

Aan de Universiteitsraad
t.a.v. de voorzitter F. Lagendijk
Spiegel 306

CONCERNDIRECTIE HUMAN RESOURCES

Mevr. mr. A.H. Smit
T 053 489 3946
a.h.smit@utwente.nl

DATUM
7 april 2011
ONS KENMERK
393.579/HR

PAGINA
1 van 2
BIJLAGE(N)

ONDERWERP

Organisatorische wijzigingen Eenheid Secretaris

Geachte heer Lagendijk,

Hierbij stuur ik u een plan over voorgenomen organisatorische wijzigingen binnen de Eenheid Secretaris. De reorganisatiecode UT 2008 schrijft voor dat de beantwoording van de vraag of er sprake is van een reorganisatie, zoals bedoeld in artikel 9.1 CAO Nederlandse Universiteiten, plaatsvindt na advies van het medezeggenschapsorgaan. Vanwege het ontbreken van een dienstraad bij de Eenheid Secretaris is de universiteitsraad het betrokken medezeggenschapsorgaan. Om die reden vraag ik uw advies over voornoemde vraag.

Voordat ik inga op de vraag of de organisatorische wijzigingen zijn te duiden als een reorganisatie, geef ik een korte weergave van de voorgenomen veranderingen.

De Eenheid Secretaris is als gevolg van de reorganisatie efficiënte moderne bedrijfsvoering ontstaan. In de loop van de tijd zijn er bij de Eenheid Secretaris, vanwege uiteenlopende redenen, ook andere taken dan wel afdelingen ondergebracht. Hierdoor is een eenheid ontstaan waarvan de samenstelling niet meer aansluit bij de oorspronkelijke opzet. Bovendien zijn er bij ES taken ondergebracht die qua doelstelling beter aansluiten bij andere eenheden. Het voornemen is de organisatie van ES terug te brengen naar de oorspronkelijke bedoeling. Dat wil zeggen, ondersteuning van het College en daaraan gerelateerde adviesorganen en overleggen en dat verder versterken. Daarnaast zal de eenheid plaats bieden aan afdelingen met een onafhankelijke taak en aan activiteiten met een projectmatig karakter. Het is de bedoeling dat ES verder gaat onder de naam Concerndirectie Algemene Zaken. Die naamgeving past beter bij de hernieuwde eenheid.

De voorgaande uitgangspunten leiden tot een hernieuwde eenheid waar de onderdelen Operational Audit, Kennispark en het UTnieuws een plaats blijven houden. Dit zijn afdelingen met een onafhankelijke taak en blijven om die reden gepositioneerd binnen de hernieuwde eenheid, Concerndirectie Algemene Zaken. Bestuursondersteuning is een kerntaak voor ES. Het is de bedoeling deze kerntaak verder te professionaliseren door een verstrekte inzet op de functie van bestuurssecretaris en door de taken op het terrein van plechtigheden en ontvangsten volledig onder te brengen bij de hernieuwde eenheid.

Verder is het voornemen een onderdeel projecten binnen de hernieuwde eenheid te vormen. Ook dat is op dit moment al aan de orde, zoals VGD, Campus, 3TU, maar wordt in de toekomst meer expliciet gemaakt. Het project 3TU blijft binnen de hernieuwde eenheid gepositioneerd. Ook het onderdeel campus blijft (voorlopig) als project binnen de hernieuwde eenheid bestaan.

DE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT

Postbus 217
7500 AE Enschede
www.utwente.nl

DATUM
7 april 2011

ONS KENMERK
393.579/HR

PAGINA
2 van 2

Onder leiding van de campusmanager werkt een (project)team bestaande uit de afdelingshoofden sport, cultuur, evenementen en roostering, die daarmee tijdelijk door hem worden aangestuurd, aan de campusontwikkeling (zoals opstellen campusvisie, meerjarige campusbegroting en beleidsplan en het uitwerken van een campusorganisatie). De campusmanager komt medio 2011 met een plan van aanpak hoe hij de samenvoeging van de verschillende onderdelen naar één organisatorische eenheid gaat aanpakken.

De VGD is een projectorganisatie die ophoudt te bestaan. Het vastgoed is opgeleverd, waardoor er geen noodzaak aanwezig is een speciale projectorganisatie voor vastgoed in stand te houden. Een deel van de taken van VGD blijft bestaan, kleine nieuwbouw en verbouwingsprojecten. Deze taken worden geïntegreerd in het Facilitair Bedrijf. Gezien de betekenis van het vastgoed voor de UT wordt strategische beleids capaciteit vanuit de VGD toegevoegd aan de strategische staf van de Concerndirectie Strategie & Communicatie. De overige taken binnen VGD komen te vervallen.

Gezien de oorspronkelijke bedoeling van ES is het voornemen het onderdeel informatiemanagement te verplaatsen naar S&C. Informatiemanagement is een beleidstaak, behorend bij de taakstelling van S&C.

Tot zover de korte beschrijving van de voorgenomen veranderingen. Hieronder zal ik mijn zienswijze geven over de vraag of deze veranderingen zijn aan te duiden als reorganisatie. Ik verneem graag van u welk advies de UR mij ten aanzien van deze vraag geeft.

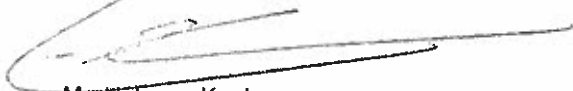
Artikel 9.1 CAO Nederlandse universiteiten geeft aan dat onder reorganisatie bij een universiteit of een onderdeel daarvan wordt verstaan een verandering in de organisatie, zoals bedoeld in artikel 25 eerste lid, onderdeel a tot en met f, van de Wet op de OndernemingsRaden, die betrekking heeft op de universiteit, of op een belangrijk onderdeel daarvan, met directe en ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor werknemers. In artikel 9.4 CAO wordt onder ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor werknemers onder meer verstaan ontslag(dreiging), een belangrijke wijziging in de functie of overplaatsing naar een ander organisatieonderdeel.

De voorgenomen wijzigingen houden, gezien artikel 9.4 CAO, ingrijpende rechtspositionele gevolgen in voor werknemers. Een aantal werknemers zal worden overgeplaatst naar een ander organisatieonderdeel. Er ontstaat geen ontslag(dreiging) voor werknemers. Alle betrokken werknemers zullen geplaatst dan wel herplaatst worden binnen de UT.

Het tweede onderdeel van de definitie van artikel 9.1 CAO is de vraag of er sprake is van een verandering in de organisatie, zoals bedoeld in artikel 25 eerste lid, a tot en met f, van de WOR die betrekking heeft op de universiteit of een belangrijk onderdeel daarvan. ES is in het BBR aangeduid als een beheerseenheid en daarom aan te duiden als een belangrijk onderdeel van de UT. Blijft de vraag over of de voorgenomen veranderingen zijn aan te duiden als belangrijke wijzigingen in de organisatie van de onderneming (artikel 25, sub e WOR). Dat is naar mijn overtuiging niet aan de orde. De voorgenomen wijzigingen houden vooral in het ordenen en (her)positioneren van taken. Taken worden ondergebracht waar ze gezien de doel en taakstellingen van verschillende eenheden ook gepositioneerd moeten worden. De uitzondering hierop is de VGD. De VGD is een projectorganisatie die ophoudt te bestaan vanwege het eindigen van het project. Dat is niet te kenmerken als een belangrijke wijziging in de organisatie omdat deze bij het ontstaan van de VGD al was voorzien.

Op basis van het voorgaande concludeer ik dat de voorgenomen organisatorische wijzigingen binnen ES niet als een reorganisatie zijn aan te duiden. Ik ben benieuwd naar het advies van de UR op dit punt, waarbij ik ervan uitga dat u de dienststraden S&O en FB zult consulteren, en verneem graag spoedig van u.

Met vriendelijke groet,


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

25 maart 2011

Voorstel inrichting van een Concerndirectie Algemene Zaken

1. Aanleiding

Als gevolg van de reorganisatie efficiënte moderne bedrijfsvoering is de Eenheid Secretaris (ES) ontstaan. Deze eenheid heeft tot taak de administratieve en secretariële ondersteuning van primair het College van Bestuur te verzorgen. Naast deze taak is de afdeling Operational Audit bij ES ondergebracht vanwege de onafhankelijke en controlerende taak. In de loop van de tijd zijn er bij de eenheid ES, vanwege uiteenlopende redenen, ook andere taken dan wel afdelingen ondergebracht. Hierdoor is een eenheid ontstaan waarvan de samenstelling niet meer aansluit bij de oorspronkelijke opzet. Bovendien zijn er bij ES taken ondergebracht die qua doelstelling beter aansluiten bij andere eenheden. De wens is de organisatie van ES terug te brengen naar de oorspronkelijke bedoeling. Dat wil zeggen, ondersteuning van het College en daaraan gerelateerde adviesorganen en overleggen en dat verder versterken. Daarnaast zal de eenheid plaats bieden aan afdelingen met een onafhankelijke taak en aan activiteiten met een projectmatig karakter. ES zal verder gaan onder de naam Concerndirectie Algemene Zaken. Die naamgeving past beter bij de hernieuwde eenheid.

2. Huidige situatie

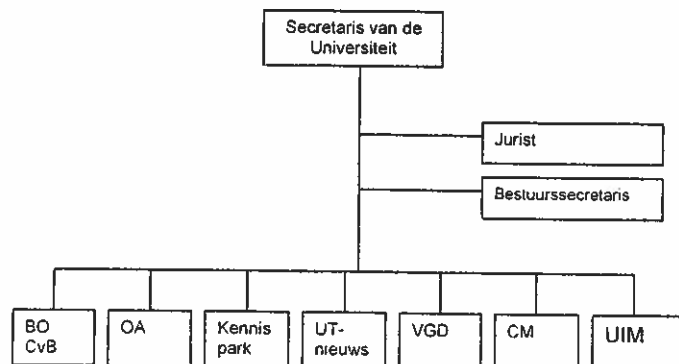
Op dit moment bestaat de ES uit de volgende onderdelen:

1. Algemeen
2. Operational Audit
3. Bureau ondersteuning CvB
4. Kennispark Twente
5. UT nieuws
6. Informatiemanagement
7. Vastgoed groep Drienerlo
8. Campusmanagement

De formatie ziet er per 1.02.2011 als volgt uit:

Onderdeel	fte
Algemeen	2,84
Operational Audit	9,26
Bureau ondersteuning CvB	8,54
Kennispark	16,17
UT nieuws	6,21
Informatiemanagement	3,0
Vastgoed groep Drienerlo	7,50
Campusmanagement/Lustrum/3TU	3,12
Totaal	56,64

Het huidige organigram:



3. Toekomstige situatie

In de toekomstige situatie richt de Concerndirectie AZ zich op haar kerntaak, ondersteuning van het College van Bestuur en de overleg en adviesorganen. Daarnaast blijft AZ plaats bieden aan afdelingen met een onafhankelijke vaste of een projectmatige taak vanuit strategisch perspectief. Gezien het voorgaande zal AZ in de toekomst als volgt zijn samengesteld:

1. Secretaris van de Universiteit
2. Bestuursondersteuning (Secretariaat, Plechtigheden en Ontvangsten)
3. Projecten
4. Operational Audit
5. UT nieuws
6. Kennispark

De formatie ziet er in de nieuwe situatie als volgt uit:

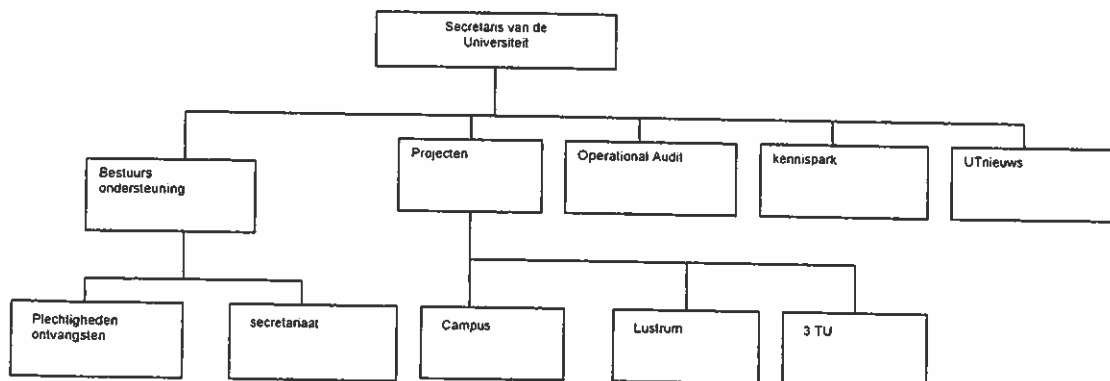
Formatie Eenheid secretaris per 1.2.2011	
Algemeen	2,84
Operational Audit	9,26
Bureau ondersteuning CvB	8,54
Kennispark	16,17
UT nieuws	6,21
Informatiemanagement	3,0
Vastgoed groep Drienerlo	7,50
Campusmanagement/Lustrum/3TU	3,12
totaal:	56,64

Nieuwe formatie Concerndirectie Algemene Zaken	
Secretaris van de Universiteit	1,00
Bestuursondersteuning	12,68
Operational Audit	9,26
Kennispark	16,17
UT nieuws	5,21
Projecten	2,12
totaal:	46,44 (-10,2)

Teruggang:	
- UT nieuws	1,0
- VGD	3,03
TOTAAL	- 4,03

Overheveling naar en van andere eenheden	
<i>Overheveling naar andere UT-eenheden:</i>	
Van ES (onderdeel VGD) naar FB	2,63
Van ES (onderdeel VGD) naar vacatureruimte FB	1,34
Van ES (onderdeel VGD) naar S&C	0,50
Van ES (onderdeel IM) naar S&C	3,00
Van ES (onderdeel Lustrum) naar S&C	1,00
TOTAAL	- 8,47
<i>Overheveling van andere UT-eenheden naar conserndirectie Algemene Zaken</i>	
Van S&C naar ES tbv bestuursondersteuning	0,2
Van S&C naar ES tbv Plechtigheden en Ontvangsten	1,3
Vacatureruimte bij bestuursondersteuning	0,8
TOTAAL	+2,3

Het nieuwe organigram:



Gefaseerde ontwikkeling naar de nieuwe Concerndirectie Algemene Zaken

De hierboven geschetste situatie zal in 2011 geleidelijk worden gerealiseerd. Doel is om dit voor de zomer te hebben geëffectueerd.

Hoewel het vooral om een herschikking binnen de organisatie gaat, zijn voor enkele onderdelen de veranderingen groter dan voor andere. In de kern gaat het om het beter positioneren van taken, in aansluiting op het organisatieprincipe scheiding van uitvoering en beleid. Hierdoor verschuiven beleidstaken die nu nog bij de Eenheid Secretaris zijn gepositioneerd (informatiemanagement, vastgoedbeleid e.d.) naar de Concerndirectie Strategie en meer uitvoerende taken naar het Facilitair Bedrijf. Daarnaast is er een verschuiving van taken gericht op het beter inrichten van de bestuursondersteuning en protocollaire zaken (bijvoorbeeld voorbereiding UR, werkbezoeken) die nu bij S&C zijn belegd naar de directie Algemene Zaken, waar het grootste deel van de bestuursondersteuning en (academische) plechtigheden reeds ligt.

Het huidige Bureau Ondersteuning, inclusief het huidige onderdeel Algemeen, wordt het onderdeel Bestuursondersteuning. Dit wordt opgesplitst in een onderdeel Secretariaat en een onderdeel Plechtigheden en Ontvangsten. In [bijlage 1](#) is een advies over de inrichting van het onderdeel Plechtigheden en Ontvangsten opgenomen. Dit advies wordt grotendeels overgenomen, met uitzondering van het benoemen van een afdelingshoofd. Volstaan kan worden met een lichtere vorm van coördinatie. Verder zullen er taken van S&C inzake de logistieke voorbereiding van de UR e.d. overgaan naar Bestuursondersteuning. Rond de zomer 2011 zou deze overgang gerealiseerd moeten zijn. Ook de voorgestelde overplaatsing van universitair informatiemanagement naar de conserndirectie Strategie krijgt voor de zomer 2011 zijn beslag.

Het vastgoedplan 2003 is in 2010 afgerond met het opleveren van drie gebouwen. Deze gebouwen worden in de loop van 2011 door de VGD overgedragen aan het Facilitair Bedrijf. Door de oplevering van het vastgoed houdt de reden van het voortbestaan van een zelfstandige projectorganisatie VGD op. Hieronder wordt dit nader uiteengezet. Zoals aangegeven, blijft er ook binnen Algemene Zaken ruimte voor het onderbrengen van projecten vanuit strategisch perspectief. De projectorganisaties Campus en Lustrum zijn daar een voorbeeld van. In de loop van 2011 zal duidelijk worden hoe op langere termijn de definitieve inbedding van Campus in de UT organisatie wordt. Het (eenpersoons) 3TU secretariaat blijft onderdeel van Algemene Zaken.

Bestuursondersteuning

De functies Bestuurssecretaris en Jurist zijn bij dit onderdeel ondergebracht. De bestuurssecretaris bewaakt onder meer de uitvoering van het bestuurlijk werkprogramma, de agendering in de verschillende organen (U-raad, UMT, CvB-D, CvB-WD, UCB), toetsen van bespreikbaarheid van

college voorstellen en de stukkenstroom van en naar het college. De Jurist is onder meer belast met de advisering van het college in juridische aangelegenheden, bewaakt de governance, begeleidt zonodig procedures en is ambtelijk secretaris van de Raad van Toezicht.

Gelet op het takenpakket is een tweetal bestuurssecretarissen gewenst (1,5fte). Een deel van hiervoor benodigde formatie zal van S&C worden overgeheveld in verband met overname van onder andere UR taken (0,2 fte). De verdere uitbreiding van de functie bestuurssecretaris zal worden gefinancierd door het niet opvullen van formatieruimte die elders binnen Algemene Zaken ontstaat.

Een onderdeel van Bestuursondersteuning is het Secretariaat. Dit bureau heeft tot taak de secretariële ondersteuning van de leden van het College van Bestuur en Secretaris en in voorkomende gevallen van andere medewerkers van AZ, het verzorgen van de administratieve en logistieke ondersteuning van de bestuurlijke besluitvormingsprocessen, de secretariële ondersteuning van de verschillende bestuurlijke gremia en afstemmingsoverleggen. Er zal binnen het Secretariaat worden voorzien in een lichte vorm van coordinatie, te beleggen bij één van de secretaresses.

Naast het Secretariaat is Plechtigheden en Ontvangsten een onderdeel van Bestuursondersteuning. Het onderdeel Plechtigheden en Ontvangsten is gewenst omdat er op dit moment binnen de UT een versnippering van taken op dit onderdeel bestaat (met name bij ES, S&C, FB). Denk aan vooral ook voor de externe beeldvorming belangrijke zaken als opening academisch jaar, Dies, innovatielezing, promoties, ere doctoraten, maar ook om ontvangsten van hoge delegaties uit binnen en buitenland, bestuurlijke werkbezoeken e.d.. De aandacht hiervoor is te versnipperd en een overall verantwoordelijkheid voor organisatie en kwaliteit ontbreekt. De dagelijkse coördinatie van voorkomende werkzaamheden van dit onderdeel zal worden belegd bij een persoon; daarvoor lijkt een 0,5 fte voldoende.

Operational Audit

Operational Audit is ondergebracht bij AZ vanwege de onafhankelijke en controlerende taak. Dit blijft ongewijzigd omdat dit uitstekend past bij de opdracht van AZ te weten plaats bieden aan afdelingen met een onafhankelijke taak.

Nader onderzocht zal worden of de afdeling Concern Control (FEZ) een plaats zou moeten krijgen binnen AZ. Gezien de werkzaamheden van Concern Control zou het wellicht beter binnen Algemene Zaken passen.

Bureau Projecten

Geregeld doen zich aangelegenheden voor waarvoor het gewenst is om dicht bij het College van Bestuur een apart project in te richten. Naar de aard van de zaak zijn dit tijdelijke constructies. Het project heft zich na afronding van het werk op en wordt opgenomen in de staande organisatie of vertrekt. Het idee is om de projectleider en de kern van de projectorganisatie te plaatsen in een Bureau Projecten.

Dit zal in de huidige situatie gelden voor de campusmanager (zie hierna), de secretaris 3TU en de organisatie van het lustrum (2011).

UT Nieuws

Het UT Nieuws blijft ondergebracht bij Algemene Zaken. Dit past bij de opdracht van Algemene Zaken om plaats te bieden aan onderdelen met een onafhankelijke taak. Overwogen is om UT Nieuws onder te brengen bij de nieuwe concerndirectie Marketing & Communicatie (zoals bij diverse universiteiten het geval is) met speciale afspraken om de onafhankelijkheid te waarborgen. Hiervan is afgezien omdat dit teveel spanning zou kunnen oproepen in een fase waarin M&C moet worden opgebouwd en het UTN zich buigt over een nieuw toekomstvast format.

Kennispark

Het Kennispark is als Innovation Lab ondergebracht bij ES. Alle medewerkers (ruim 15 fte) van de Stichting Kennispark staan op de UT pay roll en zijn gedetacheerd. In de oorspronkelijke EMB plannen was ophanging bij de concerndirectie Strategie en Communicatie voorzien. Dit vanwege de strategische verbinding op het terrein van kennisvalorisatie met kennispark Twente. Deze strategische verbinding is nog altijd aanwezig. De concerndirectie Strategie zal in 2011 een scherper profiel op strategische advisering en beleidsvorming krijgen. Binnen de concerndirectie Strategie zal beleid worden ontwikkeld en strategische advisering verzorgd op in elk geval de strategisch van groot belang zijn de domeinen onderwijs, onderzoek, studenten, huisvesting, vastgoed, campus en informatie. Daar

hoort valorisatie bij. Het ligt om die reden voor de hand om een directere verbinding aan te leggen tussen de Concerndirectie Strategie en Kennispark. Dit kan door verplaatsing van Kennispark naar Strategie, maar is ook mogelijk door te voorzien in participatie vanuit de UT (Concerndirectie Strategie) in o.a. de projectgroep die ressorteert onder de stuurgroep Kennispark. Aan dit laatste wordt de voorkeur gegeven, mede omdat voor de externe beleving Kennispark een neutrale positie dient te hebben (met het oog op de partners gemeente Enschede, provincie Overijssel en Saxion). Dat betekent dat Kennispark /Innovation Lab binnen Algemene Zaken blijft.

Aansturing binnen de Concerndirectie AZ

De hoofden van de onderdelen binnen Algemene Zaken, de (senior) bestuurssecretaris, de jurist en de projectleiders binnen het Bureau Projecten worden aangestuurd door en leggen verantwoording af aan de Secretaris. Voor wat betreft UT Nieuws geldt dat niet getornd zal worden aan de inhoudelijke onafhankelijkheid. De (senior) bestuurssecretaris is net als thans het geval is de leidinggevende van de medewerkers van het Secretariaat en Plechtigheden en Ontvangsten. Voor de dagelijkse coördinatie van werkzaamheden zal binnen deze onderdelen zelf worden voorzien. De aansturing voor de directeur Kennispark wordt niet gewijzigd.

4. Gevolgen voor de huidige organisatie

Gezien de keuze de eenheid secretaris terug te brengen naar de oorspronkelijke opzet zal een aantal onderdelen elders worden ondergebracht.

Universitair Informatiemanagement

Het onderdeel informatiemanagement wordt ondergebracht bij de concerndirectie Strategie. Informatiemanagement levert een aandeel bij de strategische beleidsadviesing en de beleidsadviesing op het terrein van ICT. Om die reden ligt inbedding bij de concerndirectie Strategie voor de hand. Dat sluit aan bij het uitgangspunt om beleid en uitvoering te scheiden. Vanuit dat uitgangspunt vindt beleidsvoorbereiding plaats in een concerndirectie. Door overplaatsing van het onderdeel informatiemanagement naar de concerndirectie Strategie zal de rol van informatiemanager formeel bij de directeur Strategie komen te liggen. Deze rol zal worden gedelegeerd aan het hoofd van de afdeling informatiemanagement. UIM zal in zijn geheel worden overgeplaatst naar Strategie, met dien verstande dat wanneer op enig moment volstaan wordt met een minder grote omvang van UIM de betreffende formatieruimte terugvloeit naar Algemene Zaken

Overwogen is om de informatieanalisten en business projectleiders van ICTS eveneens over te hevelen naar UIM. Dit vanwege hun rol bij het vertalen van beleid naar uitvoering. In 2011 wordt dit nader door de directeur Strategie bekeken. Eerst zal UIM een plek moeten verwerven binnen Strategie met name in verbinding met de andere strategische beleidsonderdelen. Gelet op de huidige persoonlijke verwevenheden van advies en projecten ligt het thans overplaatsen van deze functionarissen ook minder voor de hand, mede gelet op de ambitieuze ICT agenda van ICTS.

Vastgoedgroep Drienerlo

Met het opleveren van de drie nieuwe gebouwen is het Vastgoedplan 2003 afgerond en houdt de projectorganisatie VGD per 1 juli 2011 op te bestaan. De gebouwen worden in de loop van 2011 door de VGD overgedragen aan het Facilitair Bedrijf. Taken die nu bij de VGD liggen en structureel van karakter zijn, worden elders in de UT organisatie ingebed. Deze inbedding gebeurt vanuit het organisatieprincipe scheiding van beleid en uitvoering.

Gezien de betekenis van het vastgoed voor de UT wordt strategische beleids capaciteit vanuit de VGD toegevoegd aan de strategische staf van de concerndirectie Strategie. Bij de Concerndirectie Strategie hoort ook het beleidsdenken met betrekking tot de ruimtelijke ontwikkeling, grondbeleid en vastgoedontwikkeling een plaats te hebben. Van daaruit moet de verbinding gemaakt worden met het Facilitair Bedrijf, de directeur Kennispark en de campusmanager. De geschatte omvang van die werkzaamheden is 0,5 fte.

De werkzaamheden behorend bij de lopende juridische procedures blijven inhoudelijk begeleid door de directeur VGD. Deze werkzaamheden lopen ook door na juli 2011. Waar nodig zal de administrateur van de VGD hem ondersteunen.

Een deel van de taken van de projectmanagers van VGD blijft bestaan, kleine nieuwbouw en verbouwingsprojecten. Deze taken worden geïntegreerd in het Facilitair Bedrijf. Zie hiervoor [bijlage 2](#)

bij deze notitie, plan van aanpak integratie FB en VGD. Dit betekent dat de projectmanagers (2,6fte) worden geplaatst bij het FB binnen de groep Projecten.

De functies directeur, administrateur, secretaresse, medewerker interne dienst en communicatiemedewerker binnen de VGD vervallen en komen niet elders terug in de UT organisatie. De secretaresse en medewerker interne dienst zijn inmiddels herplaatst binnen het FB. Het tijdelijk contract van de communicatiemedewerker loopt af. De administrateur zal zoals hiervoor aangegeven voorlopig de directeur VGD blijven ondersteunen en daarnaast worden aangewezen als herplaatsingskandidaat. Voorts zal binnen het Facilitair Bedrijf de formele aansturing van de groep Projecten rechtstreeks door de directeur FB geschieden.

Campus

Voor het bruisender maken van de campus zijn velen binnen de UT inmiddels van mening dat alle activiteiten die samen hangen met de campus zouden moeten worden samengebracht onder één organisatorische eenheid. Deze bundeling draagt naast het bruisender maken van de campus ook bij aan een zakelijker benadering, een efficiëntere organisatie en uitvoering alsmede een betere coördinatie en communicatie. Het betreft in elk geval de onderdelen sport en cultuur (thans S&O) en evenementen en roostering (thans FB). Over deze bundeling is advies uitgebracht vanuit HR. Geadviseerd wordt deze afdeling in te bedden bij het Facilitair bedrijf (zie bijlage 3). Dit advies wordt *nog* niet overgenomen gezien de opdracht die de nieuwe campusmanager heeft gekregen om medio 2011 met een plan van aanpak te komen hoe hij de samenvoeging van de verschillende onderdelen naar één organisatorische eenheid gaat aanpakken. Daarbij wordt als voorkeursbestemming meegegeven de dienst FB, conform het advies van HR. Onderbrenging bij AZ dan wel een eigen dienst hebben niet de voorkeur. Het ligt voor de hand dat de Campusmanager de positie van de Student Union in de toekomst betreft bij zijn voorstellen.

Tegelijkertijd is er breed in de organisatie (alle direct betrokkenen, de betreffende medewerkers, SU) wel behoefte aan duidelijkheid over de verantwoordelijkheden binnen de campusorganisatie en de aansturing van de verschillende onderdelen. Daarom is de Campusmanager in 2011 voorlopig geplaatst worden binnen het bureau Projecten van AZ. Van daaruit werkt hij aan zijn opdracht (met name opstellen campusvisie, meerjarige campusbegroting en beleidsplan en het uitwerken van een campusorganisatie).

Onder zijn leiding werkt een (project)team bestaande uit de afdelingshoofden sport, cultuur, evenementen en roostering die daarmee tijdelijk door hem worden aangestuurd. De campusmanager was reeds financieel verantwoordelijk maar stuurt hen ook formeel -zij het tijdelijk- aan, totdat het definitieve campusplan en organisatie is vastgesteld. In feite is er sprake van een managementteam (beheer) dat tevens een projectteam (ontwikkeling) is. De medewerkers binnen die afdelingen blijven tot nadere besluitvorming van het college over de definitieve inrichting van de campusorganisatie bij hun huidige dienst behoren, respectievelijk S&O en FB. Voor hen verandert dus niets in de aansturing; alleen de genoemde vier afdelingshoofden hebben rechtstreeks te maken met de campusmanager voor de aansturing.

Voordeel van deze constructie is dat er duidelijkheid is over de ontwikkelingsrichting van de campusorganisatie maar tegelijkertijd nog ruimte is dit om organisatorisch goed neer te zetten; ook is duidelijk hoe de verantwoordelijkheden zijn geregeld.

Bijlage 1: Advies Plechtigheden en Ontvangsten

1. Inleiding

Om te komen tot een professionalisering van de activiteiten die enerzijds geplaatst kunnen worden onder de noemer protocollaire zaken en anderzijds vallen onder externe betrekkingen is het noodzakelijk te komen tot één centrale afdeling onder de Eenheid Secretaris. Deze afdeling zou dienen te bestaan uit het huidige College van Promoties, de Pedellen, de medewerkster Academische Plechtigheden en de Administratief medewerkers/secretarissen. Genoemde functionarissen voeren daarbij meerdere werkzaamheden uit die niet binnen het takenpakket van de te formeren afdeling vallen.

Naast de professionalisering in de processen is het van belang dat er meer aandacht besteed wordt aan waarborging van kwaliteit en continuïteit hiervan. Door de huidige versnippering in de organisatie zijn er veel eilandjes en zijn functionarissen die procesmatig dezelfde werkzaamheden verrichten niet op de hoogte van elkaars processen cq. werkzaamheden. Dit betekent dat het huidige kwaliteitniveau wordt bepaald door persoonlijke inzet en verantwoordelijkheid, samen met veel improvisatie en organisatie op ad hoc basis. Tevens is het een groot afbreukrisico dat de kennis en organisatie van bepaalde activiteiten maar bij één persoon bekend en belegd zijn.

2. Onderzoek

Als basis voor het uitbrengen van een advies aangaande deze opdracht zijn er interviews afgenomen met zoveel mogelijk interne betrokkenen.

Om ook te toetsen hoe de organisatie van dergelijke aangelegenheden is belegd bij andere organisaties zijn er telefonische interviews gehouden met Universiteit Leiden en Technische Universiteit Eindhoven. Tevens is er een bezoek gebracht aan de provincie Overijssel.

Uitkomsten uit onderzoek

- Interviews Intern

De betrokken medewerkers evenals het College van Bestuur geven aan dat het formeren van een gezamenlijke afdeling noodzakelijk is om zowel werkinhoudelijk meer afstemming te krijgen als ook meer zichtbaar te zijn binnen de organisatie. Daarnaast is er een behoefte aan directe aansturing, coördinatie en beleidsontwikkeling, deze lijkt tot op heden te ontbreken.

Vanuit S&C is er meer behoefte aan een ondersteunende rol in plaats van de huidige, incidenteel uitvoerende of organiserende rol. Een centrale afdeling die dan ook eerste aanspreekpunt is zou voor veel helderheid kunnen zorgen.

Binnen het College van Promoties en de Pedellen leeft het gevoel dat de kaders die benodigd zijn voor een optimale uitvoering van de werkzaamheden regelmatig ter discussie staan binnen de organisatie.

- Benchmark referentie organisaties

In de interviews met Universiteit Leiden en technische Universiteit Eindhoven is nadrukkelijk de positionering in de organisatie en de verantwoordelijkheden van de afdeling onderwerp van gesprek geweest. De informatie is verwerkt in de verdere uitwerking van de aanbevelingen.

- Bezoek Extern

Aan de Provincie Overijssel is een werkbezoek gebracht. Binnen de Provincie is een afdeling actief die verantwoordelijk is voor de organisatie van alle bezoeken en overleggen. Deze afdeling behandelt alle opdrachten projectmatig en zij hanteren hiervoor een stappenplan. Hierdoor is de kans op fouten klein. De afdeling valt onder externe betrekkingen.

3. Aanbevelingen

Uit alle afgenomen interviews is er een helder beeld ontstaan over de werkprocessen die plaatsvinden binnen de verschillende functies. Om de optimalisatie en professionaliseringslag in te zetten dienen een aantal stappen gezet te worden:

- Het maken van afspraken over het takenpakket van de afdeling.
- Het in kaart brengen van processen, opstellen procedures, checklists en beleidsontwikkeling.
- Het maken van werkafspraken met het FB en S&C.
- Het maken van werkafspraken met de verschillende medewerkers.
- Het ontwikkelen en opstellen van functieprofielen.
- Het vaststellen van de benodigde vaardigheden en competenties van de medewerkers.
- Het waarnodig ontwikkelen/bijscholen van de medewerkers.
- Het aanstellen van een procesverantwoordelijke/afdelingshoofd.

In hoofdstuk 6 staan de aanbevelingen in tijdsplanning weggezet.

Nadere uitwerking van de nieuw te formeren afdeling

4. Huidige formatie

College van Promoties	1,15 FTE = effectief 1720 uur
Pedellen	1,1 FTE = effectief 1500 uur
Oraties, Afscheidscolleges, AOJ, P uitreiking, Dies, Laureaten, prijzen.	1 FTE = effectief 1256 uur
Werkbezoeken vanuit de vleugel	0,3 FTE = effectief 449 uur
Werkbezoeken vanuit S&C	0,2 FTE = effectief 300 uur*
Totaal	3,98 FTE

* Cursief gedrukte regel is geen formatie waarop nu directe invloed is uit te oefenen. Wel wil S&C graag af van een aantal organisatorische en logistieke processen omtrent de werkbezoeken.

Voor het college van Promoties betekent dit dat uitgaande van gemiddeld 200 promoties per jaar (waarvan 30 extern en 15 ITC) met een gemiddelde uur inzet van 5 uur per promotie dat er 1000 uur op jaarbasis aan besteed wordt. Naast de uren die rechtstreeks toe te schrijven zijn aan een promotie is het college van promoties het eerste aanspreekpunt voor allerhande vragen ten aanzien van het promotiereglement up to date houden en samenstelling van de commissies. Ook de promotieplanningen bijhouden, het publiceren van de planning en het bijhouden van maandlijsten behoren tot de werkzaamheden. Alle op dit moment opgedragen werkzaamheden beschouwend lijkt er geen sprake te zijn van overcapaciteit.

Voor de Pedellen betekent dit dat uitgaande van 200 promoties per jaar met een gemiddelde uur inzet van 5 uur per promotie dat er 1000 uur op jaarbasis aan besteed wordt. Hiernaast geven de pedellen aan dat er 248 uur op jaarbasis wordt besteed aan oraties, afscheidcolleges en AOJ, P uitreiking en Dies viering. Dit betekent dat met een totaal van 1248 uur ten opzichte van 1256 uur er geen sprake is van overcapaciteit.

Voor de medewerker Oraties staat 1 FTE op papier, maar de betreffende medewerker heeft in haar aanstelling vastliggen dat er op vrijdagmiddag geen arbeid verricht behoeft te worden. Daarnaast snippert zij standaard de vrijdagochtend. Dus hoewel hier de FTE op papier 1 bedraagt, is dit in werkelijkheid 0,84 FTE. Dit heeft als gevolg dat de ureninzet geen 1496 is, maar effectief 1256 uur op jaarbasis. Er vinden gemiddeld 20 oraties per jaar plaats, waarbij er een gemiddelde ureninzet van 24 uur per oratie benodigd is. Dit houdt in dat er voor de OAJ, Dies, Laureaten, Innovatielezing, PHD award en voor de Professor de Winterprijs, 776 uren overblijven om de totale organisatie in uit te voeren. Ook hier kan op basis van de gesprekken en het totaal aan opgedragen werkzaamheden op dit moment niet kunnen worden gesteld dat er sprake is van overcapaciteit.

Door één gezamenlijke afdeling te creëren waarbij men kennis heeft van elkaars werkzaamheden en dat er duidelijke procesafspraken zijn, is met name richting S&C een efficiëncyslag mogelijk. Tevens zijn er werkzaamheden belegd bij de communicatie kolom waarin de nieuwe afdeling een duidelijke deeltaak heeft. Dit gaat om het muteren en up to date van het relatiebestand gekoppeld aan het CvB, het versturen van uitnodigingen en het aandragen van ideeën voor relatiegeschenken. Voor de nieuwe te formeren afdeling geldt dat er zeker door een herverdeling te maken van de werkzaamheden aan efficiëntie kan worden gewonnen. Hierdoor zal er in principe geen formatie uitbreiding op operationeel gebied benodigd zijn en kan een aantal nieuwe werkzaamheden ingepast worden binnen de huidige formatie.

5. Nieuwe formatie

Afdelingshoofd	0,8 of 1 FTE
College van Promoties	1,15 FTE = effectief 1720 uur
Pedellen	1,1 FTE = effectief 1500 uur
Oraties, Afscheidscolleges, AOJ, P uitreiking, Dies, Laureaten, prijzen.	1 FTE = effectief 1256 uur
Werkbezoeken vanuit de vleugel	0,3 FTE = effectief 449 uur
Totaal	4,35 tot 4,55

Om de afdeling daadwerkelijk te kunnen laten functioneren zoals gewenst zal er een afdelingshoofd benoemd dienen te worden. Buiten het coachen en aansturen van de medewerkers, het invulling geven aan de nieuwe afdeling is er behoefte aan ontzorging van S&C op het gebied van organisatorisch en logistieke processen. De inhoudelijk rol van S&C bij werkbezoeken zal niet wijzigen. Maar het afdelingshoofd zal zich in de eerste instantie ook dienen te focussen op het ontwikkelen van beleid en procedures om de zowel de interne klant, als CvB, als de afdeling zelf houvast te geven.

6. Tijdsplanning

Weeknummers	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1
Aanstellen van procesverantwoordelijke / afdelingshoofd																		
Maken van afspraken takenpakket van de afdeling		■	■	■														
Vaststellen van afdelingsbenaming		■	■	■														
In kaart brengen processen, opstellen procedures, checklists en beleidsontwikkeling	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Werkafspraken maken met de medewerkers		■	■	■	■													
Vaststellen vaardigheden en competenties					■	■	■											
Ontwikkelen en opstellen functieprofielen									■	■	■	■	■	■	■			
Maken van werkafspraken met FB en S&C								■	■	■	■	■						

■ is een doorlopende proces

Bijlage 2

Plan van Aanpak

“Integratie VGD en FB”

Werkgroep Fusie : Roy Ramakers en Dorien van der Aa
Datum : 07-02-2011
Versie : 1.0

Voorwoord

Nu de grote bouwprojecten uit het vorige Vastgoedplan van de Vastgoed Groep Drienerlo gereed zijn gekomen, is er voor gekozen deze projectenorganisatie niet in stand te houden. De secretaris van de universiteit heeft tevens besloten het aantal diensten op de Universiteit Twente te verminderen. Dit heeft geleid tot de beslissing de VGD te laten integreren met de afdeling Onderhoud van het Facilitair Bedrijf.

Zowel vanuit de VGD als het FB is een vertegenwoordiger aangewezen die samen een 'concept' Plan van Aanpak (hierna PvA) zullen uitwerken volgens een vooraf gestelde opdrachtschrijving (zie bijlage 1). Gevraagd is dit plan PvA uiterlijk op 1 februari 2011 aan te bieden aan de secretaris van de universiteit en de directeurs VGD en FB.

In dit concept PvA wordt een aanbeveling gegeven hoe de integratie van VGD in het FB volgens de werkgroep Fusie zou moeten verlopen.

Samenvatting advies

Onderverdeeld in onderwerpen uit de opdrachtschrijving.

1. inrichting van de nieuwe organisatie (denkend aan ontwikkelingen, projecten en beheer),
 - 1a. hierbij rekening houden met de lopende en geplande projecten.Een projectengroep naast de afdeling Onderhoud, onder één afdeling en één leidinggevende (met uitgebreide competenties) resortend onder het Facilitair bedrijf.

Deze afdeling voorzien van een nieuwe naam.

In de projectengroep minimaal 2 fte vanuit de VGD opnemen, met daarnaast 0,4 tot 1 fte voor beleidsimplementatie

2. huisvesting

Huisvesting dient te geschieden op één locatie (een 'kantoortuin' heeft de voorkeur, flexwerken is een optie). Paviljoen biedt mogelijkheden hiertoe.

3. samenvoegen van de financiële administraties en

- 3a. technische en projectadministraties (en de daarbij nodige secretariële ondersteuning)

In de huidige organisaties verschilt de manier van werken sterk op deze gebieden. Met name de inzet van secretariële ondersteuning kan meerwaarde bieden voor de nieuwe afdeling.

Nieuwe werkgroepen zorgen voor uitwerking van bovenstaande onderwerpen. Betrokkenheid en draagvlak (van essentieel belang voor het slagen van deze integratie) van betrokken werknemers wordt hiermee groter en het blijft geen plan dat is opgesteld door twee vertegenwoordigers. Deze werkgroepen dienen een duidelijke, nog op te stellen, (SMART) opdrachtschrijving te ontvangen voor de onderdelen huisvesting-, secretariële-, project- en financiële ondersteuning.

Het nut en de noodzaak van het combineren van de beide afdelingen is erg duidelijk geworden. Dit heeft in ieders beleving veel voordelen.

De meeste betrokkenen hebben een voorkeur voor een zo snel mogelijke integratie. Voorstel is de werkgroepen direct na goedkeuring van het PvA te starten. De eerste resultaten daarvan mogen eind maart 2011 worden verwacht om een snelle integratie te faciliteren.

Eind juni 2011 kunnen alle onderdelen uit de opdracht zijn gerealiseerd.

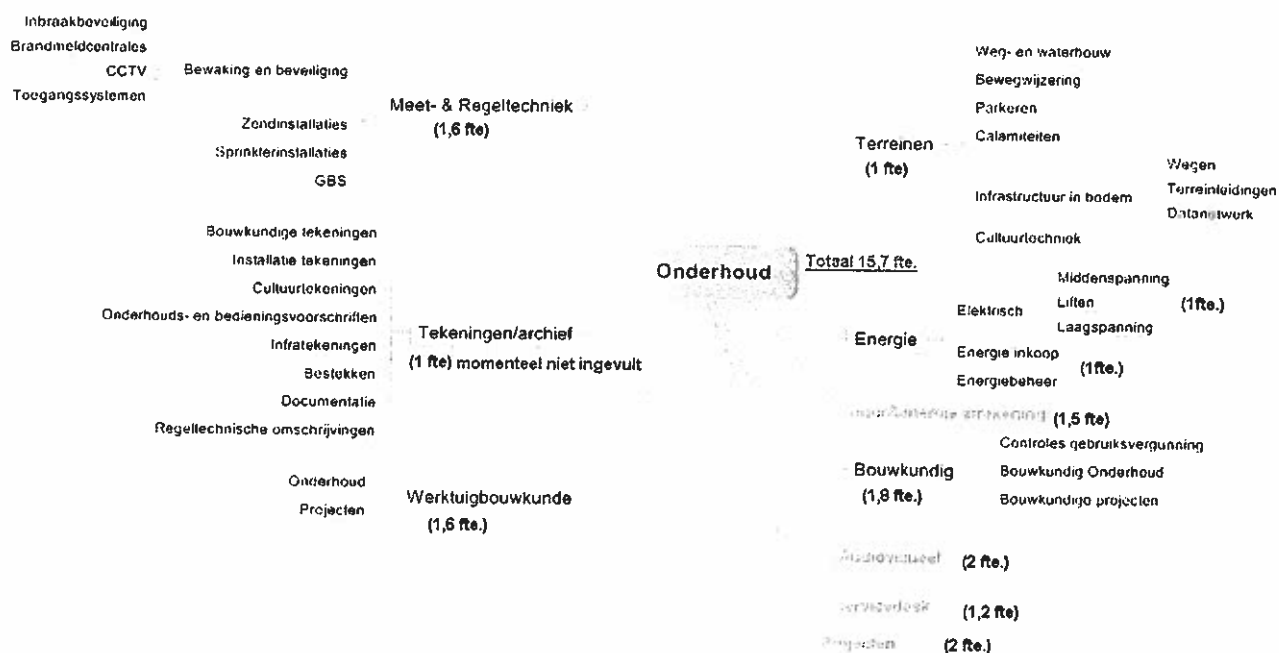
Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting advies	2
1. Omschrijving huidige afdelingen	4
2. Analyse	6
2.1 Gegevensverzameling	
2.2 Randvoorwaarden	
3. Keuzes	9
3.1 Afweging van oplossingen	
3.2 Verbeteringstrategie	
4. Implementatieplan	12
4.1 Resultaat	
4.2 Afnemer en betrokkenen	
4.3 Activiteiten en planning	
4.4 Grenzen	
4.5 Randvoorwaarden	
4.6 Kosten en opbrengsten	
5. Verkoop en borging van het plan	14
5.1 Draagvlak	
5.2 Borging kwaliteit	
Bijlage1 Opdrachtbeschrijving werkgroep fusie	

1. Omschrijving huidige afdelingen

De afdeling Onderhoud van het **Facilitair Bedrijf (FB)** bestaat uit een team van medewerkers (15,7 fulltime- equivalent) die allen vanuit hun eigen professionele deskundigheid en aangestuurd door de Manager Onderhoud, hun specifieke inbreng leveren aan een efficiënte bedrijfsvoering. De afdeling verzorgt het bouwkundige, elektrotechnische en werktuigkundige onderhoud van alle universiteitsgebouwen. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor het onderhoud van het 150 ha grote universiteitsterrein.

Ook audiovisuele middelen worden door de groep beheerd, ondersteund, onderhouden en aangeschaft (in samenwerking met inkoop). Voor de uitvoering van het onderhoud worden door de medewerkers contracten afgesloten met externe leveranciers. Naast het afsluiten van contracten verzorgt de afdeling Onderhoud de kwaliteitsbeheersing en de beleidsontwikkeling op het vakgebied.



Figuur Opbouw afdeling Onderhoud

De afdeling Onderhoud houdt zich bezig met de volgende 3 soorten werkzaamheden;

1. Interventies/ storingsonderhoud,
2. Preventief onderhoud
3. Projecten (enkel of multidisciplinair); veelal door wensen vanuit UT- klant, vervanging van grote componenten of verbouwingen van gebouw(del-)en. Ook onderzoek naar energiebesparende mogelijkheden en 'aanschuiven' bij projecten van de hierna omschreven Vastgoed Groep Drienerlo vallen hieronder.

De gehele afdeling Onderhoud is samen met enkele parkmanagement-functies, accountmanagers, Concerndirectie en ondersteuning van het FB gehuisvest in het Paviljoen.

De **Vastgoed Groep Drienerlo (VGD)** betreft een dienst resortierend onder de eenheid Secretaris van de UT die voornamelijk grootschalige nieuwbouwprojecten en verbouwingen begeleid en uit laat voeren. De dienst is momenteel gehuisvest in Erve Holzik.

Op dit moment bestaat de organisatie uit 1 fte directeur, 1,5 fte secretariaat, 2,4 fte projectmanager en 0,8 fte ondersteuning divers. Tevens worden op dit moment een tweetal projectleiders van buiten ingehuurd, in totaal ongeveer een 0,6 fte.

Door de directeur VGD wordt in samenspraak met het College van Bestuur beleid opgesteld en verwoord in het Vastgoedplan 2009- 2014. In het Vastgoedplan staan de projecten opgenomen welke dienen te worden uitgevoerd om te kunnen voldoen aan de vraag vanuit de UT, dan wel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Dit Vastgoedplan wordt (sinds 2009) jaarlijks aangepast en vastgesteld. De afgelopen jaren heeft de VGD een aantal zeer grote projecten afgerond. In deze periode was de bezetting aan projectmanagers zo'n 3,6 fte, een communicatie- medewerker 0,6 fte en de bezetting van externen zo'n 1 tot 1,5 fte. Hiernaast was er projectondersteuning (0,8 fte) en secretariële ondersteuning (1,5 fte) en 1fte directie.

Tevens werd voor de uitvoering van de projecten veel expertise van buitenaf ingehuurd, waardoor een heel 'leger' van kennis de projectmanager VGD ondersteunde.

De secretariële ondersteuning van de VGD richt zich op postverwerking, document/archiefbeheer (in de ruimste zin van het woord), notuleren van intern overleg, agendabeheer, opdrachtverstrekking, aanbestedingsondersteuning, financiële projectadministratie, technische projectadministratie en projectaanvragen richting CvB.

Door deze uitgebreide functie (met veel aanwezige en voorhanden informatie) worden de projectmanagers op veel vlakken ontlast en kunnen problemen bij afwezigheid van een projectmanager worden ondervangen.

2. Analyse

2.1 Gegevensverzameling

Onderverdeeld in de 5 onderwerpen uit de opdrachtomschrijving, te weten;

1. inrichting van de nieuwe organisatie (denken aan ontwikkelingen, projecten en beheer),
 - 1a. hierbij de lopende en geplande projecten,
2. huisvesting.
3. samenvoegen van de financiële administraties en
 - 3a. technische en projectadministraties (en daarbij de benodigde secretariële ondersteuning)

1. + 1a. inrichting van de nieuwe organisatie (rekening houdend met lopende en nieuwe projecten)

Na inventarisatie, door interviews en een brainstormsessie met betrokkenen, is duidelijk geworden dat er sterke voorkeur is voor een aparte groep projecten naast de groep onderhoud binnen het Facilitair Bedrijf.

Beide disciplines krijgen zo voldoende aandacht en het één sneeuwt niet onder bij het ander (onderhoud geeft bv. veel ad-hoc situaties waardoor projecten op de achtergrond kunnen raken).

Tevens is duidelijk geworden dat beide groepen onder één **leidinggevende** moeten vallen, omdat er anders twee eilanden blijven bestaan.

Dus één afdeling met daarbinnen twee hoofdgroepen; een groep die zich in hoofdzaak met projecten bezig houdt en een andere in hoofdzaak met onderhoud. Elkaar bij werkzaamheden betrekken indien gewenst maar ook laten betrekken door sturing vanuit de centrale leidinggevende.

De leidinggevende dient een aantal competenties te bezitten om voldoende coördinatie te houden over zowel de groep onderhoud als de groep projecten.

Vanuit de interviews en brainstormsessie is aangegeven dat de competenties (en eigenschappen) onder andere betreffen: 'overall' kennis en kunde, motiverend, visionair, inspirerend, in bepaalde gevallen een zekere arrogantie/ dominantie en innovatief denken.

Een duidelijke werkverdeling maken voor projecten en onderhoud behoort tot de hoofdtaken.

De leidinggevende zal zich meestal niet inhoudelijk met de werkzaamheden bezig hoeven te houden door de hoge mate van taakvolwassenheid binnen de afdeling.

Hoe de **strategische beleidsontwikkeling** onder de conerndirectie Strategie eruit zal komen te zien is niet bekend.

Met de huidige directeur VGD zijn gesprekken gevoerd. Door hem is de aanbeveling gegeven, dat voorkomen moet worden dat beleid in de nieuwe situatie 'over de schutting wordt gegooid' en niet wordt begrepen of, in het meest nadelige geval, niets mee wordt gedaan.

Vanuit de huidige projectmanagers van de VGD bestaat hier een duidelijk beeld over. Beleid bestaat uit drie onderdelen, te weten strategie, visie en operatie. Duidelijk moet worden gemaakt op welk niveau welk onderdeel van beleid wordt ontwikkeld en vastgesteld. De niveaus van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en bijbehorende taken moeten worden vastgelegd voordat functies kunnen worden ingevuld.

In het Vastgoedplan van de VGD staan voor de komende jaren nog een aantal **projecten** gepland, met een gemiddelde waarde van M€ 4,5 per jaar.

Volgens het Vastgoedplan versie 2011 in totaal M€ 19,7 (2011 – M€ 5,61, 2012 – M€ 4,70, 2013 – M€ 5,06, 2014 – M€ 4,33).

Daarnaast zijn er continu bijkomende projecten welke niet in het Vastgoedplan benoemd staan. Voor het jaar 2011 is dit bijvoorbeeld het Bionanolab. Voor de komende jaren zal dit niet veranderen, zeker met de nauwere samenwerking met het bedrijfsleven, Kennispark en de herontwikkeling van Langezijds en Hogekamp waar waarschijnlijk ook capaciteit voor beschikbaar moet zijn.

Kleinere projecten vereisen in de begeleiding en beheersing meer aandacht en tijd dan grote (voorbeeld: één project van € 100.000 vergt minder tijd in begeleiding dan tien van €10.000). Doordat de projecten in de komende jaren kleiner in omvang zijn en meer in bestaande en in gebruik zijnde

gebouwen, zullen deze in verhouding voor extra werk zorgen in voorbereiding, begeleiding en uitvoering. Extra capaciteit in begeleiding (per M€) ten opzichte van de eerdere situatie zal vereist zijn.

In de situatie van de afgelopen jaren waar gemiddeld M€ 35 aan projecten op jaarbasis werd omgezet bedroeg de vaste projectbezetting tussen de 6,5 en 8 fte, inclusief directie (1fte) en projectondersteunende kracht (0,8fte) (exclusief een secretariële ondersteuning van 1,5fte). Dit geeft per fte een projectomvang van M€ 4,3 per jaar. Hierbij is geen rekening gehouden met de ingeleende capaciteit.

In de huidige situatie is een totaal van 4,7 fte bezig met de geprognosticeerde M€ 5,6 aan projecten (inclusief directie, beleidsondersteuning door projectmanager en exclusief 1,5 fte financiële/secretariële ondersteuning). Onbekend is de omvang van niet voorziene projecten voor dit jaar. Gemiddeld dus ongeveer M€ 1,2 per jaar per projectbetrokkene. Ook hierbij is geen rekening gehouden met aanwezige ingeleende capaciteit.

2. huisvesting

Om betere communicatie en efficiënter werken mogelijk te maken dient eenheid te worden gecreëerd binnen de beide groepen. Het voorstel is één locatie te zoeken om beide groepen te huisvesten. Door geïnterviewden wordt dit voorstel aangemoedigd.

Vanuit de huidige afdeling onderhoud wordt de scheiding tussen mensen in de vorm van de nu aanwezige afgesloten ruimten binnen het Paviljoen als nadelig ervaren. Communicatie zal beter kunnen verlopen als dit een meer open structuur krijgt.

Om dus binnen de huidige afdeling onderhoud maar ook tussen beide groepen in de nieuwe afdeling, communicatie en werkwijze efficiënt te laten verlopen is het voorstel fysiek bij elkaar te gaan zitten. Een ieder zal nog beter op de hoogte zijn van elkaars projecten en de laatste stand van zaken. Gebruik maken van elkaars expertise zal eenvoudiger zijn. Ook het combineren van het archief, projectadministratie en revisiestukken zal leiden tot verbetering.

3. + 3a. samenvoegen van de financiële administraties, technische en projectadministraties

De huidige afdeling Onderhoud onder het FB maakt op een compleet andere manier gebruik van **secretariële ondersteuning** dan de VGD. Bij de huidige VGD heeft deze een veel grotere rol dan bij de afdeling Onderhoud waardoor nu bij onderhoud veel tijd wordt besteed aan 'randzaken'. Door de rol van secretariële ondersteuning te vergroten zou efficiënter gewerkt en tijd bespaard kunnen worden.

Ook blijkt dat in de huidige situatie binnen beide afdelingen niet wordt gewerkt volgens eenzelfde (projectmanagement) systeem.

De **financiële administratie** wordt op dit moment binnen de huidige afdelingen op verschillende manieren uitgevoerd. VGD rapporteert op basis van projecten uit het Vastgoedplan af terwijl FB rapporteert met als kader de onderhoudsbegroting. Een keuze is sterk afhankelijk van hoe de afdeling FEZ dit voor de toekomst wenst, mede door veranderende omvang van de komende projecten.

2.2 Randvoorwaarden

Na gesprekken met onder andere betrokkenen vanuit de VGD, maar ook de secretaris UT, directeur FB, directeur VGD, manager onderhoud FB zijn een aantal randvoorwaarden aangegeven, waarmee dit PvA rekening dient te worden gehouden.

- Scheiding in hiërarchische aansturing vanuit FB en een functionele/ operationele aansturing vanuit het vastgoedbeleid bij strategie aan de projectenafdeling en beleidsondersteuning binnen de projectenafdeling is niet mogelijk.

Goed functionerende communicatielijnen naar de uitvoerende afdeling zijn echter een vereiste voor uitvoering van het geschreven beleid.

- Door de directeur FB is gesteld dat hij alle afdelingen van het Facilitair Bedrijf gehuisvest wil hebben op één locatie, dus geen aparte locatie voor de samengevoegde Onderhoud/VGD afdeling.

Binnen deze randvoorwaarden is dit PvA geschreven.

3. Keuzes

3.1 Afwegen van oplossingen

Overwogen is oplossingen aan te dragen voor alle onderwerpen uit de opdracht.

Door gesprekken met betrokkenen (met inhoudelijk veel specifieke kennis) van beide diensten, is geconcludeerd dat de definitieve vorm van organisatie en werkwijze niet volledig in dit concept PvA geadviseerd kan worden.

Gebrek aan kennis en ervaring op deze onderwerpen is voor een deel de reden. Tevens zou met het compleet uitwerken van alle facetten weinig, tot geen, draagvlak gecreëerd worden bij betrokken personen uit de afdelingen. Slagingskans van de integratie zal hierdoor minimaal zijn, waarschijnlijk is deze zelfs gedoemd te mislukken.

Wel zijn duidelijk de verschillen in werkwijze en opzet tussen beide organisaties geconstateerd.

Wat voor de nieuwe afdeling de beste werkwijze is dient in nieuwe werkgroepen met deskundige betrokkenen te worden onderzocht.

Voorstel is alle werkgroepen onder regie van één, zo neutraal mogelijk persoon, advies uit te laten brengen aan de opstellers van dit concept PvA (werkgroep fusie), directeur FB en manager Vastgoed en Beheer.

3.2 Verbeteringstrategie

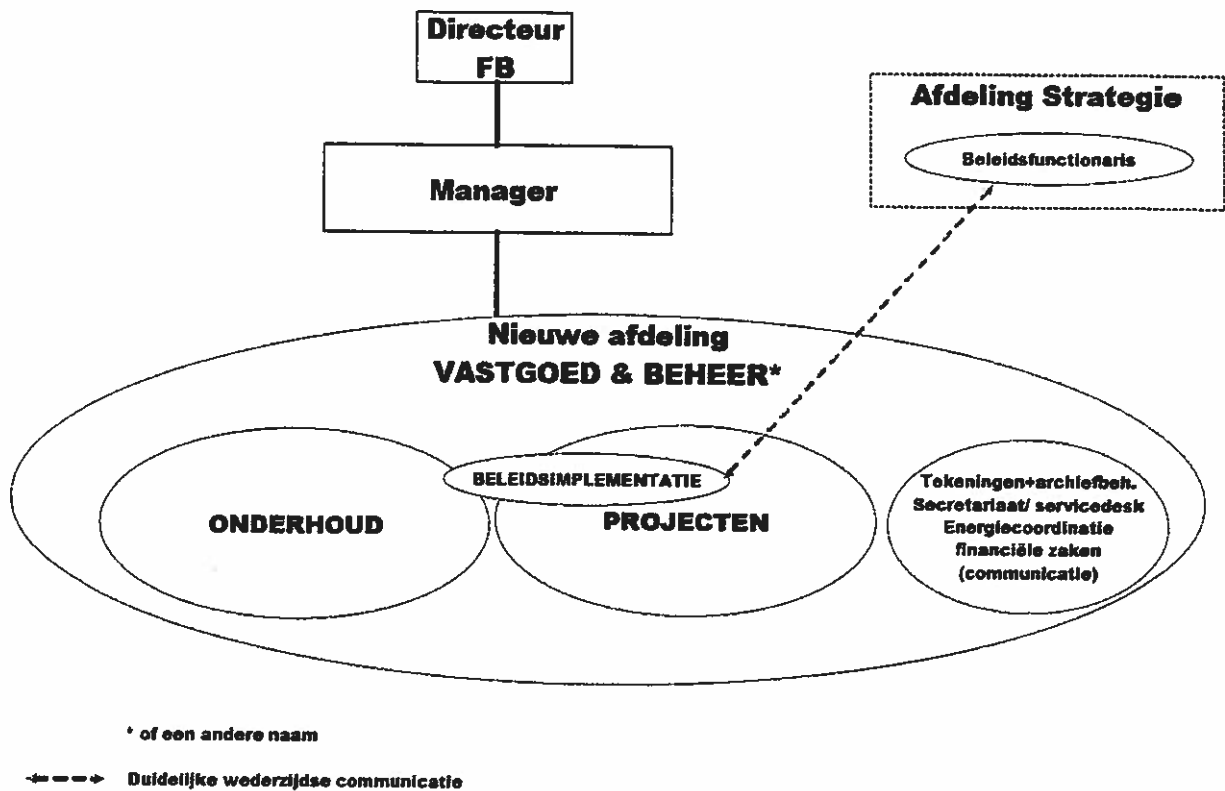
In deze paragraaf zijn keuzes beschreven voor bepaalde oplossingsstrategieën.

1. + 1a. inrichting van de nieuwe organisatie (rekening houdend met lopende en nieuwe projecten)

Om eenheid en duidelijkheid naar de UT- gemeenschap te creëren zal aan de nieuwe groep een **nieuwe naam** gegeven moeten worden.

Voor dit concept PvA hebben we de naam '**Vastgoed & Beheer**' gehanteerd, echter een definitieve naamgeving zal in overleg met de nieuwe afdeling en de belanghebbenden worden bepaald.

Binnen de afdeling Vastgoed & Beheer zal iemand verantwoordelijk moeten zijn voor de **beleidsimplementatie** (het vertalen van beleidsstrategie naar projecten). Deze persoon zal met de inzichten die ontstaan in de dagelijkse praktijk de beleidsfunctionaris vastgoed bij de afdeling Strategie moeten adviseren. Dit vereist goede communicatie tussen beide personen. Zowel top-down als bottom-up zal het vastgoedbeleid op deze manier worden gevoed.



Door analyse van de gegevensverzameling is bovenstaande afbeelding van de nieuwe afdeling onder FB tot stand gekomen.

De geplande **projecten** bedragen tot 2014 jaarlijks gemiddeld M€ 4,5.

Door projecten die nu worden uitgevoerd door de huidige afdeling Onderhoud (deels, afhankelijk van grootte en complexiteit) over te dragen aan de nieuwe projectengroep en deze projectengroep gebruik te laten maken van de kennis vanuit de groep Onderhoud kan gebruik van externen verminderen. Hiermee kan op een groot deel van de in de huidige situatie aanwezige advieskosten worden bespaard.

De onderhoudsdeskundigen kunnen zich meer verdiepen in onderhoudszaken, en daarnaast meer specialistische input geven in de projecten op het betreffende vakgebied.

Gezien de noodzakelijke uitbreiding in nodige begeleidingscapaciteit voor de kleine projecten, de geplande projecten vanuit onderhoud en de nog niet te voorziene projecten is het advies minimaal een bezetting van 2fte vanuit de huidige VGD voor groep projecten.

Daarbij dient tevens invulling te worden gegeven aan de functie beleidsimplementatie (geschat 0,4 - 1fte afhankelijk van de nog te bepalen inhoud).

De werkzaamheden welke binnen de VGD nu worden uitgevoerd door de 0,8 fte projectondersteuning (bv. hook- up na inhuizing) komen te vervallen. Deze werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door de projectmanagers. Gezien de schaalgrootte van de nieuwe projecten is dit acceptabel.

2. huisvesting

Uit inventarisatie blijkt dat in het Paviljoen, middels een interne verbouwing, de mogelijkheid bestaat de nieuwe groep Vastgoed & Beheer te huisvesten.

Erve Holzik heeft zonder uitbreiding geen mogelijkheid de hele FB groep (inclusief de nieuwe afdeling Vastgoed & Beheer) vanuit het Paviljoen te herbergen.

De wijze van huisvesting (locatie, kantoren/kantoortuin) en de mogelijkheid voor flexwerken dienen in een werkgroep nader te worden onderzocht.

3. samenvoegen van de financiële administraties

3a. samenvoegen van de technische en projectadministraties (en daarbij de benodigde secretariële ondersteuning)

Om juiste informatie te verkrijgen en de juiste keuzes te kunnen maken voor het samenvoegen van de administraties, adviseren wij de beschikbare expertise (financieel vanuit FEZ-, FB- en VGD-administratie en voor technische-, projectadministraties en secretariële ondersteuning vanuit de afdelingen) in te zetten door werkgroepen te vormen. Deze adviseren ondermeer over werkwijze, benodigde personele bezetting (mogelijk een uitbreiding) en softwareondersteuning.

De keus kan zijn voor de nieuwe groep een vorm van secretariële ondersteuning in te zetten welke lijkt op die van de VGD. Dit heeft het voordeel dat centraal alle benodigde projectinformatie gestroomlijnd en opgeslagen wordt. De belasting voor projectmanagers en onderhoudsdeskundigen wordt hiermee verminderd.

Aan beide manieren kleven voor- en nadelen. Onafhankelijk van welke manier van ondersteuning wordt gekozen, wordt er aanpassingsvermogen gevraagd van de betrokkenen van zowel de afdeling Onderhoud, als van de VGD.

Voor secretariële ondersteuning van de nieuwe afdeling lijkt, volgens een eerste ruwe schatting, 0,5 fte tot 1,5 fte voldoende. Nauwkeurige getallen moeten volgen uit de conclusies van de op te richten werkgroep.

4. Implementatieplan

4.1 Resultaat

Het resultaat van de werkgroep fusie is dat er een onafhankelijke analyse tot stand is gekomen met, naast een mogelijke (en mogelijk vloeiende) integratie als uitkomst, ook een aantal zeer goed uit te voeren verbetermogelijkheden voor beide groepen in de nieuwe afdeling.

4.2 Afnemers en betrokkenen

Het resultaat heeft in de nieuwe situatie niet alleen positieve gevolgen voor de huidige afdeling Onderhoud en voor de VGD maar ook voor:

- CvB, FEZ en andere met FB en VGD samenwerkende afdelingen (één aanspreekpunt en zo mogelijk één manier van werken);
- voor UT- gemeenschap (brede kennis over onderhoud en bouwprojecten vanuit één afdeling waardoor sneller en eenvoudiger informatie kan worden verkregen en uitvoering van vastgoed en onderhoud worden bespoedigd).

4.3 Activiteiten en planning

	feb-11	mrt-11	apr-11	mei-11	jun-11	jul-11	aug-11	sep-11	okt-11	nov-11	dec-11	jan-12	
Te ondernemen activiteit:													verantwoordelijk:
werkgroep huisvesting (rapportage mogelijkheden en advies eind maart)		■											Centraal persoon deelwerkgroepen
definitief besluit huisvesting (eind maart)		■				X					X		Directeur FB
Uitwerking concept, verbouw en inhuizing (gereed medio juni)					■								Centraal persoon deelwerkgroepen
werkgroep secretariaat (rapportage eind mei, implementatie ntb.)				■		X					X		Centraal persoon deelwerkgroepen
werkgroep financieel (rapportage eind mei, implementatie ntb.)				■		X					X		Centraal persoon deelwerkgroepen
werkgroep uniforme projectorganisatie/structuur (rapportage eind mei)				■							X		Centraal persoon deelwerkgroepen
definitieve naamgeving (eind maart)		■											Directeur FB
taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beleidsfuncties vaststellen				■									Secretaris UT
Opstellen taakomschrijving/ competentieprofiel Manager Vastgoed&Beheer			■										Directeur FB, PA&O
Aanstellen Manager Vastgoed&Beheer (medio mei)				■									Directeur FB, PA&O
Omschrijving werkverdeling onderhoud en projecten (medio juni)				■									Manager Vastgoed & Beheer
Definitieve vaststelling ondersteunende taken, functies				■									Manager Vastgoed & Beheer
maandelijkse rapportage aan Concerndirectie FB													Manager Vastgoed & Beheer

■ = Resultaat □ = lopend proces (X= evaluatie)

4.4 Grenzen

Om de case hanteerbaar en overzichtelijk te houden heeft de werkgroep fusie zich gericht op de hoofdlijnen van de verandering. Hierbij is getracht duidelijk te maken waar de verschillen zitten en waar personen met meer inhoudelijke kennis advies dienen te geven vanuit de werkgroepen.

4.5 Randvoorwaarden

Randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om de doelen te realiseren zijn vanzelfsprekend de ondersteuning van directies, secretaris van de universiteit, de medewerking van personeel aan de werkgroepen en het vervolgproces.

Het beschikbaar stellen van tijd en geld voor de werkgroepen maar ook het hebben van geduld totdat de conclusies vanuit de werkgroepen zijn gevormd zijn essentieel voor het slagen van dit plan.

Een positieve instelling van betrokkenen en belanghebbenden is doorslaggevend. Na deze eerste inventarisatie lijkt dit niet tot problemen te leiden.

4.6 Kosten en opbrengsten

De kosten voor uitvoering van dit plan van aanpak zullen voornamelijk bestaan uit de tijd die deelname aan de voorgestelde werkgroepen kost. Uiteindelijke kosten voor integratie van de VGD in het FB kunnen pas worden bepaald als de werkgroepen hun advies gereed hebben.

Werkgroepen : *geschat maximale kosten ± €10.000,--*

Verbouw locatie: *definitieve kosten n.t.b. door werkgroep huisvesting, inschatting kosten mogelijk ± €70.000,--*

Interieur, ICT, tijdelijke huisvesting: *kosten n.t.b. door werkgroep huisvesting, inschatting kosten ± €35.000,--*

Secretariële ondersteuning 0,5 – 1,5 fte: *kosten n.t.b. door werkgroep secretarieel, maximale kosten ± €50.000,-- per jaar*

Besparingen worden bewerkstelligd door goedkopere huisvesting (het vervallen van één locatie), efficiënter gebruik van de locatie (door bv. een kantoortuin), besparing op dubbele opslag/archief, efficiëntere inzet personeel (betere samenwerking en werkverdeling), minder advieskosten (door minder inleenkrachten en adviseurs). Ook de huidige projectondersteuning van 0,8 fte komt te vervallen.

Maar ook kan een besparing worden behaald door de secretariële ondersteuning een prominente rol te geven waardoor hoger ingeschaalde medewerkers ingezet kunnen worden voor hoofdtaken en minder met randzaken bezig zijn.

5. Verkoop en borging van het plan

5.1 Draagvlak

Bij de betrokken VGD-ers is reeds een maximaal draagvlak gecreëerd door iedereen te interviewen, standpunten aan te horen en zo mogelijk deze mee te nemen in het PvA. Ook de directie (FB en VGD) als ook de huidige manager afdeling Onderhoud zijn maximaal gehoord.

Veelal worden de voordelen van het samenvoegen van beide afdelingen ingezien.

Door een gezamenlijke brainstormsessie waarin de voorlopige resultaten en uitgangspunten van dit concept PvA zijn gepresenteerd, zijn veel onduidelijkheden bij een mogelijke nieuwe organisatievorm uitgesproken. Directeur FB heeft aangegeven de werkgroepen veel werkruimte te geven om gezamenlijk bedachte plannen in werking te stellen. Het enige vereiste is een evaluatiemoment waarop de werking gecontroleerd zal worden en eventueel zal worden bijgesteld.

Een voorstel uit de brainstorm is alvast te starten met een 'pilot-project' en deze gezamenlijk uit te voeren ondanks het nog niet fysiek bij elkaar zitten.

Tevens werd hierin geadviseerd een aantal nader te specificeren zaken, waaronder de huidige claims, onder verantwoordelijkheid van de huidige directeur VGD (in samenspraak met betrokken projectmanagers) te laten en deze verantwoording niet 'mee te nemen' naar de nieuwe afdeling.

Voor de afdeling Onderhoud is de mate van draagvlak op dit moment nog onvoldoende duidelijk. Huidige manager onderhoud is, na hem in het plan veelvuldig te hebben betrokken, zeer positief over de voorlopig gepresenteerde resultaten.

Betrokken medewerkers van de huidige afdeling Onderhoud zijn nog niet allemaal gehoord. Wel is van hen bekend dat ze de integratie liever vandaag dan morgen doorgevoerd zien. De voordelen vanuit de dagelijkse werksituatie zijn hen meer dan duidelijk.

Door zitting te nemen in de voorgestelde werkgroepen kan een ieder invloed uitoefenen op de inrichting van de nieuwe afdeling en wordt ook hier draagvlak gecreëerd.

5.2 Borging van kwaliteit door evaluatie

Vanaf het fysieke samengaan van de diensten dient elk half jaar een interne audit te worden uitgevoerd door een beleidsmedewerker van het Facilitair Bedrijf.

Het hoofd van de afdeling Vastgoed en Beheer rapporteert maandelijks de status van voortgang en mogelijke problemen aan de directeur van het FB.

Resultaten kunnen worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld (*plannen, uitvoeren, controleren, zo nodig bijsturen*).

BIJLAGE 1: Opdrachtschrijving

Opdrachtschrijving integratie VGD en FB

November 2010

Uitgangspunten

Na het gereedkomen van de grote bouwprojecten volgens het vorige vastgoedplan, is er voor gekozen om de Vastgoed Groep Drienerlo te integreren met de afdeling Onderhoud van het Facilitair Bedrijf. Hierbij moet gedacht worden aan een samengaan van de ontwikkel en project activiteiten van de VGD en de project en beheeractiviteiten van het FB. De gefuseerde afdeling zal deel uitmaken van het Facilitair Bedrijf.

De strategische beleidsontwikkeling binnen de VGD zal worden ondergebracht in de conerndirectie Strategie & Communicatie.

Formeel is vastgesteld dat de daadwerkelijke fusie uiterlijk 1 januari 2012 plaats zal vinden.

Uitgangspunt is echter om te bezien of dit waar mogelijk eerder kan,

Opdracht

Ontwikkel een plan van aanpak, inclusief tijdspad, om de integratie te realiseren, uitgaande van de eerder genoemde uitgangspunten.

De opdracht wordt gegeven aan de werkgroep Fusie die bestaat uit een medewerker van de VGD en aan een medewerker van FB Onderhoud. Deze werkgroep rapporteert aan de secretaris van de universiteit en de directeuren VGD en FB.

De werkgroep zal, mede namens collega's, dit plan gaan ontwikkelen.

Hierbij moet in ieder geval gedacht worden aan de volgende onderwerpen:

1. de inrichting van de nieuwe organisatie. Denk daarbij aan de onderdelen ontwikkelingen, projecten en beheer
2. lopende en geplande projecten
3. het verweven van de technische en project administraties (betrek het secretariaat FB hierbij)
4. het samenvoegen van de financiële administraties (betrek FEZ hierbij)
5. de huisvesting

Naast overleg met collega's kan de werkgroep ook overleggen met alle relevante functionarissen binnen en buiten het FB.

Hierbij wordt gedacht aan directeur FB, manager Onderhoud FB, beleid FB, administrateur FB, (adj)directeur FEZ, directeur S&C, klanten (dbv's) etc.

Het concept Plan van Aanpak zal uiterlijk op 1 februari 2011 aangeboden worden aan de secretaris van de universiteit en de directeuren VGD en FB.

Bijlage 3:

Voorstel bundelen campusactiviteiten

Opdracht: adviseer waar bij bundeling van de campusactiviteiten deze activiteiten in de UT organisatie kunnen worden opgehangen.

Aanpak: om te kunnen komen tot een advies zijn de volgende functionarissen geïnterviewd:

1. Kees van Ast, vice voorzitter College van Bestuur
2. David Korringa, directeur FB
3. Pieter Binsbergen, campusmanager
4. Suzanne Wichman, directeur S&O, Jan Willem Hidskes, hoofd Sport en Hannah de Vries, hoofd Cultuur
5. Martijn Driesprong, bestuurslid Student Union

Vooraf:

Het voornemen bestaat de campusactiviteiten te bundelen, dit betreft de onderdelen sport, cultuur, bureau evenementen en het reserveringsbureau. Dit voornemen hangt samen met de plannen uit Route 14. Daarin wordt een betere coördinatie en communicatie van activiteiten op de campus nagestreefd. Deze taak is expliciet gemaakt in de functie van campusmanager. Om tot een betere coördinatie en communicatie te komen, is het invoeren van de functie van campusmanager niet voldoende. Ook het bundelen van de campusactiviteiten draagt bij om tot een betere coördinatie en communicatie te komen.

In de huidige situatie vallen de afdelingen sport en cultuur onder het service centrum S&O en het bureau evenementen en het bureau reserveringen onder het FB. De campusmanager is ondergebracht bij de Eenheid Secretaris. Op dit moment is er geen eenduidige regie en geen gezamenlijkheid in na te streven campusactiviteiten.

Algemene bevindingen uit de interviews:

Uit de interviews is een aantal algemene bevindingen naar voren gekomen. Allereerst wordt bundeling van de campusactiviteiten door de geïnterviewden als zinvol beschouwd. Er is eenduidigheid over de onderdelen van de UT-organisatie die onder de bundeling vallen. Als idee wordt het onderbrengen van Studium Generale genoemd. Dit vanwege de nauwe verbondenheid met campusactiviteiten en meer specifiek het onderdeel cultuur.

Uit de interviews kwam ook naar voren dat de visie op de campus onvoldoende duidelijk is. Wat wordt verstaan onder "De Campus bruist"? Dit zal nader moeten worden uitgewerkt. Daarbij zal meegenomen moeten worden welke activiteiten onder campusactiviteiten worden verstaan, welke voorzieningen worden geëxploiteerd en wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen de activiteiten moeten plaatsvinden.

Het bundelen van campusactiviteiten maakt het eenvoudiger om als één geheel naar buiten te treden, maar ook om bij het organiseren van activiteiten beter onderling af te stemmen en samen te werken. Overigens wordt de onderlinge samenwerking wel als aandachtspunt genoemd. Er zal in de toekomst één loket en één regie moeten komen. Ook voor de Student Union is het van belang dat er voor hen één aanspreekpunt komt. Dat zal de campusmanager, ook de leidinggevende van de nieuw te vormen afdeling, zijn.

Randvoorwaarden

Uit de algemene bevindingen leiden wij een aantal randvoorwaarden af die moeten worden ingevuld om succes te kunnen behalen.

1. Een duidelijke visie op campusactiviteiten. In die visie zal meegenomen moeten worden wat gerealiseerd moet worden om van een succes te kunnen spreken.
2. Een expliciet besluit van het College van Bestuur dat voorzieningen geëxploiteerd worden en in welke mate.
3. Ondernemerschap mogelijk maken, onder meer op financieel terrein.
4. Eenduidige regie op campusactiviteiten, met daarbij benodigde bevoegdheden voor de campusmanager.
5. Eén loket voor alle campusactiviteiten.

6. Een campusmanager met in ieder geval de volgende competenties: ondernemer, netwerker, omgevingsbewustzijn, verbindend leidinggevende.

Ophanging:

Indien de randvoorwaarden, zoals deze hierboven zijn beschreven, worden vervuld, is de ophanging van de campusactiviteiten op zich minder relevant. Eén regie en één loket zijn essentieel voor het succes. Mogelijkheden voor organisatorische ophanging zijn de volgende:

1. bij Eenheid Secretaris
2. als zelfstandige eenheid
3. bij S&O
4. bij het Facilitair Bedrijf

Ad 1. De Eenheid Secretaris is, naast de taken op het gebied van ondersteuning van het College van Bestuur, een verzameling van afdelingen met weinig samenhang. Op dit moment is een ontwikkeling gaande om de Eenheid Secretaris terug te brengen naar de kern, dat wil zeggen ondersteuning van het College van Bestuur en plaats bieden aan afdelingen met een onafhankelijke taakstelling. De campusactiviteiten passen niet binnen de kern van de Eenheid Secretaris. Ophanging van de campusactiviteiten binnen de Eenheid Secretaris is daarom niet logisch.

Ad 2. Er kan voor gekozen worden een zelfstandige eenheid voor de campusactiviteiten op te richten. Dat is minder wenselijk, gezien de geringe omvang van de afdeling en de ongewenste overhead die zou kunnen ontstaan.

Ad 3. Bij EMB is S&O ingedeeld in drie afdelingen. Eén van de afdelingen was studentactiviteiten en campus. Naast Sport en Cultuur kunnen ook Bureau reserveringen en het Evenementenbureau onder deze afdeling worden gebracht. In de praktijk is S&O niet volgens de driedeling ingericht. Onderbrenging van de campusactiviteiten bij S&O zou, gezien de oorspronkelijke opzet, logisch zijn. Echter, gezien het ontwikkelstadium waarin S&O zich bevindt, en de focus op onderwijsondersteuning, ligt het niet voor de hand de campusactiviteiten bij S&O onder te brengen. De campus verdient bijzondere aandacht, gezien de strategische keuzes die in Route 14 zijn gemaakt. Bij S&O is daar op dit moment geen ruimte voor.

Ad 4. Bij EMB is onderzocht of Sport en Cultuur bij het FB zouden kunnen worden ondergebracht. Dat leek toen ongewenst. Vastgesteld kan worden dat de situatie nu anders is, ook wat betreft direct betrokkenen. Alles afwegende is het onderbrengen van de campusactiviteiten bij het FB op dit moment het beste alternatief. Door de campusactiviteiten bij het FB onder te brengen ontstaat er een service centrum waar alle faciliteiten die op de UT beschikbaar zijn, zijn ondergebracht. Vooral bij het exploiteren van de campus heeft onderbrenging van die activiteiten bij het FB voordelen, gezien de samenhang met de catering maar ook met de beveiliging en de interne dienst.

Advies:

Samengevat adviseren wij de campusactiviteiten onder te brengen bij het Facilitair Bedrijf. Gezien de bijzondere opdracht die deze afdeling krijgt, adviseren wij het als een project te definiëren. Dat wil zeggen dat de, nog aan te stellen, leidinggevende bijzondere bevoegdheden en een taakstelling krijgt voor drie jaar. Onderbrenging bij het FB zal vooralsnog voor de duur van drie jaar zijn, na afloop van die drie jaar zal worden bezien wat de behaalde resultaten zijn en of de organisatorische inbedding voldoet.