

# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

**Overlegvergadering d.d.** : 8 november 2017

**Commissievergadering** : SI / OOS / FPB

**Agendapunt** : Samenvoeging diensten FB en EC in een nieuwe dienst C&H

**Bijgevoegde stukken** : Plan van aanpak Campus en Huisvesting –

**Betrokken dienst:** FB/AZ-EC

paraaf: 

**Secretaris:** ir. R. Mazier

paraaf: 

**Portefuillehouder:** dr. W.D. Bult-Spiering

paraaf: 

---

## **1. Status agendapunt:**

Rol URaad:

- Ter informatie
  - Ter advisering
  - Ter instemming
  - Anders:
- 

## **2. Eerder behandeld in:**

Naam gremium: Decentrale dienstraden

Datum behandeling: 12 oktober 2017

Naam agendapunt: Plan van aanpak Campus en Huisvesting

Conclusie toen:

---

## **3. Toelichting/samenvatting:**

The Executive Board has commissioned to make a plan of action for the integration of a number of components for the service Campus & Housing (C&H). The main goal is to achieve an optimal use of the Campus as a tool to achieve the goals of the UT. This requires an integrated approach to the physical environment of the UT in which the user/client is the central part. The organisation change should lead to optimal support for utilizing and developing the campus and housing.

The Board has given a number of criteria, partly based on Vision 2020 and partly based on the purpose of the merger. From the beginning, the employees have mentioned (in 2016) a number of success factors for the transition.

To reach the ultimate goal, the optimal use of the Campus, the process development and the development of the organisation are success factors, in addition to the organisational design. These three components are described in this plan of action.

The establishment of the organisation concerns the main structure and the management structure of the new service. Integrated coordination and direction will be realised, and the organisation structure in such a way is an improvement in the field of the adaptation of the work processes and facilitates the way of working.

The employees and managers are involved in different ways. There were working sessions about the organisational design and process development. During this process there was regularly contact with the decentralised service councils and the University Council on the steps to be taken, the progress and the insights. For this organisation change we used, in close consultation with the UR, the 'Leidraad Organisatiewijzigingen UT' and we agreed that C&H is a pilot in the context of this guideline.

---

**4. (Voorgenomen) besluit CvB:**

*Gezien* 25 september 2017  
*Gehoord* Kwartiermaker IOCH  
*Overwegende*  
*Besluit het CvB* Voorgenomen besluit Campus en Huisvesting

---

**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**  
**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
  - Ja, op
- Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
.....



Universiteitsraad

## COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR  
N. Kollen  
j.kollen@utwente.nl  
053-489 2228

DATUM  
20 september 2017  
ONS KENMERK  
CvB-UIT-2904

PAGINA  
1 van 2

KOPIE AAN:  
Dienstraad FB  
Dienstraad Spiegel  
Afvaardiging dienstraad EC  
OPUT



ONDERWERP  
Samenvoeging diensten FB en EC in een nieuwe dienst Campus & Huisvesting (C&H)

Geachte leden van de Universiteitsraad,

Bijgaand ontvangt u het plan van aanpak voor de nieuwe dienst Campus en Huisvesting (C&H). Grondslag voor dit plan is de opdracht van het College van Bestuur om te komen tot een plan voor de samenvoeging van een aantal onderdelen tot de dienst Campus & Huisvesting (C&H). Doel is te komen tot een optimale inzet van de Campus als instrument om de doelen van de UT te behalen. Dit vraagt een integrale benadering van de fysieke omgeving van de UT waarbij de gebruiker/klant centraal staat. De organisatieverandering moet leiden tot een optimale ondersteuning van het benutten en het ontwikkelen van de campus en huisvesting.

Dit plan van aanpak is in nauwe samenwerking met de dienstraden (Spiegel, FB en afvaardiging EC), de (afvaardiging van) de UR, de MT's en de medewerkers tot stand gekomen. Er zijn verschillende rondes geweest waarin een ieder is voorgelicht over de stand van zaken en actief kon meedenken om te komen tot een nog beter plan.

Een belangrijke vraag die beantwoordt moet worden is of de beoogde verandering een reorganisatie betreft, of dat eerder sprake is van een organisatiewijziging. In artikel 9.1 cao NU is het begrip reorganisatie als volgt omschreven: *"Onder een 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 van de universiteit met directe en ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor werknemers (o.m. ontslag(dreiging), belangrijke wijziging in de functie, overplaatsing naar een ander organisatieonderdeel)".*

# UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM  
20 september 2017

ONS KENMERK  
CvB-UIT-2904

PAGINA  
2 van 2

Met het samenvoegen van de diensten Facilitair Bedrijf, Eenheid Campus van de dienst Algemene Zaken en het onderdeel Milieu van de dienst HR in een nieuwe dienst Campus en Huisvesting zijn geen ingrijpende rechtspositionele gevolgen gemoeid, er is daarom geen sprake van een reorganisatie als bedoeld in artikel 9.1 cao NU. Wij zijn uitgegaan van een organisatieverandering, categorie 2, zoals aangegeven is in de concept Leidraad organisatiewijzigingen Universiteit Twente: *“een organisatiewijziging die van invloed is op de organisatie en/of de werkwijze van de betreffende eenheid/eenheden of UT als geheel en zonder ingrijpende rechtspositionele gevolgen”*.

De vraag of er al dan niet sprake is van een organisatieverandering of een reorganisatie, is op grond van bovengenoemde leidraad schriftelijk voorgelegd aan u op 17 mei 2017. U heeft bij brief van 14 juni 2017 aangegeven dat u tot dezelfde conclusie bent gekomen, dat er sprake is van een organisatiewijziging. Bij een organisatiewijziging als deze kan worden afgesproken dat de advies- en instemmingsprocedure tegelijk plaatsvindt.

Het College van Bestuur heeft het plan in de collegevergadering van 25 september 2017 goedgekeurd en een voorgenomen besluit genomen. Het plan ligt nu bij u en de dienststraden ter advies en instemming. Met u is afgesproken dit als zodanig in te zetten, waarbij de betrokken dienststraden een advies aan u zullen uitbrengen. Op 12 oktober 2017 hebben wij een vergadering gepland met de decentrale dienststraden. Het streven daarbij is dat de adviezen van de dienststraden in uw vergadering op 18 oktober 2017 aan de orde kunnen komen. Uiterste datum van indiening is 31 oktober 2017.

Zoals aangegeven verwacht het College van Bestuur dat de nieuwe dienst C&H, die ontstaat uit de huidige diensten Facilitair Bedrijf, de Eenheid Campus van de dienst Algemene Zaken en het onderdeel Milieu van de dienst HR, een belangrijk middel is te komen tot een optimale inzet van de Campus als instrument om de doelen van de UT te behalen.

De samenvoeging van beide diensten in een nieuwe dienst C&H betekent een wijziging in het Bestuurs- en beheersreglement van de Universiteit Twente. Op grond van artikel 11 lid 1 sub b UR-reglement vragen wij om instemming van artikel 5 van het BBR, ter behandeling in de overlegvergadering van 8 november 2015. Zoals te doen gebruikelijk zullen alle wijzigingen van het BBR waarmee de UR heeft ingestemd aan het eind van het jaar worden verwerkt in een update van het BBR.

Wij verwachten u hiermee volledig te hebben geïnformeerd over het gevolgde medezeggenschapsproces. Voor de inhoudelijke zaken verwijzen wij naar het bijgevoegde plan.

Namens het College van Bestuur,



ir. R. Mazier,  
Secretaris Universiteit Twente a.i.



**Plan van Aanpak vorming  
Dienst Campus en Huisvesting**



**Kenmerk: FB17.1358/ST  
Datum: 27 september 2017  
Auteur: W.H. Fij**



# Inhoudsopgave

1.	INLEIDING .....	2
2.	ORGANISATIE-INRICHTING .....	3
3.	OVERWEGINGEN T.A.V. HUIDIGE NAAR NIEUWE SITUATIE .....	7
4.	NIEUWE SITUATIE DIENST CAMPUS & HUISVESTING .....	9
5.	PERSENELE CONSEQUENTIES .....	13
6.	FINANCIËLE CONSEQUENTIES .....	14
7.	CONSEQUENTIES OP GEBIED VAN HUISVESTING .....	14
8.	PROCESINRICHTING .....	15
9.	ORGANISATIEONTWIKKELING .....	19

## BIJLAGEN:

1. PROCES MEDEZEGGENSCHAP
2. ACADEMISCHE VORMING
3. FORMATIEPLAN
4. PROFIELEN NIEUWE FUNCTIES
5. RESULTATEN WORKSHOPS KLANTVRAGEN EN LOKETTEN
6. RESULTATEN WERKPROCESSEN
7. OVERZICHT WERKSESSIES HOOFDSTRUCTUUR
8. OVERZICHT WORKSHOPS WERKPROCESSEN EN LOKETTEN
9. ANALYSE TAKEN VEILIGHEID EN GEZONDHEID RI&E
10. VERGELIJKING VASTGOEDFUNCTIE UNIVERSITEITEN

# 1. Inleiding

Het College van Bestuur heeft de opdracht gegeven om te komen tot een Plan van Aanpak voor de samenvoeging van een aantal onderdelen tot de dienst Campus & Huisvesting (C&H). Doel is te komen tot een optimale inzet van de Campus als instrument om de doelen van de UT te behalen. Dit vraagt een integrale benadering van de fysieke omgeving van de UT waarbij de gebruiker/klant centraal staat. De organisatieverandering moet leiden tot een optimale ondersteuning van het benutten en het ontwikkelen van de campus en huisvesting. Voor deze opdracht is een interne kwartiermaker benoemd.

Bij de opdracht is door het CvB een aantal criteria meegegeven. Deze is deels gebaseerd op Vision 2020 en deels op de doelstelling van de samenvoeging. Daarnaast is door medewerkers in het voortraject in 2016 een aantal succesfactoren benoemd voor de transitie.

Om het uiteindelijke doel, de optimale inzet van de Campus, te kunnen bereiken zijn naast de organisatie-inrichting, ook de procesinrichting en de doorontwikkeling van de organisatie succesfactoren. Deze drie componenten worden in dit Plan van Aanpak beschreven.

De organisatie-inrichting betreft de hoofdstructuur en de aansturingsstructuur van de nieuwe dienst. Hiermee wordt integrale coördinatie en regie gerealiseerd en is de organisatiestructuur zodanig, dat het een verbetering op het gebied van de inrichting van de werkprocessen en de manier van werken faciliteert.

Ten aanzien van de procesinrichting is met behulp van een aantal werksessies met medewerkers al een aantal stappen gezet om te komen tot criteria en randvoorwaarden voor verbetering van de werkprocessen. De focus was in eerste instantie gericht op klant gerelateerde werkprocessen. In dit plan wordt aangegeven wat de deelresultaten tot de zomer 2017 zijn en hoe het vervolg van dit traject er uit gaat zien.

Vervolgens wordt uitgewerkt op welke wijze alle medewerkers in de nieuwe dienst gefaciliteerd worden in het leren continu te verbeteren en zich verder te ontwikkelen in relatie tot de kernwaarden van de organisatie (Vision 2020) en de opdracht van de dienst C&H.

De inhoud van dit plan is tot stand gekomen in een proces waarbij medewerkers en leidinggevenden op verschillende manieren betrokken zijn. Er zijn werksessies geweest over de organisatie-inrichting en over de procesinrichting. Gedurende het gehele proces is regelmatig gesproken met de decentrale medezeggenschap en de Universiteitsraad over de te nemen stappen, de voortgang en de inzichten. Een overzicht treft u in bijlage 1.

Voor deze organisatiewijziging is in nauw overleg met de UR de concept Leidraad Organisatiewijzigingen UT gehanteerd en is afgesproken C&H als een pilot in het kader van deze leidraad te beschouwen.

## 2. Organisatie-inrichting

### Beschrijving huidige situatie onderdelen

#### Huidige situatie Eenheid Campus

Eenheid Campus (EC) is de afdeling waar alles wordt georganiseerd op gebied van kunst, cultuur, evenementen, sport en reserveringen op de campus van de Universiteit Twente. Zij levert een bijdrage aan de academische vorming van studenten door het ondersteunen en faciliteren van sport- en culturele studentenverenigingen en het adviseren en faciliteren van het organiseren van evenementen en activiteiten door studenten(verenigingen), zowel Nederlands als internationaal.

EC bestaat uit vier onderdelen:

- Sport.
- Culture & Events.
- Reserveringsbureau.
- Campus Company.

De eenheid wordt momenteel aangestuurd door een tijdelijk leidinggevende. Verder kent de eenheid twee afdelingshoofden.

De belangrijkste activiteiten van de verschillende onderdelen zijn:

#### Sport

- Faciliteren sportverenigingen (instructie, materiaal en accommodatie; begeleiding & coaching).
- Organiseren sportaanbod studenten en medewerkers (regulier en incidenteel).
- Organiseren sportaanbod derden.
- Beheer sportfaciliteiten, inclusief verhuur derden.
- Faciliteren fysieke + online kaartverkoop.
- Faciliteren tentamens.
- Faciliteren UT evenementen.
- Zwemschool UT (NPZ zwemmen, ABC kinderen + ouderen).
- Opstellen businessplan vanuit Meerjaren Accommodatieplan (MJAP) met betrokken gebruikers.

#### Culture & Events

- Faciliteren culturele verenigingen (instructie, materiaal en accommodatie en waar nodig begeleiding en coaching).
- Organiseren en presenteren van exposities en professionele voorstellingen.
- Kunstuitleen voor medewerkers en studenten.
- Beheer theaterzalen en culturele ruimtes (zoals piano- en popstudio's, werkplaatsen, atelier etc.).
- Aanbod cultuureducatie en cursussen.
- Techniek ondersteuning bij UT evenementen.
- Ondersteuning en advisering bij het organiseren van evenementen, inclusief (ondersteuning bij) aanvraag vergunningen en veiligheid.
- Organiseren van evenementen.

#### Reserveringsbureau

- Verhuur van congres- en vergaderzalen, theaterzalen en onderwijszalen, voor zover niet ingeroosterd.
- Regelen extra faciliteiten zoals catering, audio, licht en technische ondersteuning.

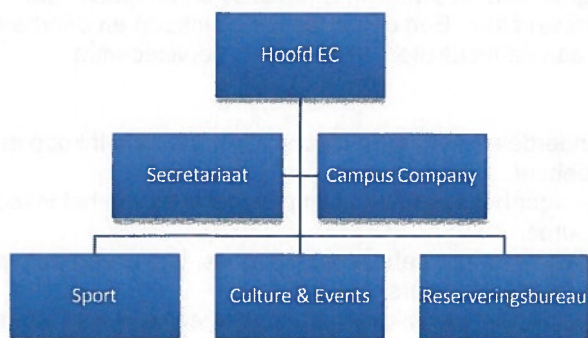
Het Reserveringsbureau en Culture & Events worden door één afdelingshoofd aangestuurd.



## Campus Company

Deze eenheid is in 2013 opgericht om een specifieke doelstelling te kunnen bereiken, namelijk het 'vermarkten' van voorzieningen op de campus. Intussen is gebleken dat de werkzaamheden beter dicht bij de uitvoering van de verschillende onderdelen van EC kunnen worden ondergebracht. Een deel van de formatie is al ingebed in de afdelingen Sport en Culture & Events. Het secretariaat van de Eenheid Campus valt rechtstreeks onder het hoofd EC.

## Organogram Eenheid Campus



## Huidige situatie Facilitair Bedrijf (FB)

Het Facilitair Bedrijf verzorgt de facilitaire dienstverlening voor de UT, zowel binnen de gebouwen als op het campusterrein. Via interne diensten, gevestigd in de gebouwen, wordt service verleend aan de bewoners. In de zeven grootste gebouwen is een Servicedesk aanwezig waaraan serviceverzoeken kunnen worden gericht. Zij vormen de frontoffice van het FB. De backoffice wordt gevormd door de afdelingen Inkoop, Post & Logistiek, Beveiliging en Vastgoed & Beheer. Daarnaast wordt door het FB een aantal voor haar dienstverlening bedoelde contracten afgesloten en beheerd, zoals schoonmaak, catering, afval, warme dranken en verschillende onderhoudscontracten. Het facilitair bedrijf wordt aangestuurd door de directeur. Verder kent de dienst een aantal afdelingshoofden en teamleiders.

Binnen de dienst zijn de volgende onderdelen:

### 1 Interne Dienst & Servicedesk

Het Facilitair Bedrijf verzorgt door middel van de Interne Dienst de coördinatie van operationele dienstverlening in de gebouwen op en buiten de universiteitscampus (ITC) en ziet op deze manier toe op de kwaliteit van de uitvoering. De Interne Dienst draagt zorg voor de ontvangst van goederen, het uitvoeren van kleine reparaties, het leveren van hand- en spandiensten, het verzorgen van kleine interne verhuizingen, verwijzen van externe leveranciers en eerste controle op uitvoering van werkzaamheden door leveranciers. Tevens is de interne dienst verantwoordelijk voor het collegezalenbeheer. Daarnaast heeft de Interne Dienst een signaleringsfunctie rond veiligheid, orde en netheid in de gebouwen. De Servicedesk is het aanspreekpunt voor bezoekers, medewerkers en studenten voor onderwijs, onderzoek en diensten van de UT met name op het gebied van gebouw gerelateerde zaken. Bezoekers worden gastvrij en oplossingsgericht geholpen met alle vragen, opmerkingen, klachten, opdrachten e.d. De Servicedesk borgt de klantvraag en/of wens door deze door te geven aan de Backoffice.

### 2 Beveiliging

De afdeling Beveiliging heeft als taak om met een dienstbare houding een zo optimaal mogelijke bijdrage te leveren aan de veiligheidsbeleving van alle gebruikers op de campus. De beveiliging is 24 uur per dag, 7 dagen in de week aanwezig. Over de gehele campus wordt gesurveilleerd. Overige taken van de dienst zijn: informatie verstrekken aan bezoekers, begeleiding van hulpdiensten bij brand en ongevallen en ordehandhaving en beveiliging op de campus, ook bij evenementen. De beveiliging beschikt over een meldkamer, waar alle automatisch gegenereerde storingen uit de gebouwen binnenkomen.

### **3 Post & Logistiek**

De afdeling Post & Logistiek draagt zorg voor de postverwerking en de ontvangst en distributie van alle non-food goederen binnen de Universiteit Twente. Ook voor goederenvervoer tussen gebouwen kan er een beroep gedaan worden op de afdeling Logistiek. Daarnaast wordt het vervoer en de planning van vervoer voor de leden van het College van Bestuur afgehandeld door deze afdeling.

### **4 Onderhoud en Contracten**

De afdeling Onderhoud en Contracten zorgt voor onderhoud van de campus. Het betreft het groen, de ondergrondse leidingen, de terreinverlichting, de universiteitsgebouwen en de installaties die bij deze gebouwen horen. De afdeling draagt bij aan nieuwbouw, renovaties en aanpassingen van zowel de gebouwen, de installaties als de infrastructuur. Een derde taak is de inkoop en doorberekening van energie en de verhuur van ruimten aan de faculteiten, instituten en servicecentra.

### **5 Inkoop**

De afdeling Inkoop bestaat uit de onderdelen Tactische Inkoop, Operationele Inkoop en Informatiemanagement & Contractbeheer.

Tactische inkoop is verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het inkoopbeleid en voor de inkoopprocessen en procedures.

Operationele inkoop is verantwoordelijk voor het gehele bestelproces, inclusief orderbewaking en het oplossen van dagelijkse problemen met leveranciers.

Informatiemanagement betreft het verzorgen van inkooprapportages en uitvoeren van inkoopgerelateerde projecten.

### **6 Projectmanagement**

Het leiden en uitvoeren van projecten op het gebied van facilitair (aanbestedingen etc.) en vastgoed (renovatie en nieuwbouw).

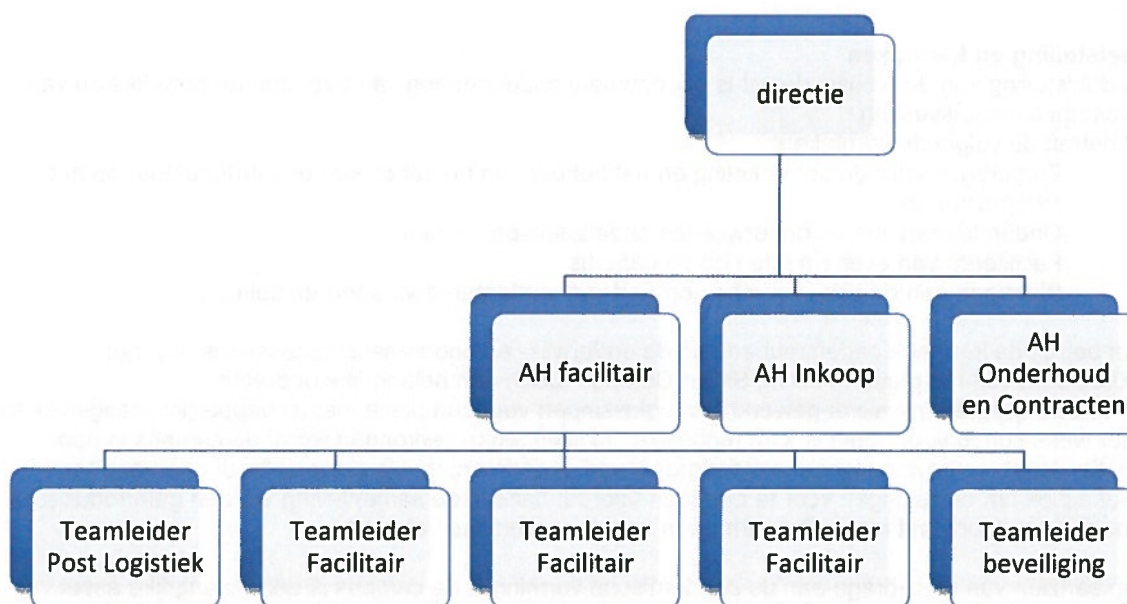
### **7 Facilitair Accountmanagement**

De Afdelingshoofden Facilitair hebben tevens de rol van Accountmanager. Ze zijn medeverantwoordelijk voor de integrale facilitaire dienstverlening aan klanten en gebruikers en het (contract) management van één of meerdere toegewezen (UT-brede) domeinen. De accountmanagementrol is bedoeld om te fungeren als intermediair tussen klanten en interne leveranciers.

### **8 Staf en ondersteuning**

Verder kent het Facilitair Bedrijf een stafafdeling Beleid en een Secretariaat. Beide zijn rechtstreeks onder de directeur gepositioneerd.

## Organogram Facilitair Bedrijf



### Huidige situatie Afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu

De afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) zorgt voor optimale ondersteuning bij alle vraagstukken en verplichtingen met betrekking tot o.a. arbeidsomstandigheden, preventie en re-integratie, milieu, straling, genetisch gemodificeerde organismen (GGO), bedrijfshulpverlening (BHV) en duurzaamheid. Doel is het realiseren van een veilige, gezonde en duurzame werk- en studieomgeving en een positieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van UT-medewerkers. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de decentraal werkzame arbo- en milieucoördinatoren. De afdeling is onderdeel van de dienst HR en wordt aangestuurd door een tijdelijk leidinggevende, die tevens in de uitvoering werkzaam is.

### 3. Overwegingen t.a.v. huidige naar nieuwe situatie

#### Doelstelling en kerntaken

De doelstelling van de nieuwe dienst is het optimaal ondersteunen van benutten en ontwikkelen van de campus en huisvesting.

Dit betreft de volgende kerntaken:

- Zorgdragen voor de ontwikkeling en het beheer van de gebouwen en infrastructuur op het campusterrein.
- Ondersteunen van de onderwijs- en onderzoeksprocessen.
- Faciliteren van evenementen op de campus.
- Bijdragen aan de academische vorming van studenten door sport en cultuur.

Wat betreft de kerntaak ondersteunen van de onderwijs- en onderzoeksprocessen is bijv. het coördineren van het platform Living Smart Campus (LSC) een belangrijke opdracht.

In het LSC programma wordt gewerkt aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken waar wetenschap voor nodig is. Om mogelijke oplossingen te verkennen wordt de campus in haar functie als leefomgeving ingezet als onderdeel van experimenten. De campus biedt daarvoor een unieke plek om oplossingen voor te bereiden vóórdat deze in de samenleving worden geïntroduceerd. Hiermee wordt ook het innovatief vermogen van de universiteit versterkt.

Ten aanzien van de bijdrage aan de academische vorming is de campus is een belangrijke asset van de UT. De Campus maakt samenwerking en verbinding werkelijk mogelijk en biedt een unieke omgeving voor onderzoek, onderwijs en ondernemerschap. Concreet wil de UT dat de campusgebruikers (studenten en medewerkers) gericht zijn op het vernieuwen, experimenteren, pionieren, risico's nemen en grenzen opzoeken. De inrichting en verdere ontwikkeling van de campus moet dat faciliteren. De nieuwe dienst, met integrale regie op het beheer en de ontwikkeling van de fysieke campus, geeft hiertoe handvatten.

De Campus moet een inspirerende ontmoetingsplaats zijn, zoals:

- Een Smart Campus waar studenten theorie in praktijk kunnen brengen door excellente studie- en onderzoeksfaciliteiten.
- Een Smart en Living Campus waar onderzoekers hun research daadwerkelijk kunnen testen met 'state of the art' faciliteiten.
- Een Smart Campus als perfect vestigingsklimaat voor bedrijven, door publieke testruimtes en de mogelijkheden die er zijn voor het gebruik van laboratoria.

De campus biedt een internationaal georiënteerde leer- en leefomgeving: een campus waar gewoon, gewerkt en geleefd kan worden. De campus stimuleert studentactivisme en geeft mede inhoud aan de academische vorming van de studenten (zie bijlage 2). Om de doelstelling te realiseren werkt de dienst C&H samen met partijen op de Campus en ook met andere publieke en met private partners.

Voor de afstemming met andere eenheden geldt het volgende:

- Omdat Strategie niet bij de dienst C&H is belegd, is het nodig om de afbakening en afstemming tussen de strategieprocessen en de tactische en operationele processen te hebben bepaald.
- Vanuit de dienst C&H wordt op verschillende vlakken en opdrachten samengewerkt met medewerkers van andere eenheden. In een aantal gevallen ligt het eigenaarschap bij de dienst C&H. In dat geval is de opdracht nauw gerelateerd aan (een van) de taken van de nieuwe dienst.
- Daarnaast is het uitgangspunt om zo eenvoudig en eenduidig mogelijk te organiseren, dus zo min mogelijk handovers tussen eenheden.



## Organiseerprincipes

De opdracht is dat de organisatie-inrichting leidt tot/bevordert:

- Integrale coördinatie en regie.
- Ketenbenadering / procesgericht werken.
- Samenwerking.
- Innovatie en kennisdeling.
- Eigenaarschap.

Hiermee is een aantal organiseerprincipes gegeven. Bovendien is het uitgangspunt dat er maximaal drie hiërarchische lagen dienen te zijn binnen de dienst.

Vanuit alle werksessies met medewerkers is daar aan toegevoegd:

- Eenheid van leiding.
- Bundelen van expertise.
- Slagvaardigheid en flexibiliteit.
- Decentraal wat kan en centraal wat moet, oftewel de uitvoeringsverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie beleggen.

We leggen met de hoofdstructuur en de aansturingsstructuur de basis voor het goed kunnen door ontwikkelen van het procesgericht werken.



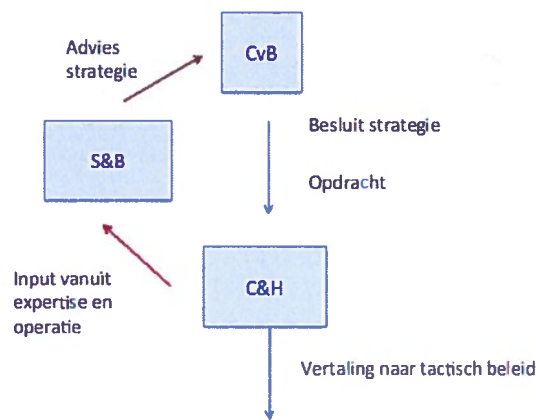
## 4. Nieuwe situatie dienst Campus & Huisvesting

### Afbakening en afstemming tussen Strategisch en Tactisch beleid

Bij de organisatie-inrichting is er voor gekozen om een knip te zetten tussen het strategisch deel enerzijds en het tactisch en operationele deel anderzijds. Hierdoor zijn belangen duidelijk belegd en blijven rollen helder.

De afdeling Strategie & Beleid is verantwoordelijk voor de Corporate Strategy. Zij bewaakt de integraliteit en vertaalt signalen en ontwikkelingen naar adviezen ten behoeve van het College van Bestuur en de faculteitsbesturen. Zo ook ten aanzien van Vastgoed en de Campusinrichting en Campusdevelopment. De strategische keuzes leiden tot het vaststellen van criteria of succesfactoren. Hier zit het overdrachtpunt tussen het strategisch en tactisch deel.

In proces loopt dit als volgt:



Afbakening en afstemming tussen strategisch en tactisch beleid

Om dit proces goed te laten verlopen zijn de volgende randvoorwaarden nodig:

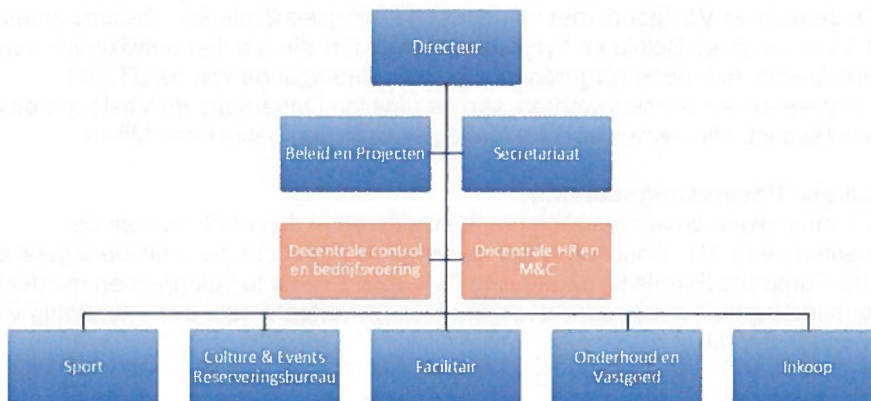
- Binnen S&B dient 0,5 fte te worden ingevuld voor de strategische vastgoedfunctie. Kern van deze functie is advisering ten aanzien van de wijze waarop vastgoed moet worden ontwikkeld/ingezet om een optimale bijdrage te kunnen leveren aan de doelstellingen van de UT.
- Binnen C&H dienen de strategische en tactische competenties goed te worden opgebouwd, niet alleen voor wat betreft vastgoed, maar ook breder. Dit wordt bij inrichting van de dienst nader uitgewerkt.

Bovenstaand proces is ook geschikt voor de besluitvorming over de vastgoedstrategie (S&B) en het daar van afgeleide vastgoedbeleid (C&H). Wanneer de cyclus voor de LTSH goed is ingeregeld, met de daarbij behorende rollen, spelregels en competenties kan in principe de programmastructuur LTSH, die tijdelijk is ingericht, worden opgeheven.

### Inrichting Dienst Campus & Huisvesting

Op basis van de hiervoor genoemde organiseerprincipes is gekozen voor de hierna weergegeven hoofdstructuur en aansturingsstructuur. Daarbij is bij het verkennen van de ontvlechting van VGM geconstateerd dat Veiligheid en Gezondheid in hun opdracht en werkzaamheden in het kader van de arbo wet zo verweven zijn dat een aantal organiseerprincipes geweld zou worden aangedaan als je dit splitst. Er is na uitvoerig beraad met alle betrokkenen voor gekozen om V&G bij elkaar te laten binnen HR en alleen Milieu in te vlechten in de nieuwe dienst.

## Organogram Dienst Campus en Huisvesting



De afdelingen zijn geclusterd naar kerntaak en benodigde expertise. Het aantal afdelingen is beperkt gehouden, zodat er zoveel mogelijk sprake is van bundeling van expertise, facilitering van onderlinge samenwerking, eenheid in leiding. Het aantal medewerkers/groepen dat rechtstreeks onder de directeur valt is zo beperkt mogelijk gehouden. Alleen de functies met een opdracht op dienstniveau, cq. op het gebied van tactisch beleid zijn hier gepositioneerd.

De nieuwe dienst bestaat uit de volgende onderdelen, waarbij is uitgegaan van het clusteren van onderdelen die onder dezelfde leidinggevende vallen:

- Sport.
- Culture & Events, met Reserveringsbureau.
- Facilitair.
- Onderhoud en Vastgoed.
- Inkoop.
- Beleid en Projecten, waaronder Milieu.
- Secretariaat.

De afdelingen Sport, Facilitair en Inkoop wijzigen niet qua structuur, functies en activiteiten. De volgende afdelingen/onderdelen wijzigen wel.

### Onderhoud en Vastgoed

De afdeling Onderhoud en Vastgoed wordt gevormd door de afdeling Onderhoud en Contracten van het Facilitair Bedrijf en het team projectleiders Vastgoed, dat nu rechtstreeks onder de directeur FB valt. De samenvoeging van deze eenheden biedt bundeling en inzet van expertise, optimale samenwerking en afstemming en eenheid van leiding op het gebied van ruimtelijke beleid, vastgoedbeleid, planning en onderhoud. Behalve voor het onderhoud zorgt de afdeling Onderhoud & Vastgoed ook voor nieuwbouw, renovaties en aanpassingen van zowel de gebouwen, de installaties als de infrastructuur. Daarvoor worden binnen de afdeling zowel middellange termijn plannen en berekeningen gemaakt als ook een jaarplanning. De afdeling draagt ook zorg voor informatiemanagement op het gebied van Vastgoed en Installaties. Om dit te realiseren wordt de functie van Assetmanager ingevuld. Daarnaast is er de inkoop en doorberekening van energie en de verhuur van ruimten aan de faculteiten, instituten en servicecentra.

## **Milieu**

Op dit moment is de beleidsrol voor Milieu niet ingevuld. Er blijkt een structureel tekort aan expertise op het gebied van milieu en duurzaamheid. Ook is er sprake van versnippering van taken, waardoor er geen duidelijke milieuaagende is. Het is de ambitie om tot beleidsontwikkeling te komen op het gebied van milieu, energie en duurzaamheid van de Campus en Huisvesting. Het is daarvoor nodig de functie van Beleidsmedewerker Milieu binnen C&H in te vullen. Deze functionaris zal nauw samenwerken met de collega's van Veiligheid & Gezondheid, met de arbo- en milieucoördinatoren van de faculteiten en met de collega's van Onderhoud en Vastgoed, met name met de energiecoördinator. De functionaris zal deel uit gaan maken van de groep Beleid en Projecten. Activiteiten zijn o.a. het ontwikkelen van duurzaamheids- en milieubeleid, het mede zorgdragen voor de milieuaagende van de UT, het samenwerken met en adviseren van de medewerkers van de afdeling Onderhoud en Vastgoed op het milieu- en duurzaamheidsaspect, deelnemen aan het landelijk overleg op gebied van Milieu.

## **Culture & Events (inclusief Reserveringsbureau)**

Uit het onderzoek van Turner kwam de aanbeveling om te investeren in de coördinatie en de uitvoering van evenementen op de UT. Concreet is het de wens van M&C om meer uitvoeringstaken bij de organisatie van de Corporate Events bij de afdeling Culture & Events te beleggen en minder bij externe partijen. De aanbeveling uit het rapport is overgenomen en vertaald naar een uitbreiding van de groep evenementencoördinatoren.

## **Beleid en Projecten**

Op dienstniveau worden beleids- en projectfuncties gebundeld tot een groep. Op deze wijze wordt samenwerking, flexibiliteit en slagvaardigheid bevorderd. De groep bestaat uit de huidige beleids- en projectfunctionarissen van de verschillende eenheden, aangevuld met een Beleidsmedewerker Milieu en een Projectmanager voor innovatie.

Deze groep valt rechtstreeks onder de directeur, de directiesecretaris zal functioneel aansturen.

De activiteiten van deze groep zijn:

- Beleidsontwikkeling en advisering op tactisch niveau
- Advisering ten aanzien van strategisch beleid
- Projectleiding

## **Secretariaat**

Het secretariaat wordt centraal georganiseerd. Secretaresses verdelen onderling portefeuilles en taakgebieden. Zij worden functioneel aangestuurd door de directiesecretaris. De belangrijkste taak is ondersteuning van directie, management en projectmanagement

## **Accountmanagement**

Het onderhouden van contact met de verschillende klanten is op alle niveaus en binnen alle afdelingen nodig. Afdelingen kunnen dat op verschillende manieren organiseren, passend bij hun klanten en hun kerntaak. Op dienstniveau zijn de afdelingshoofden als collectief verantwoordelijk voor het accountmanagement van de directies van faculteiten en diensten. Zij maken hier onderling afspraken over en verdelen portefeuilles, na overleg en afstemming met de directeuren bedrijfsvoering en dienstdirecteuren. Zij zijn er voor verantwoordelijk dat de interne informatiestroom met betrekking tot het accountmanagement goed is geregeld.

## **Medezeggenschap in de nieuwe dienst**

Een nieuwe dienst begint formeel op het moment dat de samenvoeging een feit is. Op dit moment is er al een goede samenwerking en afstemming tussen de verschillende betrokken dienststraden.

Vanaf het moment van de samenvoeging tot het moment van nieuwe verkiezingen voor een nieuwe dienstraad C&H, zal de dienstraad worden gevormd door het samenvoegen van de huidige dienstraad van FB en vertegenwoordigers van EC. De leden beslissen onderling wie het voorzitterschap en secretariaat op zich neemt.

In overleg met de medezeggenschap zal de procedure voor nieuwe verkiezingen worden opgestart.

## **Mandatering en vervanging**

De huidige mandatering blijft van kracht in de nieuwe organisatie.

Bij afwezigheid van de directeur zal het Afdelingshoofd Onderhoud en Vastgoed de directeur vervangen. Verder vervangen de hoofden elkaar onderling.



### **Overleg en besluitvorming in de nieuwe dienst**

Een overlegstructuur is intern behulpzaam bij het organiseren van kennisdeling, samenwerking, onderlinge afstemming, duidelijke communicatie en besluitvorming. In een overlegstructuur wordt ook duidelijk hoe de communicatie en afstemming met groepen stakeholders plaatsvindt.

De bestaande overlegstructuren binnen de samengevoegde onderdelen voorzien in samenwerking en afstemming op basis van expertise en opdracht. Op afdelingsniveau blijven de bestaande overleggen gehandhaafd. Daarnaast zullen overlegvormen worden geïnitieerd die tot doel hebben de klantvraag adequater te kunnen beantwoorden en met elkaar te leren en te verbeteren.

Op dienstriveau zal een Campusraad worden ingesteld, waarin alle klanten van de nieuwe dienst zullen zijn vertegenwoordigd.

Het MT van de dienst is een overlegorgaan. De samenstelling is zodanig dat belangen daar goed kunnen worden gewogen en dat de directeur op basis hiervan besluiten kan nemen.

Verder zijn er de volgende nieuwe overlegvormen:

- Overleg gericht op de afstemming van het tactische en het operationele deel van huisvesting. Deelnemers zijn in ieder geval de assetmanager, het hoofd Onderhoud en Vastgoed, het hoofd Bedrijfsvoering en Control.
- Overleg gericht op innovatie en beleid van de Campus. Deelnemers zijn in ieder geval de medewerkers van Beleid en Projecten en de directeur.

### **Samenwerking met andere diensten**

Op de samenwerking met de dienst S&B is hierboven al ingegaan. Het ligt dus in de bedoeling dat de volgende activiteiten op het gebied van vastgoedstrategie vorm krijgen binnen S&B.

- Het opstellen van strategische kaders voor de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van vastgoed.
- Daarbij is een goed beeld nodig van de dynamiek binnen de sector hoger onderwijs en onderzoek om dit te kunnen vertalen naar consequenties voor campus- en vastgoedontwikkeling.
- Het mobiliseren van kennis en ervaring binnen en buiten de UT.

Naar verwachting zal de samenwerking met de dienst HR ongewijzigd blijven en zal de samenwerking met de dienst M&C intensiever worden. Er is inzet nodig voor de externe communicatie, zowel binnen de UT als met de stakeholders daarbuiten. Met M&C zal gesproken worden over de invulling hiervan (vanuit M&C of binnen de nieuwe dienst zelf georganiseerd). Daarnaast zal de samenwerking op het gebied van events anders vorm krijgen.

Bij de samenwerking met andere eenheden aan een opdracht, project of programma kan het zijn dat het eigenaarschap bij de dienst C&H ligt of bij een andere eenheid. Dit bepaalt de rol en bijdrage vanuit de dienst C&H.

### **Nieuwe situatie team Veiligheid & Gezondheid**

Het onderdeel Veiligheid & Gezondheid blijft onder de dienst HR vallen, en wordt ondergebracht onder de Beleidsmanager van HR. De afdeling Veiligheid en Gezondheid zorgt voor optimale ondersteuning bij alle vraagstukken en (wettelijke) verplichtingen met betrekking tot o.a. arbeidsomstandigheden, preventie en re-integratie, straling, genetisch gemodificeerde organismen (GGO), bedrijfshulpverlening (BHV) en duurzaamheid. Doel is het realiseren van een veilige, gezonde en duurzame werk- en studieomgeving en een positieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van UT-medewerkers. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de afdeling Milieu, de HR-afdelingen en de arbo- en milieucoördinatoren.

## 5. Personele Consequenties

Er is een beperkt aantal wijzigingen.

- Er komt een nieuwe functie van directeur dienst C&H, UFO profiel directeur dienst 1. De functie directeur Facilitair, eveneens UFO profiel directeur dienst 1, komt te vervallen (tijdelijk ingevuld).
- De functie hoofd EC en de functie hoofd VGM komen te vervallen (beide tijdelijk ingevuld).
- Ook vervalt een van de functies van afdelingshoofd Facilitair. Dit zal plaatsvinden in de loop van 2018 via natuurlijk verloop.
- De functie van afdelingshoofd Onderhoud (UFO afdelingshoofd 2) wijzigt naar afdelingshoofd Onderhoud en Vastgoed.

Het aantal leidinggevende functies neemt dus af. Er komen bij de dienst C&H enkele nieuwe functies bij. Dit betreft:

- Assetmanager vastgoed met UFO Projectmanager 2
  - Expertise en senioriteit op gebied van vastgoed.
  - Opdrachten op gebied van vastgoedstrategie en planning.
  - Inhoudelijke aanspreekpunt voor projectmanagers en directeur en S&B.
- Beleidsmedewerker Milieu en Duurzaamheid, UFO Beleidsmedewerker 3
  - Ontwikkelen milieu- en duurzaamheidsbeleid.
  - Implementeren van milieu en duurzaamheidsbeleid.
  - Inhoudelijk aanspreekpunt voor de arbo-milieucoördinatoren.
- Projectmanager met UFO profiel Projectmanager 3
  - Opdrachten op gebied van campus development.
  - Gericht op innovatie en verbinding.
  - Samenwerking met projectmanagers en programmamanagers bij opdrachten op het gebied van Campus waar het eigenaarschap bij een andere eenheid of dienst is belegd.
- Technisch Projectmedewerker, UFO profiel Technisch Projectmedewerker 2
  - Verbetertraject planmatig werken ontwikkelen en uitrollen.
  - Voornamelijk gericht op minder ad hoc, meer lange termijn planning.
  - Daarnaast volledig meewerkend als projectmedewerker.
- Evenementencoördinator, UFO profiel Projectleider 3.
  - Coördinatie en uitvoering evenementen op de campus.
  - Aanspreekpunt voor andere diensten, zoals M&C.
  - Acquisitie nieuwe evenementen.

Op dit moment wordt in verband met een groot vastgoedproject formatie ingeleend van S&B. Deze formatie is op termijn, wanneer de grote bouwprojecten gereed zijn, niet meer nodig. Bij de groep Veiligheid en Gezondheid vervalt de functie van Afdelingshoofd (0,8 fte) en komt bij HR een nieuwe functie Beleidsadviseur Arbeid & Gezondheid voor dezelfde formatieomvang. De samenvoeging van de verschillende onderdelen tot de dienst Campus & Huisvesting heeft verder geen gevolgen voor de kwantitatieve en kwalitatieve formatie. Het formatieplan treft u aan in bijlage 3. Daarnaast is er een parttime functie van 0,5 fte op het gebied van strategisch vastgoed bij S&B. Voor de kosten van deze functie bij S&B is binnen dit plan (C&H/HR) geen ruimte. Hierover zal separaat een besluit genomen moeten worden (meegenomen in behandeling claims begroting 2018 S&B). In bijlage 4 zijn de nieuwe functies op hoofdlijnen uitgewerkt. Voor de vacatures zal de gangbare procedure van de UT worden gevolgd. De samenvoeging van FB, EC en Milieu heeft geen ingrijpende rechtspositionele gevolgen. Alle uitvoerend medewerkers worden in hun huidige functie en aanstellingsomvang binnen de dienst geplaatst, voor het overgrote deel verandert ook hun plaats in de organisatie niet. Er is geen sprake van gedwongen ontslag. Een tiental personen krijgt een andere leidinggevende. Van 3 personen met een tijdelijke aanstelling vervalt de functie. Daarnaast ontstaan, inclusief de directiefunctie, 6 nieuwe functies binnen de dienst Campus en Huisvesting, 1 binnen de dienst HR en 1 binnen de dienst S&B. Daarmee is deze samenvoeging conform de Leidraad Organisatiewijzigingen UT een Organisatiewijziging, niveau 2, zoals aan het begin van het traject op 30 mei 2017 afgestemd met de brede medezeggenschap (UR en decentrale medezeggenschap).



## 6. Financiële consequenties

De opdracht is om de vorming van de dienst Campus & Huisvesting budgettair neutraal te realiseren. Er is gekeken naar mogelijkheden om binnen de bestaande begrotingen wijzigingen aan te brengen op basis van inhoudelijke keuzes. Het is een weloverwogen keuze om het aantal fte management te verminderen en deze formatie in te zetten op tactisch inhoudelijk niveau.

Om de kwaliteit van de dienstverlening van de nieuwe dienst C&H verder te verbeteren is het gewenst een 6 tal nieuwe functies te creëren. Hieronder wordt aangegeven uit welke middelen deze functies kunnen worden bekostigd. De directiefunctie is budgettair neutraal in te vullen omdat de functie directeur FB komt te vervallen. De Assetmanager kan worden bekostigd vanuit het budget "beleidsreserve CvB vastgoedmanagement" (t/m 2021 begroot, daarna structureel opnemen). Resteren er nog vier nieuwe functies. Binnen de ingediende begrotingen van Facilitair Bedrijf en AZ/Eenheid Campus is reeds een aantal vacatures structureel opgenomen c.q. ontstaat financiële ruimte als gevolg van opheffen functies en pensionering. Deze financiële ruimte is vanaf 2019 toereikend om de vier gewenste functies in te vullen. Wanneer alle vacatures per 1-1-2018 worden ingevuld zal in 2018 sprake zijn van een tekort van K€ 51, doordat 1 vacature pas per 1-8-2018 ontstaat. Voor dit tekort zal in 2018 binnen de huidige begroting een oplossing gevonden worden. De verwachting is dat door verdere procesoptimalisatie meer capaciteit kan worden ingezet op plekken binnen de nieuwe organisatie die de dienstverlening kan verbeteren. De functie van strategisch vastgoedadviseur moet binnen S&B worden belegd en daar moet elders financiering voor gevonden worden (meegenomen als claim vanuit S&B voor begroting 2018).

Gewenste situatie	2018		2019	
	FTE	€	FTE	€
Beleidsmedewerker milieu	1	75	1	75
Projectmanager Campus en Innovatie	1	85	1	85
Technisch projectmedewerker (tot 1-9-2019)	1	65	0,67	43
Evenementenorganisatie/-coördinatie	1	65	1	65
Assetmanager	1	110	1	110
	<b>5</b>	<b>400</b>	<b>4,67</b>	<b>378</b>
Financiering				
Vacature onderhoud (begroting 2019-2021)	0,8	53	0,8	53
Vacature projectleider Vastgoed/Onderhoud (begroting 2019-2021)	0,8	78	0,8	78
Vacature afdelingshoofd (vanaf 1-8-2018)	0,4	53	1	105
Hoofd EC	0,5	55	0,5	55
<i>Beleidsreserve CvB vastgoedmanagement</i>	<i>1</i>	<i>110</i>	<i>1</i>	<i>110</i>
	<b>3,5</b>	<b>349</b>	<b>4,1</b>	<b>401</b>

### Conclusie

Wanneer de assetmanager vanaf 2018 kan worden bekostigd vanuit het budget "beleidsreserve CvB voor vastgoedmanagement" en vervolgens vanaf 2022 structureel gefinancierd wordt, kan de gewenste formatie om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren binnen de begroting van de nieuwe dienst worden bekostigd. Voor de vacature Strategisch Vastgoed moet buiten de dienst C&H een oplossing gevonden worden.

## 7. Consequenties op gebied van Huisvesting

In principe zijn er geen consequenties op het gebied van Huisvesting. Echter, in het kader van de herhuisvesting vanwege nieuwbouw ITC zal FB het Paviljoen moeten verlaten. Het idee is om in eerste instantie tijdelijk de onderdelen van het huidige FB, EC-management, Inkoop en Milieu

gezamenlijk te huisvesten. De huisvesting van de medewerkers van Sport, Culture & Events en Reserveringsbureau zal niet wijzigen gezien de nauwe verbondenheid van het werk met het gebouw.

## 8. Procesinrichting

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de inrichting van de operationele werkprocessen en de processen in het kader van sturing en beheersing.

### Operationele Processen

De operationele processen van de dienst C&H zijn hoofdzakelijk dienstverlenende processen. Een groot deel van deze processen vindt structureel plaats aan de hand van opdrachten en afspraken. Te denken valt aan o.a. het onderhoud van terrein, gebouwen en installaties, het faciliteren van sportverenigingen en cultuurverenigingen, het plegen van nieuwbouw en verbouw. Bij deze processen is sprake van een combinatie van procesgericht en planmatig werk.

Een klein deel van de werkprocessen, ca. 5 – 10%, start met een ad hoc vraag van een klant. Hierbij is procesgericht denken en werken de kern.

Er is een aantal algemene criteria benoemd voor de procesinrichting:

- Minimalisering van het aantal overdrachtsmomenten zonder geweld te doen aan de logica van processen in andere afdelingen.
- Transparantie verbeteren voor klanten en stakeholders.
- Gericht op snelheid en slagvaardigheid.
- Gericht op efficiency en effectiviteit.

Bij de nadere verkenning bleek dat er aandacht nodig is voor het verminderen van de kwetsbaarheid van de dienstverlening.

Dit heeft te maken met:

- Specifieke expertise bij slechts één persoon.
- Bijhouden van volgsysteem of projectadministratie.

Het criterium 'terugbrengen van de kwetsbaarheid' is toegevoegd aan de set van criteria.

### Werkprocessen ad hoc klantvragen

In het voorjaar 2017 heeft de focus met name gelegen op de aan klantvragen gerelateerde werkprocessen. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd om met elkaar de processen gerelateerd aan klantvragen te analyseren en te verbeteren. Dit is gebeurd aan de hand van een indeling van zogenaamde loketten. Omdat de term loketten bij veel mensen een fysieke en soms zelfs organisatorische betekenis heeft, zijn we gaandeweg meer gaan spreken over 'click, call, face' aangezien dit goed weergeeft wat de ingang is die de klant neemt om zijn vraag te stellen, c.q. het antwoord te vinden. De uitkomsten en adviezen van bovengenoemde werksessies zijn het startpunt voor een vervolg, waarin met elkaar gekeken wordt hoe de werkprocessen concreet kunnen worden ingericht, zodat de klant goed wordt bediend, er goed wordt samengewerkt en het eigenaarschap duidelijk is belegd.

### Belangrijkste uitkomsten

Afhankelijk van de definitie vloeit ca. 5 à 10 % van al het werk van de dienst C&H voort uit een klantvraag.

Bij een klantvraag staan twee zaken centraal:

- De wijze waarop de klant antwoord zoekt op zijn vraag.
  - Zelfstandig of met hulp.
  - Digitaal of via contact met een medewerker.
- De mate van complexiteit van de vraag bij de beantwoording, afhandeling.

Het eerste heeft betrekking op het medium, het tweede op de inrichting van de werkprocessen. Beide vragen aandacht.

De werkprocessen zijn als volgt te ordenen:

Type klantvraag	Werkwijze	Mate van complexiteit	Coördinatie mechanisme
Vragen die met grote regelmaat voorkomen en waarvan op voorhand al duidelijk is wat het besluit t.a.v. showstoppers *) en show-delayers **) is	Standaard werkinstructie gebruiken maken voor alle betrokkenen	eenvoudig	Standaardisatie
Vragen die zo incidenteel zijn, dat showstoppers en delayers voor deze specifieke vraag "als voor het eerst" besproken moeten worden	Op basis van goede intake juiste team formeren en stappen met elkaar doorlopen	complex	Expertise

\*) Showstopper: aspect van de vraag op basis waarvan GEEN toestemming wordt gegeven (bijv. valt buiten de milieuvergunning, aanvraag stopt)"

\*\*) Show-delayer: Aanvraag wordt goedgekeurd, maar onder randvoorwaarden (Bijv. grootste flatfeest mag niet samen vallen met Batavierenrace weekend)

Zie bijlagen 5 en 6 voor verdere informatie over de uitkomsten van de werksessies.

### Planning

Bovenstaand schema zal de komende maanden met betrokken medewerkers worden omgezet naar werkinstructies en werkafspraken. Hierbij is horizontale samenwerking tussen medewerkers van verschillende afdelingen en met verschillende expertise een belangrijke succesfactor. Bij de te maken werkafspraken zijn daarom ook opgenomen de afspraken over overleg, afstemming en samenwerking.

Daarnaast zullen kwaliteitsnormen en de daarbij behorende parameters worden bepaald. Hiermee worden meerdere doelen bereikt:

- Transparantie naar klanten en stakeholders.
- Sturingsinformatie voor een continue cyclus van verbetering.

Het is de bedoeling dat het verbeterproces op 1 januari 2018 start. Hiertoe wordt een aantal acties uitgezet tussen eind oktober en eind december. Het betreft:

- Werkproces content management wordt herijkt en hierin wordt het eigenaarschap van de toetsing op actuele informatie bij 1 functionaris belegd.
- Er zal geanalyseerd worden welke webformulieren behulpzaam zijn voor de klant en voor het lean houden van de daaraan gekoppelde werkprocessen.
- De werkprocessen met betrekking tot de evenementenkalender worden geoptimaliseerd.

In 2018 wordt nagegaan waar verbeteringen kunnen plaatsvinden in samenwerking met diensten met vergelijkbare werkprocessen.

### Werkprocessen structurele dienstverlening

In de zomer is een start gemaakt om ook voor deze werkprocessen (ook wel beheer genoemd) een aantal werksessies te organiseren. Dit vraagt een vervolg in het najaar.

### Belangrijkste uitkomsten

De gewenste situatie voor deze processen is dat ze effectief en efficiënt worden uitgevoerd, binnen de kaders die door de organisatie zijn aangegeven. De operationele uitvoering verloopt op hoofdlijnen

goed. Er zijn wel punten waar het beter kan. Dit heeft vooral te maken met het planmatig aspect van het werk. Er kan op een aantal plaatsen minder ad hoc worden gewerkt en meer aan de hand van plannings. Daarbij zijn kaders voor medewerkers niet altijd scherp, waardoor prioritering van activiteiten lastiger wordt. Ook de afronding en terugkoppeling naar de klant kan verbeterd worden.

### Planning

De komende maanden zal met medewerkers verder worden gewerkt om te komen tot een verbeterplan voor de inrichting van de werkprocessen. Daarbij zal aandacht zijn voor het stellen van duidelijke doelen, het zorgen voor een adequate voortgangsadministratie en de terugkoppeling intern en naar de klant. Ook wordt geanalyseerd wat de verbeterpunten in het project- en planmatig werken zijn en wat de benodigde acties hierbij zijn.

Het is de bedoeling dat men vanaf 1 januari 2018 aan de slag kan met de actiepunten uit het verbeterplan.

### Werkprocessen Projecten

Er zal in het najaar ook aandacht zijn voor deze werkprocessen. Er zullen enkele werksessies worden belegd waarbij wordt geanalyseerd waar verbeterpunten liggen en hoe de kwetsbaarheid kan worden verlaagd. Ook hier is het doel om vanaf 1 januari 2018 met de actiepunten aan de slag te kunnen gaan.

### Schematisch overzicht planning operationele processen

	oktober	november	december	januari	februari	Maart	april	mei	juni
adhoc vragen		Richting en normen stellen Vaststellen inhoud		Feitelijke inrichting Training medewerkers			Uitvoeren en verbeteren Training on the job		
content	Basiscontent vastleggen Productie nieuwe website			Verbeteren proces voor klant Verbeteren contentmanagement					
Struct. Diensten		Richting en sturingsprincipes Training MT		Training teamleiders en medewerkers		Beheercyclus verbeteren Training on the job			
Projecten				Normen en werkafspraken		Uitvoeren en verbeteren interview			

### Sturingsprocessen

Zowel in de workshops over de operationele werkprocessen als in de werksessies over de hoofd- en aansturingsstructuur is gebleken dat er ook verbetering gewenst is in de cyclische sturingsprocessen. Dit geldt zowel in de afstemming tussen strategisch en tactisch niveau als tussen tactisch en operationeel niveau. Daarbij ligt de focus op de volgende zaken:

- Inhoudelijke beleidsontwikkeling- en bepaling.
- Het hanteren van jaarplannen als sturingsinstrument.

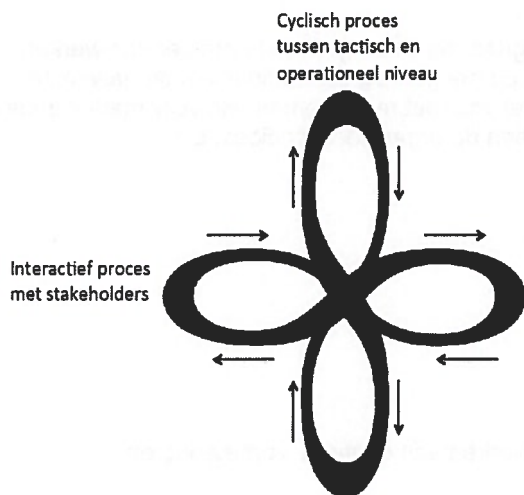
Het cyclische proces is als volgt te schetsen.

Enerzijds is er een continu proces tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau waarbij

- Vanuit de uitvoering input wordt gegeven naar het bovenliggende niveau (inhoud).
- Sturing plaatsvindt vanuit het bovenliggende niveau naar de volgende laag (resultaat).

Daarnaast is er interactief proces met stakeholders, zowel ten aanzien van ophalen van input voor beleid als het ophalen van signalen en behoeften ten behoeve van de (bij)sturing.





### Belangrijkste uitkomsten

We kunnen verbeteren op de volgende punten:

- Duidelijke criteria voor het goed uitvoeren van de operationele processen.
- Heldere afspraken over kader en regelruimte.
- Terugkoppelen van resultaten en evalueren om te leren.
- Werkprocessen die deze cyclische sturing ondersteunen.
- Verbinding tussen strategisch en tactisch niveau.

De verbeterpunten raken niet alleen de procesinrichting, maar ook de organisatie-inrichting en het gedrag van medewerkers. Daarom is hier voor dit deel geen aparte planning gemaakt.



## 9. Organisatieontwikkeling

De organisatie-inrichting en verbeterde procesinrichting faciliteren de gewenste manier van werken, daarnaast is een traject nodig van ontwikkeling gericht op het gedrag dat nodig is om de gewenste manier van werken te kunnen realiseren. Dit geldt zowel voor het management als voor medewerkers. De uitgangspunten zijn hier voor een groot deel gelijk aan de organiseerprincipes. De organisatieontwikkeling is gericht op:

- Dienstverlenend aan klant.
- Samenwerken en verbinden.
- Innovatie en kennisdeling.
- Eigenaarschap.
- Initiatiefrijk en ondernemend.
- Gericht op het goed uitvoeren primair proces.
- Gericht op continu verbeteren.

De organisatieontwikkeling is dus meer dan het leren werken aan continue verbetering en procesoptimalisatie.

De organisatieontwikkeling kan starten als de nieuwe organisatie een feit is. De opdracht voor deze ontwikkeling ligt bij het management van de nieuwe organisatie. Dit vraagt training en facilitering zodat zij goed zijn toegerust hiervoor.

Het management zal kort na de besluitvorming door het CvB in november een tweedaagse bijeenkomst beleggen met als doel:

- De campusvisie voor de komende vijf jaar te formuleren.
  - De agenda voor 2018 te bepalen.
  - Te verkennen wat zij nodig hebben in het proces van organisatieontwikkeling.
- Al benoemd is, dat een aantal van hen meer kennis wil hebben m.b.t. procesoptimalisatie en m.b.t. verandermanagement.

Het MT zal in het eerste kwartaal 2018 een plan maken voor de organisatieontwikkeling. Dit zal eerst op hoofdlijnen binnen het MT gebeuren. In dit plan zal in ieder geval het volgende worden uitgewerkt:

- Wat zijn de concrete doelen die dienen te worden bereikt.
- Wat betekent dit voor medewerkers.
- Welke ondersteuning kunnen medewerkers verwachten bij de ontwikkeling.
- Hoe ziet de planning er op hoofdlijnen uit.
- Wanneer zijn evaluatiemomenten.

De opdracht aan het MT is de organisatieontwikkeling zo vorm te geven dat het gedrag passend bij eerder genoemde uitgangspunten ook al in de verandering gestalte krijgen.

Wanneer het globale plan er ligt, zullen de afdelingshoofden met hun medewerkers in gesprek gaan over de concretisering van het plan voor de eigen afdeling. Het gaat daarbij vooral om prioritering en timing in relatie tot het realiseren van de nieuwe werkprocessen. Dit leidt tot een definitief plan voor de gehele dienst en deelplannen voor de afdelingen.

## **Bijlage 1      Proces met Medezeggenschap**

In de periode mei tot en met september is regelmatig afstemming en overleg geweest met de dienst FB, vertegenwoordiging van EC en dienst Diensten.

Op 30 mei is een startbijeenkomst geweest waarbij, aan de hand van de conceptleidraad organisatiewijzigingen, besproken is welke organisatieverandering de samenvoeging van een aantal onderdelen tot de nieuwe dienst Campus & Huisvesting is. De gezamenlijke conclusie was dat het om een organisatiewijziging, categorie 2 gaat.

Tevens is in deze startbijeenkomst besproken hoe de afstemming met de medezeggenschap gedurende de periode tot het plan van aanpak vorm te geven. Er is afgesproken regelmatig bijpraatmomenten te plannen en betrokkenen ook uit te nodigen bij workshops. De medezeggenschap is actief betrokken in het proces dat geleid heeft tot de totstandkoming van het voorliggende Plan van Aanpak.

Daarnaast hebben de volgende bijpraatmomenten plaatsgevonden:

- 4 juli
- 8 augustus
- 22 augustus
- 20 september

Bovendien is op 17 augustus een gesprek geweest met de dienst FB naar aanleiding van een medewerkersbijeenkomst in juli.

De bijpraatmomenten zullen in ieder geval doorlopen tot november.

De leden van de dienst FB en Diensten, vertegenwoordigers van EC en bestuursleden van de SU hebben bovendien op 5 september een aparte werksessie over de hoofdstructuur van de nieuwe dienst gehad, zodat zij vanuit hun belangen in gesprek konden over deze structuur.

## **Bijlage 2 Bijdrage aan de academische vorming van studenten door dienst Campus**

Volgens Vision 2020 is de persoonlijke ontwikkeling van studenten een belangrijk speerpunt. Binnen de Universiteit Twente duiden wij dit aan als 'Academische Vorming'.

In de Campusvisie (2011) zijn ontmoeten, verbinden en ontwikkeling de drie belangrijke kernwaarden voor de Campus.

"Ontwikkeling" verwijst naar de inspanning van de universiteit om studenten, medewerkers en bedrijven te ondersteunen bij groei in kennis en (academische) vorming. De campus als een inspirerende, creatieve en innovatieve omgeving die uitnodigt om te studeren, te wonen, te werken, te ondernemen, te ontspannen, te ontmoeten en te innoveren. Een plek waar studenten, medewerkers UT en medewerkers van bedrijven op het Kennispark Twente de mogelijkheid wordt geboden tot sociale, sportieve en culturele vorming. Een moderne en innovatieve campus mag en kan niet stilstaan. De campus moet mensen uitdagen om te komen tot nieuwe ontdekkingen en voortschrijdende inzichten.

De UT onderscheidt zich sterk van andere universiteiten. De prachtige, groene Campus speelt een belangrijke rol. De Campus en daarmee ook de sectoren Sport en Cultuur hebben zich ontwikkeld tot een inspirerende ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten.

Studenten participeren in de besturen en commissies van de afzonderlijke studentensport- en cultuurverenigingen, maar ook van studie- en gezelligheidsverenigingen. De UT-gemeenschap leeft, woont, werkt, en studeert op en rond de Campus. Participeren is eenvoudig en vindt indien mogelijk plaats in iedere vereniging waar genoeg animo voor is. De uniforme regels en universele waarden binnen Sport en Cultuur (sportiviteit, creativiteit en teamwork) zetten aan tot integratie: de gehele UT-gemeenschap; zowel internationaal als nationaal, student, UT-medewerker of Kennispark-medewerker ontmoet elkaar bij Vrijhof Cultuur en Sportcentrum UT. Een groot deel van de UT-gemeenschap gebruikt het aanbod als een middel tot ontspanning, ontwikkeling en integratie.

Verenigingen dragen bij aan het ondernemende karakter van de universiteit en aan de dynamiek en innovatiekracht van de sectoren. Daarnaast helpt het activisme binnen verenigingen de academische vorming van studenten.

De UT streeft naar een zo breed mogelijke inzet van studenten binnen de organisatie. Binnen de dienst Campus wordt hier op ingespeeld. Inzet van studenten draagt bij aan de academische vorming van de student, is goedkoper dan inzet door professionals en draagt bij aan het dynamische en flexibele karakter van beide sectoren. Uit onderzoek is gebleken dat participatie van studenten kan leiden tot betere studieresultaten, verhoogde creativiteit en minder uitval.

## DE STUDENT UNION

De SU is een onafhankelijke organisatie door en voor studenten aan de UT. De SU geeft actief vorm aan het studentenleven met behulp van de beleidsverantwoordelijkheden die zij gemandateerd heeft gekregen van het CvB. Belangrijke beleidsverantwoordelijkheden uit het convenant<sup>1</sup> zijn dan ook sport & cultuur, de leefomgeving van studenten, studentondernemerschap, de Uniongebouwen en de introductieperiode: de Kick-In. De SU gebruikt deze verantwoordelijkheden en haar positie ten behoeve van haar missie:

**“Het bevorderen van de academische vorming en het welzijn van de studenten aan de UT”.**

De SU volgt de filosofie dat studenten die aan activisme doen tegelijkertijd bezig zijn met hun academische vorming. Studenten leren door activisme namelijk initiatief te tonen en problemen op te lossen. Daarnaast leren zij om te gaan met grote verantwoordelijkheden. Veel studenten zijn actief en daarmee dus betrokken bij de universiteit en het studentenleven daaromheen. Om de academische vorming efficiënt te vergroten, is het vereist dat studenten ook ruimte krijgen om te ontspannen. De balans tussen inspanning en ontspanning is namelijk belangrijk voor het opdoen van nieuwe vaardigheden. Door activisme neemt de employability van studenten toe; actieve studenten van de UT zijn van toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Studenten leren al vanaf het begin van hun studententijd actief deel te nemen aan een gemeenschap en te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.

De SU bundelt de meeste vormen van studentenactivisme en overkoepelt meer dan 120 Uniondeelnemers aan de universiteit. Hierdoor is zij gezamenlijk met de Uniondeelnemers voor studenten het eerste aanspreekpunt voor allerlei zaken en speelt zij een centrale rol in het studentenleven.

Bijlage 3 Formatielijst

Formaat per 1 september 2017		WAS		Formaat per 01-01-2018		Went		
WAS	Functie	WAS	Functie	Went	Functie	Went	Functie	
AZ		AZ		CAH		CAH		
AZ-CAM	07.01.10.Aldinghoofd 1 (hoofd EC (a.1) *)	1,00	1,00	CAH	Functievoorz	1,00	1,00	
AZ-CAM-CBE	03.02.10.Administratief medewerker 1	1,00	1,00	CAH CBE	03.02.10.Administratief medewerker 1	1,00	1,00	
	05.19.30.Mdw frontoffice 3	0,63	0,63		05.19.30.Mdw frontoffice 3	0,63	0,63	
	07.01.20.Aldinghoofd 2	1,00	1,00		07.01.20.Aldinghoofd 2	1,00	1,00	
	07.09.30.Projectleider 3	1,63	1,63		07.09.30.Projectleider 3	1,63	1,63	
	10.03.20.Medewerker Studium Generale/Cultuur 2	1,58	1,58		10.03.20.Medewerker Studium Generale/Cultuur 2	1,58	1,58	
	12.10.10.Theatertechnicus 1	2,00	2,00		12.10.10.Theatertechnicus 1	2,00	2,00	
	88.12.00.Instructeur	0,31	0,31		88.12.00.Instructeur	0,31	0,31	
		<b>4,13</b>	<b>4,13</b>			<b>4,13</b>	<b>4,13</b>	
					<b>CAH-CBE totaal</b>			
AZ-CAM-CBE totaal								
AZ-CAM-COMP	03.08.40.Secretaris 4	0,50	0,50	CAH COMP	Functievoorz	0,50	0,50	
	07.11.20.Secretaris 2	1,14	1,14		Functievoorz naar CAH ST	0,00	0,00	
					Functievoorz naar CAH ST	0,00	0,00	
AZ-CAM-RB	05.19.10.Mdw frontoffice 1	0,84	0,84	CAH RB	05.19.10.Mdw frontoffice 1	0,84	0,84	
	05.19.20.Mdw frontoffice 2	1,84	1,84		05.19.20.Mdw frontoffice 2	1,84	1,84	
	05.19.30.Mdw frontoffice 3	1,26	1,26		05.19.30.Mdw frontoffice 3	1,26	1,26	
	07.09.30.Projectleider 3	1,00	1,00		07.09.30.Projectleider 3	1,00	1,00	
		<b>4,94</b>	<b>4,94</b>			<b>4,94</b>	<b>4,94</b>	
					<b>CAH-RB totaal</b>			
AZ-CAM-SPORT	03.03.10.Administratief medewerker 1	0,71	0,71	CAH SPORT	03.03.10.Administratief medewerker 1	0,71	0,71	
	03.08.30.Secretaris 3	0,63	0,63		03.08.30.Secretaris 3	0,63	0,63	
	05.10.30.Medewerker interne dienst 3	1,84	1,84		05.10.30.Medewerker interne dienst 3	1,84	1,84	
	05.13.20.Portier/Receptionist/Telefonist 2	1,63	1,63		05.13.20.Portier/Receptionist/Telefonist 2	1,63	1,63	
	05.19.30.Mdw frontoffice 3	0,74	0,74		05.19.30.Mdw frontoffice 3	0,74	0,74	
	05.20.10.Surveillant 1	0,53	0,53		05.20.10.Surveillant 1	0,53	0,53	
	05.21.30.Ambachtelijk medewerker 3	0,74	0,74		05.21.30.Ambachtelijk medewerker 3	0,74	0,74	
	07.01.20.Aldinghoofd 2	1,00	1,00		07.01.20.Aldinghoofd 2	1,00	1,00	
	07.13.20.Teamleider 2	0,95	0,95		07.13.20.Teamleider 2	0,95	0,95	
	07.13.40.Teamleider 4	1,00	1,00		07.13.40.Teamleider 4	1,00	1,00	
	10.04.10.Sportdoel 1	2,84	2,84		10.04.10.Sportdoel 1	2,84	2,84	
	10.04.20.Sportdoel 2	3,80	3,80		10.04.20.Sportdoel 2	3,80	3,80	
	10.04.30.Sportdoel 3	2,39	2,39		10.04.30.Sportdoel 3	2,39	2,39	
	10.04.40.Sportdoel 4	1,13	1,13		10.04.40.Sportdoel 4	1,13	1,13	
	88.23.00.Trainer/Fan Forward *)	0,50	0,50		88.23.00.Trainer/Fan Forward *)	0,50	0,50	
		<b>20,93</b>	<b>20,93</b>			<b>20,93</b>	<b>20,93</b>	
					<b>CAH-SPORT totaal</b>			
AZ-CAM-SPORT totaal								
AZ totaal		<b>36,36</b>	<b>36,36</b>					
FB	FB-BV	05.02.20.Beveiligingsmedewerker 2	9,04	9,04	CAH BV	05.02.20.Beveiligingsmedewerker 2	9,04	9,04
		07.13.20.Teamleider 2	1,00	1,00		07.13.20.Teamleider 2	1,00	1,00
			<b>10,04</b>			<b>10,04</b>	<b>10,04</b>	
					<b>CAH-BV totaal</b>			
FB-CD	FB-CD	03.06.30.Medewerker administratieve processen en systemen 3	1,00	1,00	CAH O	07.01.10.Aldinghoofd 2 (zie ook CAH V)	0,50	0,50
		05.01.30.Behveerttechnicus 3	1,00	1,00		03.06.30.Medewerker administratieve processen en systemen 3	1,00	1,00
		05.10.30.Medewerker interne dienst 3	1,00	1,00		05.01.30.Behveerttechnicus 3	1,00	1,00
		05.16.20.Technisch facilitair bestandsbeheerder 2	0,68	0,68		05.10.30.Medewerker interne dienst 3	1,00	1,00
		05.17.10.Technisch projectmedewerker 1	6,00	6,00		05.16.20.Technisch facilitair bestandsbeheerder 2	0,68	0,68
		05.17.20.Technisch projectmedewerker 2	1,00	1,00		05.17.10.Technisch projectmedewerker 1	6,00	6,00
		05.19.20.Mdw frontoffice 2	1,00	1,00		05.17.20.Technisch projectmedewerker 2	2,00	2,00
		06.01.40.Behveerder ICT	1,00	1,00		05.19.20.Mdw frontoffice 2 (Vacature per 1.1.2018 km pensioering)	1,00	1,00
		06.02.40.Behveerder ICT	1,00	1,00		06.01.40.Behveerder ICT	1,00	1,00
		06.03.40.Behveerder ICT	1,00	1,00		06.02.40.Behveerder ICT	1,00	1,00
		88.10.00.Het afgedeeld OBP	0,39	0,39		88.10.00.Het afgedeeld OBP	0,39	0,39
			<b>15,07</b>			<b>15,07</b>	<b>15,07</b>	
					<b>CAH-O totaal</b>			
FB-CD totaal								
CAH V	CAH V	07.01.10.Aldinghoofd 2 (zie ook CAH O)	0,50	0,50	CAH V	07.01.10.Aldinghoofd 2 (zie ook CAH O)	0,50	0,50
		07.03.20.Bebodmedewerker 2 (Vacature Assistenten)	1,00	1,00		07.03.20.Bebodmedewerker 2 (Vacature Assistenten)	1,00	1,00
		07.09.10.Projectleider 1 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00		07.09.10.Projectleider 1 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00
		07.10.20.Projectmanager 2 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00		07.10.20.Projectmanager 2 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00
		07.10.30.Projectmanager 3 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00		07.10.30.Projectmanager 3 (functie komt van FB-ST)	1,00	1,00
			<b>4,50</b>			<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	
					<b>CAH-V totaal</b>			
CAH F	CAH F	07.01.20.Aldinghoofd 2 (functie van FB-ST)	0,84	0,84	CAH F	07.01.20.Aldinghoofd 2 (functie van FB-ST)	0,84	0,84
		05.08.30.Helpebeheerder contractmanagement 3 (functie van FB-ST)	0,63	0,63		05.08.30.Helpebeheerder contractmanagement 3 (functie van FB-ST)	0,63	0,63
			<b>1,47</b>			<b>1,47</b>	<b>1,47</b>	
					<b>CAH-FD Total</b>			





## **Bijlage 4 Nieuwe functies, profielen op hoofdlijnen**

### **Directeur Dienst Campus & Huisvesting**

#### **Taken/resultaatgebieden**

- **Beleid:** ontwikkeling van de campus, een bijdrage leveren aan het strategisch beleid van de UT in het algemeen en Campus & Huisvesting in het bijzonder;
- **Organisatie:** effectieve inzet van de campus in relatie tot de strategie van de UT, adequate bedrijfsvoering en de ontwikkeling van de organisatie in relatie tot ontwikkelingen in de context;
- **Leidinggeven:** direct en indirect leidinggeven aan de medewerkers van de dienst
- **Positionering dienst:** verantwoordelijk voor een goede relatie met de stakeholders en de externe communicatie en PR

#### **Eisen**

- Academisch werk- en denkniveau
- Zeer ruime ervaring met een grote dienst in een complexe organisatie
- Ervaring met bestuurlijke processen in een complexe organisatie
- In staat in een brede scope van opdrachten en stakeholders te schakelen en te verbinden

### **Beleidsmedewerker Milieu**

#### **Taken:**

- Ontwikkelen milieu- en duurzaamheidsbeleid
- Implementeren van milieu en duurzaamheidsbeleid
- Inhoudelijk aanspreekpunt voor de arbo-milieucoördinatoren
- Coördinatie milieuzorg UT
- Mede aanvragen, handhaven en toetsen van vergunningen (m.n. Wet Milieubeheer)
- Initiëren en uitvoeren van onderzoek o.a. op basis van voorschriften uit de vergunningen
- Advisering t.a.v. ver- en nieuwbouwprojecten
- Aanspreekpunt voor en ondersteuning bij duurzaamheidsvraagstukken.

#### **Profiel**

- HBO/academisch niveau
- Minimaal 2 jaar ervaring op het werkveld milieu
- Ervaring met beleidsontwikkeling en -implementatie
- Bij voorkeur kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid
- Analytisch vermogen en overtuigingskracht
- Goede contactuele eigenschappen
- Klant- en resultaatgerichte instelling.

### **Projectmanager**

#### **Taken**

- versterken profilering van de Campus als de inspirerende ontmoetingsplek voor studenten, medewerkers en derden;
- versterken programmering van activiteiten van de verschillende doelgroepen op de Campus waarbij het High Tech Human Touch profiel wordt ondersteund;
- stimuleren en coördineren van de Living Smart Campus gedachte waarbij de Campus als leefomgeving wordt ingezet als onderdeel van experimenten;
- onderzoeken en bewerkstelligen van de mogelijkheden tot samenwerking met strategische partners op verschillende gebieden.

#### Eisen

- WO werk- en denkniveau;
- Kennis en vaardigheden op het gebied projectmanagement, marketing en budgetbeheer is een must;
- Relevante werkervaring in een complexe organisatie;
- In staat zijn een goed netwerk op te bouwen en een verbindende rol te vervullen tussen de verschillende doelgroepen.

#### **Assetmanager**

##### Taken

- Bijdragen aan het strategisch beleid van de Universiteit op het terrein van Vastgoed.
- Mede verantwoordelijk voor het tactisch beleid van vastgoed
- Verantwoordelijk voor het informatiemanagement met betrekking tot huisvesting
- Mede verantwoordelijk voor aanbod huisvesting studenten en medewerkers
- Aanspreekpunt op ontwikkeling bestemmingsplan campus/kennispark

##### Eisen

- Een afgeronde bouwkundige of civieltechnische academische opleiding.
- Actuele, relevante en gedegen ervaring op het gebied van strategische vastgoedontwikkeling en –beheer en gebiedsontwikkeling.
- Aantoonbare kennis en ervaring m.b.t. grote investeringsprojecten.
- Adequate kennis en inzicht om (financiële) risico's te kunnen analyseren, en doorgronden en pareren.
- Adequate kennis en inzicht om stuurinformatie te kunnen omzetten naar plannen en vice versa

##### Competenties:

- Beleidsmatig denken, visieontwikkeling, creativiteit.
- Analytisch vermogen
- Resultaatgerichtheid en organisatievermogen.
- Ervaring in een bestuurlijk complexe omgeving.
- Gericht op samenwerking, in staat om draagvlak te creëren.

#### **Technisch Projectmedewerker**

##### Taken

- Leveren van bijdrage aan projectplan en aanbesteding
- Regievoering over uitvoering project
- Overleg en afstemming met gebruikers
- Bijhouden van projectadministratie

##### Eisen

- Technische opleiding op minimaal HBO niveau
- Ervaring met projectmatig werken
- Analytisch vermogen
- Resultaatgericht en samenwerkingsgericht

#### **Evenementencoördinator**

##### Taken

- Opstellen van de voorwaarden en opvragen van de offertes per evenement, contacten met (potentiële) leveranciers en andere derde partijen m.b.t. tijd van levering, prijzen, etc.

- Eindverantwoordelijk voor het financiële resultaat van evenementen
- Informeert betrokken partijen (intern en extern), zoals het hoofd van de afdeling C&E, opdrachtgever(s), leveranciers, personeel over de ontwikkeling van het evenement
- Voert gesprekken met (potentiële) sponsors, haalt nieuwe evenementen binnen.
- Is verantwoordelijk voor de gang van zaken en organisatie veelal samen met de externe partij.
- Vraagt vergunningen aan voor evenementen en is contactpersoon voor de politie en brandweer voor en tijdens evenementen. Maakt duidelijke afspraken over wat te doen bij calamiteiten
- Overleg met interne afdelingen (arbo, milieu, beveiliging, contractmanager terrein e.d.) voor afstemming.
- Aansturen medewerkers voor en tijdens evenementen.
- Schrijven/updaten/beoordelen van draaiboeken voor evenementen.
- Plant evaluaties en doet verbetervoorstellen.

#### Eisen

- minimaal 4 jaar aantoonbare werkervaring met het effectief plannen en organiseren van events met diverse stakeholders binnen gegeven deadlines
- hbo-diploma, bij voorkeur op het gebied van evenementenmanagement
- flexibele, professionele instelling en bent oplossingsgericht
- beschikbaar voor events in het weekend of 's avonds/'s nachts zijn geen probleem;
- in het bezit van rijbewijs B

#### **Beleidsmedewerker Arbeid en Gezondheid (A&G) bij HR**

- Strategie en beleid op A&G ontwikkelen en implementeren in de organisatie.
- Het anticiperen op wijzigingen in relevante wet en regelgeving. En de bijbehorende veranderingen initiëren, vormgeven en de lead zijn bij de implementatie.
- Operationele en tactische regie op de samenwerking met de externe arbo dienstverlener.
- Partnerships ontwikkelen om het verzuim te beperken en toe te bewegen naar preventieve beleidsgebieden. Waaronder vitaliteit / duurzame inzetbaarheid.
- Proactieve sturing en monitoring op de kwalitatieve en financiële ontwikkelingen op het gebied van A&G (werkzaamheden binnen de UT, bij arbo dienstverlener en de werking van verzuim signaal)
- inbrengen A&G expertise bij integrale HR beleidsontwikkeling t.b.v. de UT.
- Proactieve support van de HR adviesfunctie in de faculteiten en diensten op het gebied van A&G en van de arbo- en milieucoördinatoren.
- Samen met UT collega's (binnen en buiten HR) bijdragen in verbeterprojecten.

#### **Strategisch Adviseur Vastgoed bij S&B**

- in staat zijn om de instellingsdoelen, de interne en externe ontwikkelingen te kunnen vertalen naar
- een goed inzicht te hebben in de strategische doelen van de UT en de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie (zowel aan de aanbod- als de vraagkant. Met andere woorden functionaris heeft op strategisch niveau een goed beeld van de dynamiek van/concurrentie binnen de sector hoger onderwijs- en onderzoek en kan ontwikkelingen duiden en vertalen naar consequenties voor de vastgoedontwikkeling.
- een integrale strategische blik hebben en een sterke samenwerkings-gerichtheid en vermogen tot het mobiliseren van kennis en ervaring, binnen en buiten de UT.
- Werkt samen met experts op bijvoorbeeld de gebieden onderzoek en onderwijs.

#### Eisen

- Academische werk- en denkniveau

- Diepgaande kennis en ervaring met de ontwikkeling/inzet van vastgoed/campus/faciliteiten voor realisatie organisatiestrategie
- Bij voorkeur ook kennis en ervaring tactisch vastgoedstrategie/vastgoedontwikkeling en projectmanagement ten behoeve van (begrip noodzaak) borging koppeling strategie/tactiek/operations
- Kennis van de ontwikkelingen in de sector hoger onderwijs en onderzoek en in staat om dit te vertalen in eisen vastgoed etc.
- Ervaring met strategieontwikkeling zowel inhoudelijk als procesmatig
- Gewend op strategisch/bestuurlijk niveau te adviseren

#### Competenties

- Integrator, samenwerkingsgericht
- Organisationsensitief
- Analytisch sterk

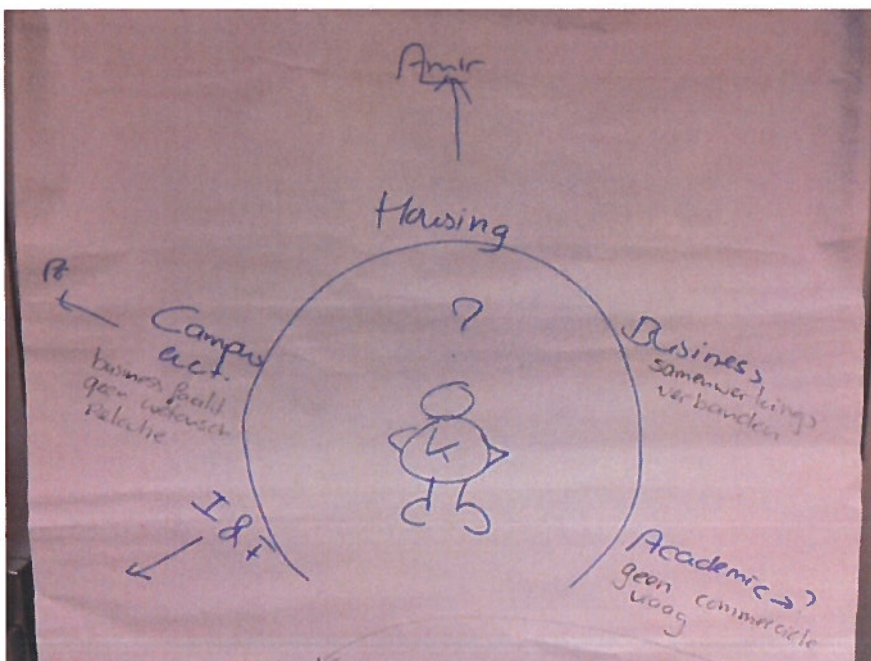


## Bijlage 5

## Resultaten werksessies klantvragen en Loketten

Om in kaart te brengen waar de ingang voor een klantvraag moet voldoen, is tijdens de workshops "werkprocessen" de gepercipieerde klantbehoefte in beeld gebracht. Ook is een klantarena georganiseerd, waarin dit beeld is getoetst bij de klant en wat de klant (aanvullend) belangrijke uitgangspunten vindt. Daarnaast heeft de werkgroep "ingang klantvraag" input geleverd, waarbij de brede ervaring uit verschillende disciplines een belangrijke input was.

### Resultaten werksessies



#### Ontwerpcriteria op basis van klantbehoefte:

- Direct de juiste plek om je vraag te kunnen stellen (en waar deze begrepen wordt), met maximaal 1 doorverwijzing.
- Door HELPEN ipv door sturen
- Goede intake op mijn vraag. Met kennis van zaken bevroegd worden op jouw vraag
- Tijdens kantooruren, van 08:00-18:00 op werkdagen
- Altijd een loket om incidentvragen te stellen (van schone handdoeken tot calamiteiten)
- Geef mij als klant (duidelijke en up-to-date) informatie zodat ik de vraag op de juiste plek kan stellen (of zelf het antwoord al kan vinden)
- Realistische beloftes, duidelijkheid vooraf
- Persoonlijke reacties, via alle (technische) kanalen die er zijn
- Fysieke plek om vraag te kunnen stellen op moment dat jij dat wilt (inloopplek)
- Klantvraag niet in standaard hokje stoppen. Wel standaardproces volgen, waarbij waar nodig maatwerk wordt geleverd.

#### De inrichting is zodanig dat:

- De klant zijn vraag kan stellen op de manier die het best past bij de vraag en bij de klant;
- Bij voorkeur via goede website met gekoppelde webformulieren, maar altijd mogelijkheid voor persoonlijk contact via mail, telefoon, afspraak of inloop;
- Hij daarbij door een medewerker met kennis van zaken en mandaat wordt geholpen (intaker);
- En maximaal 1x wordt doorgeholpen (dus niet doorverwezen)
- Hij persoonlijke terugkoppeling krijgt over het verdere verloop (geen automatisch gegenereerd bericht) en wat hij kan verwachten qua inhoud en doorlooptijd;

- De vraag moeiteloos overgaat in een efficiënt proces achter het loket , waarbij de klant zo snel mogelijk een inhoudelijk goed en passend antwoord krijgt op zijn vraag;
- En de status van het project goed kan worden gevolgd.

### **Conclusie en advies**

Bij een klantvraag staan twee zaken centraal: de aard van de vraag en de wijze waarop de klant het antwoord zoekt (click, call, face).

Voor de verdere uitwerking zijn de volgende randvoorwaarden geformuleerd:

- Selfservice wordt zoveel en zo goed mogelijk gefaciliteerd. De basis van de dienstverlening is een actuele website met dienstencatalogus met goed vindbare informatie. De website faciliteert verschillende manieren van zoeken (b.v. op thema, organisatie, etc);
- Aan de website zijn webformulieren gekoppeld. Deze worden bij voorkeur gebruikt ipv bv mail om zo de klantvraag zo duidelijk mogelijk te hebben
- Daarnaast is er voor de klant altijd de mogelijkheid tot persoonlijk contact via mail, telefoon, afspraak of inloop;
- De klantvraag komt binnen bij een medewerker met kennis van zaken en mandaat, getrainde mensen met professionele basishouding. Moeten opgeleid.
- Verwachtingenmanagement naar klant: het is duidelijk wat hij op welke termijn kan verwachten.
- Verwachtingenmanagement naar medewerkers: wat verwachten we van onze medewerkers, vastgelegd in duidelijke processen en tbv's, die voldoende ruimte laten voor expertise en eigen verantwoordelijkheid medewerker,
- Goede documentatie nodig om de status/voortgang van de vraag te volgen en over te nemen;
- Procesinrichting voor continue verbetering: meten en doorlopende inventarisatie van vragen om prioriteiten te stellen, inzicht te geven aan het team, backoffice efficiënter inrichten zodat front office meer wordt ontlast;
- Start met 1 of 2 processen waar medewerkers band mee hebben.
- Probeer waar mogelijk aan te sluiten bij/samen te werken met andere diensten.

## Bijlage 6 Resultaten Werksessies Werkprocessen Campusorganisatie

In de gewenste situatie zijn **werkprocessen** zodanig ingericht dat ze **efficiënt en effectief** kunnen worden uitgevoerd. Door effectieve en efficiënte werkprocessen kunnen we de klant beter bedienen (geen kastje naar de muur gevoel) en kunnen medewerkers hun taak in 1 keer goed, zonder verspilling van uren, uitvoeren, binnen de kaders die de UT organisatie heeft gesteld.

In de workshops over werkprocessen is met de medewerkers besproken hoe de werkprocessen eruit zouden moeten zien. Uit deze discussies zijn ontwerp criteria afgeleid, die toepasbaar zijn voor alle werkprocessen in de gewenste organisatie.

In de nieuwe organisatie worden 2 type processen onderscheiden:

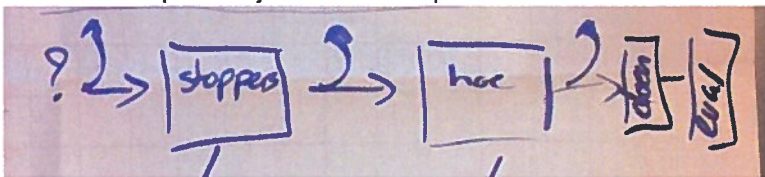
1. Processen die geïnitieerd worden door een klantvraag
2. Processen die ontstaan vanuit de beheertaak van een organisatie-onderdeel

### Show stoppers en show delayers

Tijdens de discussie zijn twee, voor de organisatie, nieuwe termen geïntroduceerd:

- **Show stopper:** Kaders van de UT organisatie op basis waarvan een besluit wordt genomen of de betreffende klantvraag wel of niet wordt gehonoreerd. In deze fase worden o.a. de volgende toetsen uitgevoerd:
  - o Is het verzoek uitvoerbaar binnen de wettelijke vergunningen o.a. veiligheid en milieu
  - o Is het verzoek uitvoerbaar binnen de "imago"- kaders van de UT
  - o Is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de financiële middelen en zijn deze beschikbaar (op hoofdlijnen)
  - o Is het verzoek uitvoerbaar op de UT (faciliteiten en gebouwen)
- **Show delayer:** Randvoorwaarden die van belang zijn voordat het verzoek kan worden uitgevoerd uit het plan van aanpak die ervoor kunnen zorgen dat de realisatie niet op korte termijn uitgevoerd kan worden o.a., en realisatie mogelijk vertraging oploopt
  - Valt het verzoek samen met andere grote evenementen
  - Kunnen we de belasting op het gevraagde moment aan
  - Wanneer we de randvoorwaarden goed invullen, past het dan nog steeds binnen budget

De structuur op hoofdlijnen voor deze processen:



Ontwerpcriteria bij deze processen:

- De eerste behoefte van een klant is te weten of zijn vraag mag → Voordat we daadwerkelijk gaan realiseren wordt eerst met alle noodzakelijke deskundigheid de vraag beantwoord of het vanuit de UT organisatie **mag** (beoordeling show stoppers door juiste deskundigen). Wanneer het verzoek niet gehonoreerd wordt, stopt het proces na deze stap
- Wanneer het is toegestaan wordt met de juiste deskundigheid een plan gemaakt voor het hoe. Beoordeling show-delayers. Op basis hiervan kan het besluit worden genomen of we het verzoek nog steeds **willen** uitvoeren. Dit besluit wordt genomen door de deskundigen, in samenspraak met de klant. Wanneer de conclusie aan het eind van deze stap is dat we het met de gegeven randvoorwaarden, niet willen (bijv. de kosten worden te hoog), dan stopt het proces na deze stap.



- Voor voorafgaand aan de beoordeling van de showstoppers, een juiste intake uit. De stap van beoordeling show stoppers moet worden uitgevoerd door het juiste team van deskundigen. Het samenbrengen van het juiste team van deskundigen kan alleen dan plaatsvinden wanneer de inhoud van het verzoek duidelijk is. Om dit te realiseren is het van belang een goede intake van een vraag uit te voeren.
- Bij de realisatie van het verzoek is er een medewerker die de coördinatie heeft en die de voortgang van de realisatie bewaakt. Wie de coördinatie rol oppakt is afhankelijk van de specifieke vraag en wordt per vraag vastgesteld
- Aan het eind van een realisatie fase wordt resultaat en werkproces geëvalueerd, om hier met elkaar van te leren.

Hoewel de criteria voor alle klantvraag geïnitieerde processen gelden, zullen niet alle klantvragen op dezelfde "zware" manier worden opgetuigd. Veel klantvragen zijn standaard, en kunnen dus in een eenvoudige variant door dit realisatieproces lopen. Er worden op dit moment 3 niveaus onderscheiden:

Voorlopige indeling processen:

zwaarte	Kenmerk	Voorbeeld	aanpak
standaard	Vragen die met grote regelmaat voorkomen en waarvan op voorhand al duidelijk is wat het besluit tav showstoppers en showdelayers is	Onderlinge volleybalwedstrijd tussen medewerkers organiseren Verhuizen medewerker naar andere kamer van zelfde vakgroep	Standaard werkinstructie gebruiken maken voor alle betrokkenen
Zwaar	Vragen die zo incidenteel zijn, dat stoppers en delayers voor deze specifieke vraag "als voor het eerst" besproken moeten worden	Mag er een school op het UT terrein worden gevestigd	Op basis van goede intake juiste team formeren en stappen met elkaar doorlopen
Nieuw	Vragen die op zichzelf standaard kunnen zijn, maar die nog nooit zijn voorgekomen		Op basis van intake juiste team formeren, stappen doorlopen en bij het doorlopen werkinstructie maken zodat ook deze vraag in de bibliotheek met standaard vragen kan

Een van de eerste stappen van de implementatiefase is om samen met de teamleiders van de betreffende onderdelen, de vraag categorieën vast te stellen.

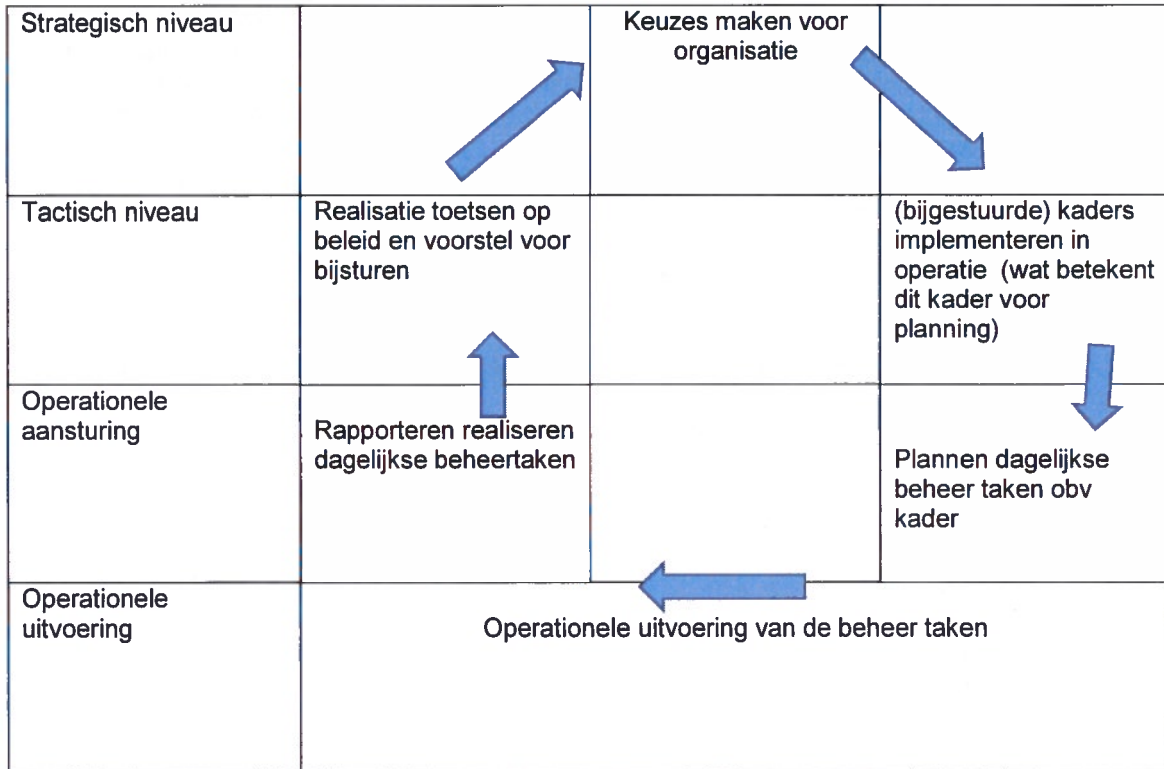
## 2. Processen die ontstaan vanuit de beheertaak van een organisatie-onderdeel

Voor een groot aantal taken die worden uitgevoerd binnen de diverse beheer-eenheden, is geen expliciete klantvraag aanwezig. Voorbeeld hiervan is dat de organisatie FB de opdracht gegeven heeft de gebouwen goed te onderhouden, en dat FB op basis van deze opdracht al datgene doet wat nodig is voor het onderhoud van de gebouwen. Een ander voorbeeld is het evenementenbureau dat als opdracht heeft een mooi cultureel programma voor de UT neer te zetten, en dat op basis van die opdracht aan de slag gaat met het organiseren van culturele events.

De gewenste situatie voor deze processen is dat ze effectief en efficiënt kunnen worden uitgevoerd, binnen de kaders die door de organisatie zijn aangegeven. Om dit te kunnen uitvoeren is het van belang de kaders te kennen, de taak goed uit te voeren, en bij te sturen daar waar nodig.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:





Analyse van de huidige situatie:

**Operationele uitvoering van de beheertaken** gaat op hoofdlijnen goed. De medewerkers zien zelf best wel punten waar het beter kan. Daar wil men zelf mee aan de slag, met begeleiding hoe dit dan aan te pakken (ontwikkeling van vaardigheden).

**Operationele aansturing:** Plannen van de beheertaken gaat goed. Men gaf hierbij wel aan dat de kaders niet altijd scherp gesteld zijn, met als effect dat niet altijd de keuze te maken is voor prioriteit. Terugrapporteren van realisatie kan beter, om de klant beter op de hoogte te kunnen brengen van voortgang, en om met elkaar van te leren.

**Tactisch niveau:** Rapporteren realisatie tov kaders: Diverse onderdelen gaven aan dat zij deze stap niet ervaren/dat deze stap niet aanwezig is.

Kader implementeren in operatie: Men gaf aan het gevoel te hebben dat dit initieel wel gebeurt, maar dat bijsturing op basis van behaalde resultaten en inzichten in strategie niet zichtbaar is/niet aanwezig is/niet ervaren wordt

**Strategisch niveau:** De deelnemers in de workshops hadden het beeld dat bijsturen van het kader op basis van nieuwe inzichten niet cyclisch plaatsvindt. Wanneer zich calamiteiten voordoen, worden kaders opnieuw vastgesteld.

Ontwerpcriteria processen die ontstaan uit de beheeropdracht :

- Duidelijk kader/criteria voor het goed uitvoeren van de operationele processen. Terugkoppelen van resultaten en evalueren om te leren
- Cyclische sturing is aanwezig om operationeel de juiste activiteiten te kunnen blijven uitvoeren. Men heeft behoefte aan werkprocessen die deze cyclische sturing ondersteunen.

Vervolgstappen bij implementeren:

- Bij de operationele uitvoering duidelijke doelen stellen, met elkaar gaan rapporteren en medewerkers de vaardigheid aanleren om met elkaar te verbeteren
- Ontwikkelen van cyclische sturing. Eerste stap is te onderzoeken hoe op dit moment de schakels in deze cyclus voor ieder van de deelgebieden worden uitgevoerd.

## Bijlage 7    Overzicht werksessies Hoofdstructuur

### Werksessies Hoofdstructuur algemeen

<b>datum</b>	<b>deelnemers</b>
21 aug '17	Leden MT FB en MT EC
22 aug '17	Leden MT FB en MT EC
29 aug '17	Medewerkers FB en EC, ca. 16 deelnemers
31 aug '17	Medewerkers FB en EC, ca. 18 deelnemers
5 sept. '17	Dienstraat FB, Dienstraat Spiegel, vertegenwoordiging EC, UR en SU (16 deelnemers)
11 sept '17	Klankbordgroep IOCH (UR (4), afvaardiging directeuren bedrijfsvoering, afvaardiging dienstdirecteuren, vz LSC, programmamanager S&B)

### Werksessies specifiek gericht op inbedding Vastgoed

<b>datum</b>	<b>deelnemers</b>
3 juli '17	Projectmanagers en projectleider vastgoed, afdelingshoofd Onderhoud, bouwprogrammamanager,
28 aug '17	Projectmanagers, afdelingshoofd Onderhoud, Bouwprogrammamanager, controller, programmamanager S&B

### Werksessies specifiek gericht op ontvlechting VGM en invlechting in dienst C&H

<b>datum</b>	<b>Deelnemers</b>
22 aug '17	Medewerkers VGM, HR adviseur,, vgm coördinatoren faculteit
30 aug '17	Medewerkers VGM, energiecoördinator,
4 sept '17	Medewerkers VGM, vgm coördinator faculteit
5 sept. '17	Afdelingshoofd VGM en Beleidsmanager HR
11 sept. '17	Afdelingshoofd VGM, Beleidsmanager HR, directeur HR
12 sept '17	Medewerkers VGM, Beleidsmanager HR en directeur HR

## Bijlage 8    Overzicht workshops Werkprocessen Loketten

<b>Workshops Campusactiviteiten</b>	<b>Datum</b>
Klantanalyse	31 mei
Klantarena	8 juni
Klantvraag processen	6 juni
Beheerprocessen	14 juni

<b>Workshops Infra &amp; Facilities</b>	<b>Datum</b>
Klantanalyse	31 mei
Klantarena	8 juni
Klantvraag processen	6 juni
Beheerprocessen	28 juni

<b>Workshops Business</b>	<b>Datum</b>
Klantanalyse	2 juni
Klantarena	8 juni
Klantvraag processen	16 juni
Beheerprocessen	-

<b>Workshops Academic</b>	<b>Datum</b>
Klantanalyse	2 juni
Klantarena	8 juni
Klantvraag processen	12 juni
Beheer processen	-

<b>Workshops Residential</b>	<b>Datum</b>
Klantanalyse	1 juni
Klantarena	8 juni
Klantvraag processen	-
Beheer processen	-

<b>Workshop algemeen</b>	
Keyusersessie	29 juni

Bijlage 9 Veiligheid en Gezondheid RI&E

Wat in de RI&E aan bod kan komen	Veiligheid	Gezondheid/Welzijn	Opmerkingen
Algemene beleidsaspecten van arbo- en verzuinzorg			
• Arbo- en ziekteverzuimbeleid		x	Voor V arboaspecten wordt geen beleid meer voor gemaakt. Voor ioniserende straling en biologische veiligheid wel. Operationele taken rondom individuele verzuimdossiers blijven bij HR.
• Regeling Taken/Verantwoordelijkheden/Bevoegdheden (TVB)*	x		Stuk aangepast worden. Besluit verandering Faculteit.
• UR / Arbo commissie	x	x	Afhankelijk van onderwerp
• RI&E en Plan van Aanpak	x	x	MO deel bij G IMA/PRIE manager V
• Planning en controlcyclus	x	x	
• Jaarlijkse voortgangrapportage	x	x	
• Organisatie deskundige bijstand (arbo)dienst en preventieve taken)	x	x	Voor de RI&E dient minimaal jaarlijks de stuvaza vastgelegd te worden HR beheert het arbocontract. Preventielisten i/hv arbo)dienstverlening van de arbo)dienst vallen onder G (HR). Preventielisten voor)veelend uit de RI&E vallen voor een groot deel onder V&M
• Toegang van medewerkers tot een arbo)deskundige	x	x	De arbo)dienst heeft 4 arbo kerndeskundigen (naast andere deskundigen) maar V&M heeft ook 2 arbo kerndeskundigen
• Samenwerking en overleg	x	x	Tussen V&M en G of km de arbo)dienst
• Communicatie, werkoverleg	x	x	
• Ziekteverzuim, beroepszaken	x	x	Preventief V&M op V&M onderdelen. G wanneer klachten zich openbaren en eventueel preventief.
• WIA-gevallen		x	
• PAGO's en PMO's	x	x	V&M moet deze adviseren vanuit de RI&E
• Arbeidsomstandigheidsprekeuur		x	
• Ongevallen/incidenten	x		
• Bijzondere groepen	x		
• Inkoop	x	x	Contract Arbo)dienst valt onder G, V&M o.a. beek)dscherm)ntillen
• Orde en netheid	x		
• Preventief onderhoud	x		
• Periodieke keuringen van arbeidsmiddelen	x		
• Voorlichting en opleidingsbeleid	x	x	V&M op haar gebied en G op wel)z)dsdeel.
• Inwerken nieuwe medewerkers	x	x	V&M op haar gebied en G (HR) i/hv algemene introductie nieuwe medewerkers.
• Sanctiebeleid	x	x	V&M op haar gebied en G op o.a. verzuimbegele)dsdeel.
• Toezicht/wenk)k)nspecties	x		
• W)rt- en rusttijden	x	x	G (HR) in de arbo)ds)vereenkomst
• Aansprekecultuur	x	x	
• Kwaliteitsysteem, procedures	x		
• Bedrijfs)shulpverlening	x		
• Noodplan, maatgevende scenario's	x		In de huidige stukken staat dat HR verantwoordelijk is. Dat moet aangepast worden als dat naar V&M gaat. In de huidige stukken staat dat HR verantwoordelijk is. Dat moet aangepast worden als dat naar V&M gaat.
	Veiligheid en gezondheid		
• Brandveiligheid	x		
• Reddings- en noodvoorzieningen	x		
• Vluchtroutes	x		
• Oefeningen (BHV)	x		
• Gevaarlijke stoffen	x		
• CRM-stoffen	x		
• Asbest	x		In preventieve steer is V&M in de leed. Indien er aansprakelijkheid en gezondheidsaspecten gaan optreden zal G in de leed zijn.
• Gasflessen/drukhouders	x		
• Veiligheidsinformatiebladen	x		
• Biologische agentia en GGO's	x		
• Legionella beide stadium benoemen	x		In preventieve steer is V&M in de leed. Indien er aansprakelijkheid en gezondheidsaspecten gaan optreden zal G in de leed zijn.
• Explosie)veiligheid	x		
• Elektrische veiligheid	x		
• Machine/arbo)dsmiddelen	x		
• CE-markering	x		
• Straling (ioniserend)	x		
• Straling (niet-ioniserend)	x		Bij electrosmog is een G vaak de ingang. V&M neemt dit mee in de RI&E.



Wat in de RI&E aan bod kan komen	Veiligheid	Gezondheid/Wezijn	Opmerkingen
• Schadelijk en hinderlijk geluid	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Lichamelijke belasting, ergonomie	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Trillingen (hand-arm en lichaamsstralingen)	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Hoge of lage temperaturen	x		
• Bouwveiligheid	x		
• Besloten ruimten	x		
• Hijs- en hefwerktuigen	x		
• Transportmiddelen	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Persoonlijke beschermingsmiddelen	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Beekschermwerk	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Baliewerk	x		
• Repeterende bewegingen	x		V&M signaleerd en adviseert. Bij gezondheidsklachten is G van belang waarbij afstemming met V&M ook belangrijk is ihkv eventuele oplossingen.
• Daglicht en uitzicht	x		
• Hygiëne, reiniging	x		V&M ihkv biologische veiligheid, G ihkv algemene hygiëne
• Oppervlakt werkplek	x		V&M ihkv veiligheid en G ihkv welzijn
• Binnenklimaat/overvloedige	x		V&M ihkv veiligheid (slechte omstandigheden leiden tot concentratie verlies wat kan leiden tot ongevallen) en G ihkv welzijn.
Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) Wezijnsproblemen zijn in veel gevallen de oorzaak van ongevallen: HR onderzoekt dit periodek, conform de CAO afspraken of organisatorische wijzigingen		x	
• Volledigheid van de functie, regelmatigheid		x	
• Moelijkheidsgraad		x	
• Autonomie		x	
• Contactmogelijkheden, sociale relaties		x	
• Alleen werken		x	
• Informelevoorziening		x	
• Mentale/emotionele belasting		x	
• Aggressie en geweld		x	
• Seksuele intimidatie		x	
• Pesten		x	
• Discriminatie		x	
• Werktempoer/hoeveelheid, stress		x	
Wezijnsonderzoek ihkv de RI&E			
Contacten aanbodinst			
Contract aanbodinst (afstemming met eigen kerndeskundigen, gewenst)			
Verzumsbegeleiding			
Juridische aspecten arbo. Bijvoorbeeld aansprakelijkheid			
Toetsing RI&E			
Gros: Instellingssysteem met HR als functioneel beheerder			
Beheer RI&E manager en IMA RI&E			
Eigenaarschap BHV oproepsysteem			

## Bijlage 10 Vergelijking Vastgoedfunctie Universiteiten

Uit een inventarisatie bij Nederlandse universiteiten naar de organisatievormen van de vastgoedfuncties bij deze instellingen komen de volgende hoofdindelingen/varianten naar voren:

1. Alle functies op vastgoedgebied zijn ondergebracht in één separate organisatie; deze vorm komt vooral voor bij een universiteit met een groot complex gebouwen bestand of een wat beperkte bouwopgave (voorbeeld Universiteit Leiden en UvA resp. UT).
  - doordat alles onder één organisatie valt, minder 'raakvlak' problematiek bij overdracht nieuwbouw/renovatieprojecten naar de beheer/onderhoudsorganisatie. Als de bouwopgave te groot wordt, wordt deze organisatievorm toch verlaten en gaat men veelal over op variant 3;
  - risico dat het onderhoud ondergeschikt wordt aan vastgoedontwikkeling, zeker als van de medewerkers verwacht wordt zowel nieuwbouw als onderhoudsprojecten te realiseren;
  - vastgoedbeleid en -ontwikkeling is een andere professie dan beheer/onderhoud; er worden van de medewerkers andere vaardigheden verwacht (lange termijn strategisch denken en management en onderhandelingsvaardigheden bij vastgoedontwikkeling versus snel en klantgericht handelen bij beheer/onderhoud);
  - grote bouwopgave vraagt van leidinggevende veel aandacht, risico bestaat dat onderhouds- en beheerzaken (denk aan meerjarig onderhoudsplan) te weinig aandacht krijgt.
2. De gehele vastgoeddienst inclusief beleids- en beheersfuncties is ondergebracht in één dienst (TUD). Indien het beperken van het aantal diensten een issue is, is dit een variant die goed past bij een universiteit met een beperkte nieuwbouw-/verbouwopdracht en een beperkte vastgoedportefeuille. Aangezien de directeur van deze dienst meer aandachtsvelden heeft dan alleen vastgoed, heeft dit consequenties voor de invulling van de directeursfunctie en het management van de afdeling Vastgoed en Onderhoud.
3. Er is een splitsing aangebracht tussen vastgoedbeleid, ontwikkeling en realisatie enerzijds en instandhouding anderzijds. In dit geval zijn vastgoedbeleid, ontwikkeling en realisatie ondergebracht in een vastgoedontwikkelingsorganisatie en beheer/onderhoud in een facilitaire dienst; deze vorm komt vooral voor bij een instelling met een grote, complexe bouwopgave (voorbeeld UT 10 jaar geleden met VGD en FB, RUG, UvA na ontstaan grote bouwopgave Watergraafsmeer).
  - voordeel is dat de vastgoedontwikkelingsorganisatie zich volledig kan richten op zijn taak, namelijk het voorbereiden van het ruimtelijk beleid en vastgoedbeleid en het realiseren van de daaruit voortkomende projecten. Dat vereist een hoge mate van professionaliteit op een ander gebied dan beheer/onderhoud.
  - nadeel is dat bij de beheer/onderhoudsorganisatie al gauw het gevoel ontstaat dat projecten na oplevering 'over de schutting worden gegooid' en 'dat zij worden opgezadeld met keuzen in het ontwikkeltraject'. Een goede afstemming en afspraken m.b.t. de overdracht van projecten en het betrekken van de beheers-/onderhoudsorganisatie bij de ontwikkeling van de verschillende projecten zijn noodzakelijke voorwaarden voor het slagen van deze variant.
4. De vastgoedfunctie resp. 'vastgoeddienst' bestaat uit 1 persoon, die de beleidsfunctie invult en de overige functies via uitbesteding laat realiseren (voorbeeld Universiteit Tilburg en Open Universiteit.). Deze functie is meestal ondergebracht bij het facilitair bedrijf. Deze vorm is gebruikelijk bij een instelling met een eenvoudig gebouwbestand met weinig techniek, laboratoria.

Inrichting vastgoed en onderhoudsfunctie bij enkele universiteiten:

#### Technische Universiteit Delft

Onder de dienst Facilitair Management & Vastgoed (FM&V) vallen naast alle facilitaire diensten ook Vastgoedontwikkeling (strategisch en tactisch), Campusontwikkeling (strategisch en tactisch) en het Beheer en Onderhoud van de huisvesting. Ook de uitvoering van de vastgoedprojecten is belegd binnen FM&V. Mede gezien de omvang van vastgoedportefeuille en het beheer daarvan is ervoor gekozen om binnen de dienst FM&V 'Projecten' en 'Beheer en Onderhoud' in aparte afdelingen onder te brengen.

#### Technische Universiteit Eindhoven

De Dienst Huisvesting (DH) is één van de centrale diensten van de TU/e en is verantwoordelijk voor de totale vastgoedontwikkeling, het parkmanagement en de terreinen van TU/e Campus. Voor de TU/e zelf verzorgt zij het projectmanagement en het beheer van alle gebouwen, installaties en infrastructuur van de compacte campus. Dienst Huisvesting heeft een adviserende rol naar het College van Bestuur, de faculteiten en de diensten op huisvestingsgebied. Er is er sprake van een klant/opdrachtgeverrelatie voor huisvestingsprojecten. Dienst Huisvesting telt ongeveer 50 medewerkers.

#### Radboud Universiteit

Het Universitair Vastgoed Bedrijf levert diensten op het gebied van onderhoud, verbouw en nieuwbouw. De diensten worden verleend in opdracht van het College van Bestuur, de faculteiten, universitaire diensten en bedrijven en externe klanten. Het Gebruiker-Eigenaar-Model fungeert hierbij als kader. Daarnaast worden ook opdrachten uitgevoerd die buiten de vastgestelde dienstverlening vallen en die ten laste komen van de aanvrager. Het Universitair Vastgoed Bedrijf bestaat uit de volgende afdelingen: Huisvestings- en vastgoedmanagement, Planning & Control, Projecten, Beheer en Services & Parkeren.

#### Universiteit Utrecht

De directie Vastgoed & Campus:

- realiseert huisvesting voor onderwijs en onderzoek met optimale omstandigheden voor studenten, docenten, onderzoekers en ondersteuners;
- zorgt voor een veilige en duurzame werk- en studieomgeving;
- ontwikkelt samen met partners Utrecht Science Park De Uithof tot een gebied waar kennis wordt gedeeld.

#### Universiteit Leiden

Expertisecentrum Vastgoed

De Universiteit Leiden is eigenaar van een omvangrijke vastgoedportefeuille (400.000 m<sup>2</sup> bvo) in Leiden en Den Haag. Van historische panden in de Leidse binnenstad tot hightech onderzoekslaboratoria waar onderwijs en onderzoek samengaan. Al het vastgoed valt onder de verantwoordelijkheid van het Vastgoedbedrijf. Het expertisecentrum omvat Onderhoud, Renovatie, Nieuwbouw en Gebiedsontwikkeling.

#### Resumé

Variant 3 wordt veelal gekozen in het geval het een substantiële bouwopgave betreft. Uit de actuele informatie van de hier vermelde universiteiten blijkt echter, dat de vastgoedfunctie, vastgoedrealisatie en beheer- en onderhoud, veelal in één dienst is ondergebracht. Dat is dus eigenlijk in deze notitie de variant 1 (of variant 2 als verbijzondering van variant 1 als gekozen wordt voor inbedding bij het Facilitair Bedrijf/IOCH).

De keuze van deze universiteiten voor inbedding in één dienst komt voort uit de noodzaak tot borging van samenwerking in de ontwikkeling en realisatie van projecten met beheer- en onderhoud. In deze diensten zijn deze deelfuncties nog wel in twee afdelingen ondergebracht. En is eveneens de deelfunctie vastgoed informatiemanagement als staf(afdeling) benoemd. De keuze kan even goed gemaakt worden om voor projecten en beheer- en onderhoud binnen deze dienst één organisatieafdeling te formeren en voor het vastgoed informatiemanagement een aparte staffunctie.