ook de bedoeling. We hebben er immers voor gekozen eerst de nieuwe structuur in te voeren en pas van daaruit de uniformering en standaardisering van werkprocessen aan te pakken. Met die herinrichting van werkprocessen zijn de servicecentra druk bezig (in overleg met de "eigenaren"), maar dat kost tijd. De eindgebruikers zullen het komend jaar pas geleidelijk de effecten op de dienstverlening merken.

Afstemming met de eigenaren

Belangrijk doel is dat de nieuwe servicecentra zich niet opstellen als klassieke, centrale diensten, maar zich meer dan voorheen richten op de wensen van de opdrachtgevers, in het bijzonder die in het primaire proces. De faculteiten moeten zich zelf "eigenaar"kunnen voelen van de servicecentra. Er is lang gediscussieerd over de vraag hoe dit concreet inhoud kan krijgen en geborgd kan worden in de

organisatie. Dat heeft geleid tot een nieuwe opzet van de Universitaire Commissie Bedrijfsvoering met een bijbehorend Eigenarenoverleg.

Verder heeft het CvB voor de maartvergadering een separate notitie gemaakt waar ingegaan wordt op de te hanteren toetsingscriteria voor de servicecentra en de beoordelingsprocedures die daarbij zullen worden gevolgd. In die notitie worden ook concrete tijdpaden genoemd voor het opstellen van dienstverleningsovereenkomsten en de toetsing van de uitvoering daarvan.

Vooruitlopend op deze nieuwe overlegstructuur hebben de vier servicecentra de afgelopen maanden hun focus al sterk gericht op de faculteiten. Zij overleggen veel meer dan voorheen met de directeuren bedrijfsvoering. Dat overleg zal verder aan inhoud winnen nu sinds deze maand alle vacatures van directeur bedrijfsvoering zijn vervuld. Ook de in het Reorganisatieplan EMB genoemde universitaire Informatiemanager is met zijn werkzaamheden begonnen.

Afstemming tussen de servicecentra onderling

De Secretaris UT is nu hiërarchische chef van de vier directeuren servicecentra. Hij overlegt met hen individueel, maar periodiek ook gezamenlijk, waarbij de onderlinge samenhang en samenwerking in de dienstverlening op de agenda staat. De Secretaris UT heeft hiermee ook de coördinerende rol overgenomen, die tot voor kort door de Procescoördinator EMB werd vervuld.

De beoogde bezuinigingen

De beoogde bezuinigingen zijn deels al gerealiseerd, mede gebruik makend van het natuurlijk verloop in het personeelsbestand sinds 2005. In de deelbegrotingen voor 2008 zijn deze bezuinigingen verwerkt conform het Reorganisatieplan EMB. Over de vorderingen in 2008 zullen de servicecentra rapporteren in het voorjaar van 2009. Voorjaar 2010 volgt de eindafrekening.

De nieuwe dienstraden

De discussie over de indeling van dienstraden kostte meer tijd dan voorzien. Sinds kort heeft elk servicecentrum een eigen "voorlopige dienstraad" en komt het overleg tussen dienstraad en directeur op gang. De verkiezing van de definitieve dienstraden schakelen we gelijk met die van de UR en andere raden in mei. ICTS faciliteert dat deze verkiezingen elektronisch gehouden kunnen worden met een webapplicatie.

Huisvesting

Extern bureau ICS heeft een hoofdlijnenadvies uitgebracht voor de structurele huisvesting van de vier servicecentra. Het CvB heeft dit advies grotendeels overgenomen. De komende maanden wordt de hoofdlijnen met behulp van hetzelfde bureau in concreto uitgewerkt. In grote lijnen betekent dit:

- S&O wordt, zoveel als mogelijk, geconcentreerd op vloer 1 van de Spiegel. Dat wordt heringericht met één duidelijke (onderwijs)balie voor alle studenten. Sport blijft in het Sportcentrum, Cultuur in de Vrijhof.
- ICTS krijgt voor de werkplekondersteuning drie concentraties dicht bij de faculteiten in Horst, Zilverling en het nieuwe Ravelijn. In Horst en Ravelijn servicedesks voor de eindgebruikers. De back office en staf van ICTS blijven in de Spiegel.
- B&A blijft geheel in de Vrijhof.
- FB houdt ruwweg de bestaande servicedesks/recepties in alle onderwijsgebouwen.

ICT-Servicecentrum

De nieuwe organisatiestructuur

Het ICT-Servicecentrum is ontstaan door alle ICT-ondersteuners van alle UT-beheerseenheden in één gezamenlijk servicecentrum onder te brengen. De organisatiestructuur van ICTS is per 1 oktober 2007 geïmplementeerd, volledig conform het Reorganisatieplan EMB.

ICTS telt 5 afdelingen en een kleine Stafgroep. De drie afdelingen Horst, Carré en Ravelijn vormen de front office in de onderwijsgebouwen. Werkplekondersteuners en servicedesks dicht bij de klant. Daarnaast zijn er twee backoffice afdelingen: de Afdeling Spiegel (netwerkbeheer, serverbeheer en

telefonie) en de afdeling ISA (Informatievoorziening, Systeemontwikkeling en Applicatieondersteuning).

In afwachting van definitieve huisvesting in het kader van het Vastgoedplan UT heeft de afdeling Carré (overigens blijvend te vestigen in de Zilverling) een dependance met werkplekondersteuners in de Hogekamp.

De afdeling Ravelijn heeft voorlopig op drie locaties groepen werkplekondersteuners: in Capitool, Cubicus en Spiegel. Het is de bedoeling dat die uiteindelijk samen in de nieuwbouw Ravelijn worden ondergebracht en dan écht één team kunnen vormen.

Strevend naar optimale synergie en efficiency voor de servicedesks zijn Servicedesk Horst, Notebook Service Centrum en Helpdesk Studenten Net Twente ruimtelijk en organisatorisch samengevoegd onder één coördinator. De Servicedesk Carré in de Zilverling vormt een dependance van dit team.

Door het stoppen met de zg. fall-backafhandeling van extern telefoonverkeer en door het opheffen van het zg. 99-nummer is het werk voor de telefonistes de afgelopen maanden grotendeels weggevallen. Wat resteert is het behandelen van gesprekken die op het centrale UT-nummer binnenkomen. Dit werk is minder goed in te passen in een smart ICT-servicedesk. Er lijkt synergie- en efficiencywinst te boeken door dit onder te brengen bij een of enkele recepties van het Facilitair Bedrijf. Met de directeur FB zijn hiertoe afspraken gemaakt.

Zie voor een uitgebreide beschrijving van de organisatiestructuur van ICTS: http://www.utwente.nl/icts/organisatie/

Vernieuwing van werkprocessen

Op vele fronten wordt in ICTS momenteel gewerkt aan (de voorbereiding op) vernieuwing van de werkprocessen. Pas daardoor wordt de winst van de reorganisatie echt gerealiseerd, zullen we kwaliteitswinst en hogere efficiency bereiken. Zonder hier volledig te kunnen zijn enkele hoofdpunten:

- De afgelopen maanden was voor ICTS een belangrijke uitdaging de nieuwe organisatie in te voeren zonder dat de eindgebruikers daar last van zouden ondervinden. Getuige de reacties lijkt dat op kleinere incidenten na, goed gelukt te zijn. Er zijn wat grotere netwerkstoringen geweest, maar die stonden los van de reorganisatie.
- De "eigenaren" van ICTS hebben recent een "kaderstelling generieke werkplekondersteuning medewerkers UT" opgesteld en via de UCB aan het CvB voorgelegd. Op basis daarvan stelt ICTS nu een plan op voor haar meest ingrijpende project: de invoering van de UT-werkplek. Dat plan moet rond de zomervakantie gereed zijn. Als de implementatie daarvan vervolgens in een jaar lukt, doen we het sneller dan bij andere universiteiten het geval was/is. Alle pc's en notebooks van medewerkers zullen geherconfigureerd moeten worden.
- Alle servicedeskmedewerkers zijn nu in één team bijeengebracht. Enkele vacatures zijn vervuld met medewerkers die ervaring van buiten inbrengen met een "smart servicedesk". Enkele "quick-wins" qua bereikbaarheid en logistiek worden al verzilverd. Het komend jaar moet die smart servicedesk qua werkwijzen geleidelijk verder vorm krijgen, gelijk oplopend met de ontwikkeling en invoering van de UT-werkplek.
- De voorgenomen concentratie van alle computerservers is de afgelopen maanden al grotendeels voltooid. De overgrote meerderheid van de servers is inmiddels naar Seinhuis en Teehuis overgebracht. Tot nu toe gaat dat steeds in goed overleg en vrijwillig. Het lukt de wetenschappers hiervan de voordelen, ook voor hen zelf, te laten inzien. De volgende stap, die de grootste efficiencywinst moet opleveren, is de consolidatie van servers, waardoor we op termijn het apparatuurpark van de UT kleiner en robuuster kunnen maken. Daarvoor wordt een planning opgesteld. De implementatie daarvan zal gefaseerd gaan, mede gebruik makend van aflopende afschrijvingstermijnen.
- ICTS neemt deel in een project van 8 Nederlandse universiteiten om te komen tot gezamenlijke aanbesteding van een raamwerkcontract voor netwerk- en computerservers. Samen met het FB zullen we dit jaar de aanschaf van pc's en notebooks voor medewerkers Europees aanbesteden. Het Notebook Service Centrum bereidt zich voor op een nieuwe ronde notebooks voor studenten, met een aanbod voor álle UT-studenten. De interne inkoop voor ICTS zelf hebben we zojuist uitbesteed aan het FB, vooruitlopend op de vorming van de nieuwe inkooporganisatie voor de UT.
- De nieuwe Nederlands- en Engelstalige website ICTS voor de eindgebruikers groeit gestaag. Alle informatie van de voormalige acht ICT-groepen en die van Studenten Net Twente, wordt bijeengebracht, bewerkt en geïntegreerd.

- De automatiseringsgroep ISA ondersteunt S&O bij het invoeren van het nieuwe Student Informatiesysteem. Andere belangrijke vernieuwingen spelen er bijvoorbeeld rond de digitale leer- en werkomgeving (Sharepoint of toch een open systeem?), MISUT, Eprints/personal Metis,

Betrokkenheid medewerkers en bedrijfscultuur

Vanaf de start van het reorganisatieproces in september 2006 is veel gedaan om alle ICT-medewerkers bij alle veranderingen te betrekken. Dit gebeurde via geregelde berichten op een website, zeepkistsessies, een digitale ideeënbus en via de toenmalige ICT-hoofden, die allen intensief aan de voorbereidende projectgroep deelnamen. Gedwongen ontslagen konden worden voorkomen. Nog voor de zomervakantie van 2007 wist iedereen definitief wat en waar zijn functie in ICTS zou zijn. Geen enkele ICT'er heeft daartegen bezwaar aangetekend.

Daarmee zijn veel gevoelens van onrust en onzekerheid voorkomen of in ieder geval hanteerbaar gemaakt. Daarmee is ook bewust de basis gelegd voor een bedrijfscultuur waarin gezamenlijkheid, betrokkenheid, vertrouwen en ambitie kernwaarden zijn.

Het Management Team ICTS voert welbewust beleid op verdere versterking van deze aspecten in de bedrijfscultuur, onder het motto dat vooral de leidinggevenden dagelijks het goede voorbeeld moeten geven. Er zijn nog steeds zeepkistsessies. Er is voor de medewerkers een intranet ICTS met interne nieuwsbrieven, uitleg over maatregelen, alle verslagen van de (meestal wekelijkse) MT-vergaderingen en een eigen plek onder redactie van de Dienstraad ICTS. Voor het uitwerken van de nieuwe werkprocedures worden gemengde teams gevormd dwars door de afdelingen heen. Beleid is om wrijvingen die voortkomen uit de historische verschillen in achtergrond meteen bespreekbaar te maken en uit te praten. We hebben de indruk door dit alles onverwacht snel te vorderen met de culturele integratie van voormalige ICT-groepen. In zo'n korte tijd is dit proces nog zeker niet voltooid, maar steeds meer ICT'ers komen vanuit een afwachtende houding tegenover de reorganisatie tot een enthousiaste deelname aan het vernieuwingsproces.

Personeelsformatie

In de operatie EMB is bepaald dat op de ICT-ondersteuning M€ 2,4 bezuinigd moet worden. Ruwweg de helft daarvan op personeel. De formatie moet van 129 naar 106 fte. Sinds 2005 is de helft van de voorgenomen personele bezuiniging inmiddels gerealiseerd. ICTS heeft voor 2008 in haar begroting 111 fte staan, maar daarbij moet vooralsnog een aantal "leerstoel-ICT'ers" van EWI en TNW opgeteld worden. In de loop van 2008 en 2009 neemt ICTS het werk van deze leerstoel-ICT'ers over. Dat zal grotendeels gebeuren bij/door de implementatie van de UT-werkplek.

Voortgangsrapportage S&O

Algemeen.

Medio oktober 2007 is bestuurlijk en door de medezeggenschap ingestemd met de totstandkoming van het Student & Onderwijs Service Centrum (S&O). Eind november hebben alle medewerkers een plaatsingsbrief ontvangen. Per 1 januari is S&O formeel van start gegaan onder leiding van de (externe) interim-directeur Rob Frederix.

De start van S&O is daarmee drie maanden later dan de andere service centra, waarvoor het groen licht al in mei werd gegeven. Circa 10 medewerkers hebben in eerste instantie bedenkingen geuit tegen hun plaatsingsbesluit. Met elk van hen is nader overlegd, waarna geen van hen een formeel bezwaar heeft ingediend.

Zoals voortdurend aangegeven is een aantal randvoorwaarden essentieel om S&O te laten slagen:

- Een goed functionerend Student & Onderwijs Informatie Systeem, aangevuld met een nieuwe moderne Elektronische Leer Omgeving.
- Een adequate gezamenlijke huisvesting voor de functionaliteiten en medewerkers van S&O.
- Een vereenvoudigde geüniformeerde OER op UT niveau.

Vervolgtraject.

Per januari 2008 is de nieuwe organisatiestructuur[1] geïmplementeerd. Deze bestaat uit drie afdelingen:

- Student& Onderwijs Administratie (S&O Administratie): een samenvoeging van de oorspronkelijke facultaire Bureaus Onderwijszaken, de Centrale Studentenadministratie, het International Office, het Admission Office en Visa and Housing .
- Student & Onderwijs Begeleiding (S&O Begeleiding): een samenvoeging van de oorspronkelijke afdelingen studentenbegeleiding (decanen, psychologen, griffie afstudeersteun) en de onderwijskundige dienst.
- Student Activiteiten & Campus (SA&Campus): een samenvoeging van de oorspronkelijke afdelingen Sport en Cultuur met speciale aandacht voor de verantwoordelijkheden van de extracurriculaire studentenorganisaties en voor de Campus UT.

Voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering is een Bedrijfsbureau ingericht en voor de inhoudelijke ondersteuning van de directeur en het MT een Projectbureau.

Begin januari zijn de leidinggevende functies van S&O, na een zorgvuldig traject, zover als mogelijk ingevuld. Vanwege ernstige ziekte van één van de voormalige afdelingshoofden is voor de afdeling Student & Onderwijs Begeleiding de functie van hoofd vooralsnog niet ingevuld . Hierin wordt voorzien door een tussenoplossing. Ook de functie van hoofd van de afdeling Student Activiteiten & Campus is vooralsnog niet ingevuld, het voormalige hoofd Sport en het voormalige hoofd Cultuur vullen deze taak nu in gezamenlijkheid in.

Medio januari heeft het CvB besloten dat S&O (excl. SA&Campus) gehuisvest zal gaan worden in de Spiegel. Een extern bureau (ICS) zal e.e.a. samen met een werkgroep van S&O voorbereiden. De begane grond van de Spiegel zal aangepast moeten worden om de noodzakelijke functionaliteiten van S&O te kunnen onderbrengen. Centraal hierbij zal staan het creëren van een baliefunctie. Hierbij zullen studentwensen een belangrijke rol gaan spelen. Daarnaast zal bij iedere faculteit nog een "pied a terre" worden gehandhaafd in de facultaire locaties om de account management functie van de S&O Administratie in te kunnen vullen; docent en facultaire onderwijsondersteuners zullen zoveel als mogelijk op locatie worden ondersteund. Studenten zullen voor hun informatiebehoefte zoveel mogelijk digitaal worden bediend en kunnen daarnaast terecht bij de te realiseren S&O-balie in de Spiegel. Volgens de planning zou S&O per 1 september zijn intrek moeten nemen in de gezamenlijke locatie begane grond Spiegel.

In januari en februari hebben gesprekken plaats gevonden met de opdrachtgevers van S&O (CvB, faculteiten en Student Union) en zijn belangrijke stappen gezet om inhoud te geven aan de dienstverleningsovereenkomsten (DVO) die de relatie tussen faculteiten, CvB en de SU aan de ene kant en S&O als dienstverlener aan de andere kant zullen definiëren. Daarnaast vindt de afstemming met de collega service centra plaats tijdens het periodieke overleg o.l.v. de secretaris van de Universiteit.

De activiteiten van de projectgroep OER o.l.v. de decaan EWI, Ton Mouthaan, vorderen gestaag. 12 februari jl. vond een bijeenkomst plaats van opleidingsdirecteuren en studieadviseurs, waarin de voorstellen voor een vereenvoudigde uniforme UT OER werden gepresenteerd en in een open discussie werden becommentarieerd. Met de meegekregen opmerkingen, meningen en suggesties gaat de projectgroep verder aan de slag om een en ander uit te werken. Naar verwachting zal eind april nogmaals een dergelijke bijeenkomst worden georganiseerd.

Een werkgroep vanuit de S&O Administratie heeft (met enige externe ondersteuning) nieuwe uniforme werkprocessen ontwikkeld. Op 6 maart jl. zijn deze tijdens een workshop met alle medewerkers van de S&O Administratie gepresenteerd en besproken.

Hiermee zijn de uitgangspunten voor de inrichting en implementatie van het nieuwe Student en Onderwijs Informatie Systeem bepaald. 7 maart jl. heeft de gezamenlijke stuurgroep UT-TUD een

---

[1] Zie voor een uitgebreider samenvatting:
http://www.utwente.nl/cvb/bedrijfsvoering/osc/voortgang/sosc_samenvatting%20december%20(2).doc

besluit genomen en daarmee de Europese aanbestedingsprocedure van het nieuwe SIS afgerond. Spoedig zal gestart worden met de inrichting en implementatie van dit informatiesysteem.

Als vervolg op een eerdere werkconferentie zal het implementatieplan voor SA&Campus op 25 maart worden afgerond tijdens een tweede werkconferentie met medewerkers van de betrokken afdeling en studentvertegenwoordigers vanuit de SU, Sportraad en Apollo.

De Onderwijskundige Dienst zal nog deze maand het Implementatieplan OD, waarin alle conclusies en aanbevelingen uit het externe onderzoekrapport Brans 2 worden geadresseerd, afronden. Vervolgens zal dit de leidraad vormen voor toekomstig handelen. De OD vormt samen met Studentenbegeleiding (studentdecanen, psychologen en CVA) de nieuwe afdeling S&O Begeleiding. In gezamenlijkheid worden voorstellen voor een aantal nieuwe initiatieven ontwikkeld: de oprichting van een Careercentre en academische vaardigheid trainingen voor studenten. Uiteraard moet besluitvorming t.a.v. deze initiatieven nog plaats vinden.

Medezeggenschap en Communicatie.

Er is een tijdelijke Dienstraad ingesteld voor S&O, die samengesteld is uit leden van de dienstraden van de organisatie onderdelen die zijn op gegaan in de nieuwe organisatie S&O. Iedere vier weken vindt een overleg plaats tussen de Dienstraad en de directeur.

De verslagen hiervan worden verspreid onder alle medewerkers van S&O. Iedere twee weken komt het MT bij elkaar. Ook deze verslagen worden beschikbaar gesteld ter informatie van de medewerkers S&O.

Daarnaast kent S&O een S&O Nieuwsbrief die afhankelijk van het aanbod iedere twee á drie weken verschijnt. Ieder medewerker is uitgenodigd hier actief aan deel te nemen.

Nu de organisatiestructuur is geïmplementeerd, zal bij de communicatie het accent verlegd worden van organisatiegericht naar productgericht. In overleg met de facultaire communicatie adviseurs is een communicatieplan opgesteld, dat de komende periode uitgerold gaat worden. Daarnaast heeft de directeur voor diverse studieverenigingen op verzoek presentaties gegeven

Een belangrijk aandachtspunt is het ontwikkelen van één S&O website die alle informatie systematisch en interactief aanbiedt. Op dit moment is deze informatie nog ondergebracht op de vele websites van voorgaande onderdelen van S&O. Naar verwachting zal het nog wel tot de zomervakantie duren totdat de nieuwe geïntegreerde website echt vorm heeft gekregen. Er wordt aan gewerkt en stap voor stap zal e.e.a. vorm en inhoud krijgen.

Tot slot

Er is een grote dynamiek binnen S&O, het bruist en leeft. Er moet echter nog heel veel gebeuren. S&O kan echter pas in de volle breedte als geïntegreerd servicecentrum gaan functioneren als de gezamenlijke huisvesting binnen de unielocatie Spiegel is gerealiseerd.

Belangrijke aandachtpunten blijven voorlopig de nieuwe uniforme administratieve werkprocessen, de totstandkoming van een geüniformeerde UT OER en de selectie en implementatie van de beoogde nieuwe geautomatiseerde systemen.

Al met al zet dit een behoorlijke druk op de nieuwe organisatie in ontwikkeling. De continuïteit van de dienstverlening staat bij dit alles voorop. Daarom zijn tot 1 januari a.s. vijf fte. op tijdelijke basis bovenformatief toegevoegd aan de S&O Administratie. Op deze wijze kan de continuïteit van de dienstverlening in stand worden gehouden en toch capaciteit worden ingezet bij de inrichting en implementatie van het nieuwe SIS.

Al met al wordt er hard gewerkt, zowel aan de lopende zaken als aan de beoogde vernieuwing. De medewerkers van S&O zetten zich hier enorm voor in. Gelukkig bestaat aan de kant van klanten en gebruikers waardering en begrip voor de overgangssituatie waar dit service centrum i.o. zich in bevindt. De formatie reductie op basis van EMB zal pas m.i.v. 1 januari 2009 worden gerealiseerd. Tot dan toe is de inzet van de huidige medewerkers absoluut noodzakelijk.

De huidige interim directeur vertrekt per 1 april. Op dat moment start de nieuwe directeur Susanne Wichman met haar werkzaamheden.

---

[2] http://www.utwente.nl/cvb/bedrijfsvoering/osc/projectgroepen/projectgroep_itbe/

Bibliotheek & Archief

Algemeen

Eind mei 2007 besloot het CvB de afdeling Archivering UT van het Facilitair Bedrijf toe te voegen aan het Servicecentrum Wetenschappelijke Informatie, dat toen in het kader van EMB in oprichting verkeerde. Dit heeft geleid tot een naamsverandering. Op 1 oktober 2007 is het servicecentrum Bibliotheek en Archief (B&A) gestart.

Wat B&A betreft is tot heden (1 maart 2008) het volgende bereikt:

- B&A functioneert in de organisatiestructuur zoals is beschreven in de 'eBusiness Case Archivering UT 2007-2010'.
- Op verschillende manieren zijn de gebruikers c.q. opdrachtgevers over de organisatieverandering geïnformeerd.
- Er zijn activiteiten georganiseerd om de medewerkers van bibliotheek en archief met elkaar te laten kennismaken.
- Het 'MT overleg', alle werkoverleg en het plenaire B&A overleg loopt zoals voorgenomen.
- Er is een jaarplan voor 2008 gemaakt en gepresenteerd in de UCB.
- Er is een geconsolideerde B&A begroting gemaakt op basis van deelbegrotingen die nog in ITBE en FB verband voor 2008 zijn opgesteld en de eBusiness Case Archivering. Deze begroting is besproken met CvB en FEZ en vastgesteld.
- De jaargesprekken 2008 zijn gevoerd.
- Er is een interim dienstraad B&A ingesteld en betrokken bij (regelingen voor) de bedrijfvoering.
- In de UCB zijn een Client Charter en Dienstencatalogus B&A gepresenteerd.
- De B&A website is gelanceerd op basis van de bestaande website van de universiteitsbibliotheek.
- De (financiële) administratie is ingericht: OFI, begroting, urenregistratie.
- Het intranet is ontwikkeld en wordt onderhouden.
- Er is meegewerkt aan het huisvestingsplan voor de servicecentra. De verhuizingen die daarin voor B&A zijn voorzien voor 2008 zijn nagenoeg uitgevoerd.
- Door het aanstellen van extra personeel is een start gemaakt met het wegwerken van de achterstand bij de semi-statische papieren archieven. Een bibliotheekmedewerker volgt scholing op archiefgebied en zal naast bibliotheek- ook archieftaken oppakken.

Voor B&A is zijn er drie kritische succesfactoren voor EMB:

- Het invullen van de eigenaarschap van de faculteiten. De betrokkenheid van de faculteiten bij bibliotheek en archief is cruciaal voor de kwaliteit van de dienstverlening.
- Het op moderne leest schoeien van archivering bij de UT. Digitalisering van de werkprocessen bij de UT is daarvoor de sleutel.
- Toegang tot ICT ontwikkelcapaciteit. Er is momenteel onvoldoende structurele capaciteit aanwezig deskundig op het B&A domein.

Aan deze punten moet nog verder gewerkt worden.

Vervolgtraject

Voor 2008 is het voornemen de volgende activiteiten uit te voeren:

- Samen met de directeuren bedrijfsvoering uitwerken van het eigenaarschap van de faculteiten van B&A. Vanuit het perspectief van B&A is behoefte aan een commissie wetenschappelijke informatie per faculteit waarin ook de informatiespecialisten participeren. B&A wil ook graag een raad van advies (of UCB commissie) voor wetenschappelijke informatie. De voorzitters van de commissie zouden daarvan lid kunnen zijn.
- Vaststellen van het instrumentarium voor het aansturen van de servicecentra in UCB verband: dvo en/of client charter en/of dienstencatalogus. Jaarprogramma en rapportages. Klanttevredenheid.
- Beginnen met het uitvoeren van de voornemens voor modernisering van archivering zoals vastgelegd in de eBusiness Case: presenteren vernieuwd raamwerk, plan voor verwerken

papieren archieven, digitaliseringsproject i.s.m. opdrachtgever(s), keuze en implementatie nieuw recordmanagement systeem

- Plan maken voor de personeelsontwikkeling van geheel B&A ingekaderd in de kwaliteitszorg van B&A.
- Versterken samenwerking tussen de servicecentra. Voor B&A moet een voorziening komen voor de structurele beschikbaarheid van domeindeskundige ICT ontwikkelcapaciteit.

Communicatie en betrokkenheid

Tijdens het reorganisatieproces zijn de bibliotheekmedewerkers op de hoogte gehouden in de plenaire WI&B overleggen. De medewerkers van het archief zijn geïnformeerd in een georganiseerde bijeenkomst over de eBusiness Case en in het werkoverleg. Sinds 1 oktober worden de B&A medewerkers in het plenaire B&A overleg geïnformeerd. In de jaargesprekken en het werkoverleg en de medezeggenschap van de dienstraad worden ze betrokken bij de verdere realisering van de voornemens.

Voor de betrokkenheid van de klanten en/of opdrachtgevers vervullen de informatiespecialisten een sleutelrol. Ze blijven daarom gehuisvest bij de faculteiten. De formele betrokkenheid (eigenaarschap) wordt in UCB verband ingevuld.

Tot slot

Tijdens de reorganisatieperiode 2006-2007 is veel inzet gevraagd van management en medewerkers. Zowel bij de bibliotheek als het archief is sprake van onmisbare dienstverlening, die zonder onderbreking is uitgevoerd en waar mogelijk vernieuwd. In die periode is ook de Vrijhof verbouwd, opnieuw ingericht en zijn de locaties Hogekamp en De Reulver geheel ontruimd. De UT kan tevreden zijn over de geleverde inzet voor het reorganisatieproces in deze hectische periode. Als EMB vervolgens resulteert in het door B&A gewenste hernieuwde partnership met de faculteiten is het de meest succesvolle reorganisatie van het laatste decennium.

Facilitair Bedrijf

Algemeen

Bij het aantreden van de nieuwe directeur FB eind augustus 2007 werd een organisatie aangetroffen binnen het FB die zat te wachten op duidelijkheid. Alle leidinggevende functies waren komen te vervallen en tot dan toe was onduidelijk wie nu wel formeel door zou gaan in de nieuwe organisatiestructuur en wie niet.

Ook waren er veel medewerkers reeds vertrokken waardoor een gat ontstaan was in de continuïteit van kennis. Kortom, de startpositie was lastig door de te beperkte bezetting en het gebrek aan duidelijkheid en het ontbreken van capaciteit op cruciale functies.

Daar kwam ook nog de scepsis bij richting al weer een nieuwe directeur, waardoor vooral in de beginperiode zeer veel tijd is gaan zitten in betrokkenheid creëren, eigen beeldvorming tbv de prioriteitsstelling en het invullen van de leidinggevende structuur.

Dit heeft er onder andere toe geleid dat meteen de procedures rondom het invullen van de facilitair teamleiderfuncties (FT) en de cluster facilitair managers (CFM) uitgezet zijn. Doordat er uiteraard eerst FB medewerkers in aanmerking kwamen, daarna andere interne medewerkers en zonodig vervolgens extern geworven moest gaan worden heeft de uiteindelijke invulling tot begin 2008 geduurd.

In beeld is gebracht wat er allemaal in het proces rondom het gebouwenbeheer afgesproken en uitgewerkt zou moeten worden.

Ook de heropbouw en integratie van de afdeling onderhoud, de verwachtingen over en weer van PA&O en FEZ en de uitwerking van zaken als inkoop en beleidsvorming kwamen aan bod.

Daarnaast bestond er binnen de interne facilitaire afdelingen ook een grote behoefte aan duidelijkheid. Zodoende:

- is het aanbestedingsproces rondom de catering in gang gezet mét de medewerkers,
- heeft er een doorlichting plaatsgevonden bij de beveiliging waar later in 2008 een plan van aanpak uit zal voortkomen

zal de positionering van het RB en de gewenste opbouw en werkwijze van deze afdeling opgepakt worden.

Kortom, er zijn binnen zeer korte tijd diverse trajecten uitgezet die de kwaliteit van de dienstverlening op den duur positief zullen gaan beïnvloeden. Het FB zal hiervoor wel continue moeten blijven investeren in de relatie met de klanten. De negatieve emoties rondom dit specifieke servicecentrum zijn namelijk niet te verwaarlozen, ook al gaan sommige dingen wel goed. Een lastiger en hardnekkiger aspect is de cultuurverandering die hier doorheen verweven zit; mensen zijn tot nu toe nog zoekende naar hun eigen rol, moeten nog erg wennen aan de nieuwe verwachtingen tegenover hen en lopen regelmatig tegen hun beperkingen aan.

Gelukkig is de wil om er samen iets van te maken volop aanwezig waardoor dit proces steeds meer dynamiek zal krijgen.

Traject tot nu toe en vervolg

Personele bezetting

De in de EMB genoemde bezetting is vanaf 1 april as formeel ingevuld.

Naast de CFM en FT functies, zijn een beleidsmedewerker en totaal voor 1,5 fte aan administratieve ondersteuning inkoop, vermengd met daaraan gerelateerde projecten, ingevuld. Daarnaast zou er ook 1 fte HBO inkoop aangetrokken kunnen worden. Dit is echter met het oog op de wens om een UT brede inkoopafdeling op te zetten nog uitgesteld.

Wat als PM post meegenomen is in de EMB is de afdeling onderhoud; hier zullen in de diverse disciplines in totaal 4 fte bij moeten om de regie op en continuïteit van de dienstverlening waar te kunnen maken. Door natuurlijk verloop en een gezonder evenwicht tussen preventieve en storingskosten zal dit redelijk budgetneutraal kunnen gebeuren.

De bezuinigingsvoorstellen op personeelsgebied zijn grotendeels gerealiseerd, hoewel de structuur natuurlijk wel geheel veranderd is. De bezuinigingen op materieel gebied zijn nog niet gehaald daar deze niet op alle punten realistisch bleken. Met de opzet van een UT brede inkoop afdeling en het opzetten van een goed functionerende afdeling onderhoud is de verwachting dat de bezuinigingsafspraken grotendeels alsnog gehaald zullen worden.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur zoals afgesproken in de EMB is gerealiseerd met uitzondering van de inkooporganisatie. Wel zal er voor wat betreft de organisatie van de nieuwe structuur nog veel uitgewerkt, bedacht en afgesproken moeten worden.

Opdrachtgevers

Met alle decanen en directeuren bedrijfsvoering is gesproken. Vooral de verwachtingen over en weer en de irritaties richting het FB zijn verduidelijkt. Met de komst van een aantal nieuwe DBV's is de lijn met de klant weer helder en wordt er dan ook waar mogelijk samen opgetrokken en/of afgestemd. Juist om te benadrukken dat het alleen maar samen kan om het te laten slagen. Regelmatig worden klanten ook uitgenodigd in het MT om toelichting te geven of een onderwerp nader samen te verkennen.

Ook de relatie met de VGD, PA&O en FEZ centraal wordt aangehaald, om inzicht te geven in de ontwikkelingen en wensen/uitdagingen bij het FB, maar ook om voorstellen vanuit deze afdelingen af te tasten.

Balies

FB heeft in alle gebouwen reeds een (receptie)balie. In het gezamenlijke traject ter verduidelijking van de huisvesting van ieder SC is aangegeven dat samenwerking hiermee mogelijk is. Vooralsnog is afgesproken dat de doorverwijsfunctie uitgewerkt wordt zodat 'weet ik niet, moet u niet hier zijn' uit de wereld is.

Voor de nieuwbouw wordt met diverse partijen gewerkt aan een gezamenlijk programma van eisen.

Communicatie en betrokkenheid

In een dergelijk veranderingsproces is communicatie en betrokkenheid essentieel voor het vergroten van de slagingskans. Goede wil is hierbij het uitgangspunt , wat dus niet wil zeggen dat het in alle gevallen goed gaat.

Overleg met de dienstraad staat eens in de zes weken ingepland. Naast het bijpraten over de stand van zaken wordt ook gesproken over de wijze waarop de medewerkers in het reorganisatieproces staan. De dienstraad wordt waar mogelijk gevraagd om mee te denken over voorstellen en wordt uitgenodigd voor bijeenkomsten.

Om medewerkers te informeren over de (snelle) ontwikkelingen worden diverse middelen ingezet:

- Het FB nieuws komt weer regelmatig uit
- Per periode wordt op http://www.utwente.nl/cvb/bedrijfsvoering/voortgang/fb/ de laatste stand van zaken bijgeschreven
- Mededelingen voor specifieke groepen of alle medewerkers worden gemaild en opgehangen door de leidinggevenden
- Waar wenselijk worden bijeenkomsten georganiseerd of wordt met een delegatie vanuit een specifieke afdeling gesproken

De medewerkers geven aan toch niet geheel tevreden te zijn met de communicatie vanuit het FB. Vraag is wel of de informatieplicht alleen bestaat uit het aanreiken van informatie of dat men ook informatie actief kan gaan halen. Dit laatste gebeurt nog te weinig.

Medewerkers worden gaandeweg betrokken bij de ontwikkelingen binnen het FB. Echter, er bestaat nog veel een afwachtende houding en gevraagd of ongevraagd een gefundeerde mening geven is nog niet te doen gebruikelijk. Doordat de leidinggevende lijn completer wordt, is de verwachting dat er meer betrokkenheid komt vanuit de medewerkers omdat er dan ook gestuurd kan worden op het implementeren van initiatieven.

Tot slot

Het EMB-proces, maar vooral de randeffecten hiervan, heeft zeer veel inzet gevraagd van de leidinggevenden en de medewerkers, juist ook door alle onzekerheid en het vertrek van veel bekende gezichten. De UT kan tevreden zijn over de geleverde inzet in het reorganisatieproces gezien de omstandigheden.

De FB dienstverlening heeft hier nauwelijks onder geleden want echt grote missers hebben zich niet voorgedaan. Dat het allemaal beter en efficiënter kan is ook duidelijk maar met inspanning van én de klant én het FB is dit absoluut mogelijk. De wil is er!