

**Aan Universiteitsraad**

kenmerk           FB17.1378/DRFB  
 datum            20 oktober 2017  
 kopie aan        Kwartiermaker IOCH/Directeur FB

onderwerp        Advies Dienstraad Facilitair Bedrijf op het “Plan van Aanpak vorming Dienst Campus en Huisvesting”, kenmerk FB17.1358/ST, d.d. 27 september 2017

Bijlage 1. Inhoudelijke opmerkingen op PvA ter onderbouwing hoofdconclusies en advies

Bijlage 2. Toevoegen toelichting/afweging in het PvA

Bijlage 3. Onvolkomenheden (tekstueel) in het PvA

Bijlage 4. Conclusies en aanbevelingen n.a.v. medewerkersbijeenkomst IOCH

Bijlage 5. Mail kwartiermaker IOCH – DR-FB, garantie rechtsposities, d.d. 19 oktober 2017

Bijlage 6. Advies DR-FB op concept leidraad organisatiewijzigingen UT, d.d. 9 oktober 2017

Geachte leden van de Universiteitsraad,

U heeft de dienstraad van het Facilitair Bedrijf (DR-FB) gevraagd advies te geven aangaande het “Plan van Aanpak vorming Dienst Campus en Huisvesting”. Het voorliggende stuk is het resultaat van enkele weken noeste arbeid, intensief intern overleg en gesprekken met de verschillende betrokken gremia.

Hoewel de DR-FB overtuigd is van- en respect heeft voor de goede intenties en “drive” van de kwartiermaker en het projectteam en onder de indruk is van de hoeveelheid werk die in korte tijd is verzet, menen wij dat het exact deze kwaliteiten zijn die, zoals onderbouwd in de bijlagen 1, 2 en 3, de oorzaak zijn van onvolkomenheden, onduidelijkheden en onzorgvuldigheden in het Plan van Aanpak en de onderliggende processen m.b.t. de totstandkoming van dit plan.

Wij spreken onze dank uit naar de heren van de UR, Dick Meijer en Herman Poorthuis, die ons tijdens de hobbelige weg naar totstandkoming van dit advies hebben begeleid en gesteund. Ook hebben wij ons gesteund gevoeld door de aanwezigheid en belangstelling van het collegelid Mirjam Bult-Spiering in een zeer intense laatste fase van dit proces. In de eindfase van de totstandkoming van dit advies heeft de kwartiermaker/directeur FB a.i. dhr. Pim Fij, zijn nek uitgestoken om voor ons uitermate belangrijke breekpunten in het Plan van Aanpak op te lossen. Hiervoor onze dank en respect.

Het advies is gebaseerd op een viertal hoofdpunten:

1. In het plan is alleen de organisatie-inrichting op hoofdstructuur uitgewerkt. Zoals gesteld in het eerder uitgebrachte advies van de UR (kenmerk UR 16-166) betreffende dit onderwerp, is juist eerst een uitwerking van de loketten (men spreekt inmiddels van *click-call-face*) en procesketens noodzakelijk om tot een effectieve organisatie-inrichting te komen. De DR-FB deelt die mening. De DR-FB is dan ook teleurgesteld dat men voor deze weg heeft gekozen.

2. Een essentieel gevolg van de keuze in punt 1 is dat de procesinrichting van de organisatie zal plaatsvinden na de formele organisatiewijziging (voorgenomen 01-01-2018). De concept leidraad onder welke deze voorgenomen organisatiewijziging valt, eindigt ook op 01-01-2018. Dit betekent voor de DR-FB een onacceptabele breuk met de belofte (onder leidraad 2) die geldt voor het volledige proces van de organisatiewijziging en niet alleen de uitwerking van de hoofdstructuur of het Plan van Aanpak.

Inmiddels heeft de kwartiermaker dit punt geadresseerd, getuige de mail in bijlage 5. De DR-FB ziet deze toevoeging graag opgenomen in het Plan van Aanpak. De gestelde einddatum (01-01-2019) zien wij vooralsnog niet als bezwaarlijk, echter is dit zeer afhankelijk van de planning en haalbaarheid van de planning die de kwartiermaker en zijn projectteam gaan opstellen. Wij zien een gezamenlijk overleg m.b.t. planning en prioritering van de uitwerking van de werkprocessen met vertrouwen tegemoet.

3. In het Plan van Aanpak en de bijbehorende aanbiedingsbrief wordt meermalen gesteld dat het plan in nauw overleg met de medezeggenschap tot stand is gekomen. In de beleving van de DR-FB was hier meer sprake van informatievoorziening. Het beeld is ontstaan dat met de gegeven input weinig tot niets is gedaan, temeer omdat overwegingen om tot een bepaald besluit te komen niet of nauwelijks zijn gedeeld. Ter volledigheid hebben wij de uitkomsten en (zorg)punten van de medewerkersbijeenkomst d.d. 13-07-2017 toegevoegd (bijlage 2 en 4).
4. De DR-FB heeft vanaf het begin van dit proces waarde gehecht aan een transparant inzicht in de personele bezetting van de samen te voegen onderdelen en onze bedenkingen kenbaar gemaakt over doorgevoerde personele wijzigingen sinds oktober 2016. Wij hebben meerdere malen ons standpunt m.b.t. de noodzaak van het bepalen van een peildatum, waarop de personele bezetting "bevroren" zou worden geuit. Wanneer men een organisatiewijziging voornemens is, is het een goede gewoonte dat moment aan te wijzen als "punt van bevriezing". Dit om iedere mogelijke belangenverstremming of nadelige gevolgen voor betrokken personen te voorkomen. In het gesprek tussen de DR-FB en de kwartiermaker en HR adviseur werd door laatstgenoemden gesteld dat een peildatum, zo dicht mogelijk tegen de datum van de feitelijke organisatiewijziging, erg wenselijk is, gezien de hoeveelheid mutaties die er hebben plaatsgevonden en de hoeveelheid werk die aanpassing van deze mutaties zou kosten. De DR-FB deelt deze argumentatie nadrukkelijk niet.

### **Conclusie**

Het voorliggende Plan van Aanpak heeft de DR-FB teleurgesteld. Sinds de start van deze operatie heeft de DR-FB het standpunt ingenomen verheugd te zijn met de aanpak van werkprocessen, de factor die voor de medewerkers de meeste impact heeft, maar ook mogelijkheden biedt om efficiënter te werken en onze klanten/collega's beter van dienst te zijn. Het proces om tot dit plan te komen, alsmede de inhoud van het plan zelf, roepen vraagtekens, zorgen en bij een enkel punt ook irritatie op. In de bijlagen 1, 2 en 3 vindt u een opsomming/onderbouwing van bovengenoemde.

Daarbij in overweging nemende, de belangen van de organisatie én betrokken medewerkers, en indien de garantie (zoals door de kwartiermaker voorgesteld in bijlage 5) onvoorwaardelijk en letterlijk wordt overgenomen in het Plan van Aanpak, adviseert de DR-FB de UR aan het proces vorming Dienst Campus en Huisvesting doorgang te verlenen.

De Dienstraat Facilitair Bedrijf

**Bijlage 1. Inhoudelijke opmerkingen op PVA ter onderbouwing hoofdconclusies en advies**

Plan van aanpak vorming Dienst Campus en Huisvesting, kenmerk FB17.1358/ST, d.d. 27 september 2017

---

**Hoofdstuk 1. Inleiding**

- 1.1 *Pag. 2, all. 3:* Opsomming van de 3 succesfactoren: de tweede component 'procesinrichting' en de derde component 'doorontwikkeling van de organisatie' zijn in het PVA onvoldoende uitgewerkt, vanaf welke datum/mijlpaal betreft het geen 'procesinrichting' meer, maar 'doorontwikkeling'.
- 1.2 *Pag. 2, all. 4:* De constatering dat de voorliggende organisatie-inrichting 'een verbetering op het gebied van de inrichting werkprocessen en de manier van werken faciliteert' blijkt niet uit het PVA, mede omdat de werkprocessen in het najaar van 2017 verder worden uitgewerkt. Terwijl juist de uitwerking van de werkprocessen moest leiden tot een optimale organisatiestructuur. Ook is er in de afgelopen periode veel energie en tijd gestoken in (loket)sessies door alle medewerkers FB, het bevreemd de DR dat de uitkomsten van deze sessies niet zijn verwerkt. Daarmee is afgeweken van de originele planning (zie ook punt 1.25, 1.26 en 1.27). Qua 'organisatie-inrichting' worden onderdelen van Eenheid Campus (zijnde Sport en Culture&Events) naast de onderdelen van het Facilitair Bedrijf 'geplakt'

**Hoofdstuk 4. Nieuwe situatie dienst Campus & Huisvesting**

- 1.3 *Pag. 10:* Het uitgangspunt om in de nieuwe dienst de kerntaken te clusteren naar kerntaak en expertise én het aantal afdelingen beperkt te houden (i.v.m. bundeling van expertise, facilitering van onderlinge samenwerking, eenheid in leiding) creëert o.i. de belangrijkste meerwaarde voor de nieuwe dienst. Gezien scope en de kerntaken (met aanvulling van punt 2.3) ontbreekt een afweging waarom Sport, Culture en Events daarom juist niet één afdeling vormen.
- 1.4 *Pag. 11, all. 4:* De huidige centrale Servicedesk FB is nauw verbonden met het FB-secretariaat maar valt hiërarchisch onder de afdeling Onderhoud. Er ontbreekt een toelichting op de ongewijzigde positionering van deze centrale Servicedesk in de nieuwe dienst. Terwijl deze een verbindende rol kan innemen t.o.v. alle (nieuwe) afdelingen en zeker een rol heeft als 'loket' (zie ook punt 1.25, 1.26, en 1.27).
- 1.5 *Pag. 11, all. 5:* De huidige invulling van het FB-accountmanagement wordt door klanten als zeer positief ervaren, er is een generalist nodig om deze positie in te nemen en dit te overzien en te bewaken. Het beleggen van deze taak op dienstniveau bij alle afdelingshoofden (collectief verantwoordelijk), vergt erg veel communicatie. De uitwerking om hier onderling afspraken over te maken is vaag en kan in de praktijk voor onduidelijkheid zorgen, zowel intern als richting klant.
- 1.6 *Pag. 12, all. 2:* Er ontbreekt een toelichting wat het doel van de nieuw in te stellen 'Campusraad' is. De term 'op dienstniveau' is verwarrend, dit kan op niveau van de nieuw te vormen dienst, maar ook op niveau van de gezamenlijke UT-diensten.
- 1.7 *Pag. 12, all. 2:* Onduidelijk is hoe het nieuwe Managementteam (MT-overlegstructuur) wordt samengesteld. Het is niet vanzelfsprekend dat het MT wordt gevormd door alle afdelingshoofden, mede gezien de grootte. (Zie ook advies 'Visitatie Facilitair Bedrijf, 2013'). Om te acteren op hoofdlijnen en slagvaardigheid te bevorderen verdient het aanbeveling om in het MT juist een vertegenwoordiging van de kerntaken van de nieuw te vormen dienst zitting in te laten nemen (zie ook punt 1.3). Zij behartigen en vertegenwoordigen daarmee integraal de gezamenlijke kerntaken en scope van de nieuwe dienst.

**Hoofdstuk 5. Personele consequenties**

- 1.8 *Pag. 13, all. 2:* De nieuwe functie Assetmanager wordt gepositioneerd bij Onderhoud en Vastgoed. Deze is inhoudelijk aanspreekpunt voor de projectmanagers, onduidelijk is hoe zich dit verhoudt tot het afdelingshoofd Onderhoud en Vastgoed, niet qua hiërarchie maar qua vakinhoudelijke beslissingen.

- 1.9 Bij de personele consequenties ontbreekt een toelichting wat 'functioneel aansturen' inhoudt, welke bevoegdheden, competenties en (tijds)inspanningen hierbij horen.
- 1.10 In hoofdstuk 8 'Procesinrichting' zijn de 5 belangrijkste uitkomsten voor optimalisatie van de werkprocessen van de dienstverlening van de nieuwe dienst opgesomd. Daarbij wordt geconcludeerd dat de verbeterpunten niet alleen de procesinrichting, maar ook de organisatie-inrichting én het gedrag van medewerkers raakt. Echter wordt daar geen opvolging op gegeven. Onduidelijk is welke impact dit heeft, o.a. op benodigde andere competenties van medewerkers. Onvoldoende zicht of dit 'nog is aan te leren', welke instrumenten hiervoor worden ingezet en wat zijn mogelijke consequenties (zie ook punt 1.25, 1.26, 1.27 en 2.6).
- 1.11 In hoofdstuk 9 'Organisatieontwikkeling' wordt gesteld dat 'het MT' in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2018 een plan maakt voor de organisatieontwikkeling op hoofdlijnen. Hierin worden o.a. de doelen en impact hiervan op medewerkers uitgewerkt, met daarvan afgeleid welke ondersteuning de medewerkers daarbij kunnen verwachten. De impact op medewerkers én leidinggevenden en daarmee samenhangende gevolgen, waaronder 'rechtspositie', zijn momenteel nog niet te overzien.

### Hoofdstuk 6. Financiële consequenties

- 1.12 In deze financiële paragraaf worden alleen de financiële consequenties qua personele bezetting inzichtelijk gemaakt.  
Het verdient aanbeveling om hier toe te lichten hoe geborgd wordt, dat toekomstige (klantvraag)projecten van Sport, Culture&Events (en daarmee ook de Student Union), in een zuivere klant-leverancier-verhouding (incl. financiële verantwoording) worden behandeld.
- 1.13 In het plan worden nog veel processen 'nader en later' uitgewerkt, met daarvan afgeleid, o.a. mogelijke (ontwikkel)assessments, trainingen en extra coaching voor medewerkers en leidinggevenden. Hiervoor is een financiële reservering wenselijk (zie ook punt 1.24, 1.26 en 1.27).

### Hoofdstuk 8. Procesinrichting

- 1.14 *Pag. 15, all. 4:* Bij de criteria voor de procesinrichting is specifiek toegevoegd 'terugbrengen van de kwetsbaarheid'. Gezien het belang van dit criterium is het wenselijk dat dit punt als prioriteit bij de uitwerking van de werkprocessen wordt uitgevoerd. Aandachtspunt om deze werkprocessen goed te prioriteren.
- 1.15 *Pag. 18, all. 2:* N.a.v. van de 5 belangrijkste uitkomsten voor optimalisatie van de werkprocessen van de dienstverlening van de nieuwe dienst, wordt geconcludeerd dat de verbeterpunten niet alleen de procesinrichting, maar ook de organisatie-inrichting én het gedrag van medewerkers raakt. De conclusie vervolgens om voor dat deel juist geen aparte planning te maken is niet wenselijk, het is o.i. juist noodzakelijk. Onduidelijk is welke impact dit heeft, o.a. op benodigde andere competenties van medewerkers.  
Onvoldoende zicht of dit 'nog is aan te leren', welke instrumenten hiervoor worden ingezet en wat zijn mogelijke consequenties (zie ook punt 2.6).
- 1.16 De randvoorwaarde van bijlage 5 'klantvraag komt binnen bij een medewerker met kennis van zaken en mandaat, getrainde mensen met professionele basishouding' is hier niet uitgewerkt/toegelicht (zie ook punt 1.25, 1.26 en 1.27).

### Hoofdstuk 9. Organisatieontwikkeling

- 1.17 *Pag. 19, all. 4:* In het uit te werken plan voor de organisatieontwikkeling dient ook de impact voor de leidinggevenden te worden uitgewerkt, o.a. op het gebied leiderschapsstijlen en benodigde competenties.  
Toevoegen aan dit plan 'wat zijn de meetbare successen'.

**Bijlage 1. Proces met medezeggenschap**

- 1.18 Afstemming met DR bestond voornamelijk uit informeren. Specifieke (zorg)punten, vragen en aanbevelingen (namens onze achterban) zijn ingebracht. Vanzelfsprekend is het aan de stuurgroep om te bepalen wat zij hier mee doen, echter is het wenselijk om juist bij deze punten een (korte) afweging/toelichting op te nemen (zie onze bijlage 2).
- 1.19 De peildatum van de 'was-wordt lijst' (bijlage 3. Formatieplan) is telkens onderwerp van gesprek geweest. De DR-FB is en blijft van mening dat hier de peildatum van het moment van opstarten van de mogelijke samenvoeging gehanteerd dient te worden (oktober 2016). Diverse keren zijn er zorgen geuit over de interne personele wijzigingen die vanaf dat moment binnen de eenheden zijn doorgevoerd (zie ook punt 1.23).
- 1.20 Er wordt gerefereerd naar een medewerkersbijeenkomst in juli. Deze workshop is georganiseerd door DR-FB voor uitsluitend medewerkers FB, omdat er veel vragen en onrust heerst(e) bij medewerkers. De conclusies en aanbevelingen van deze sessie zijn op 18 augustus aangeboden en besproken met de kwartiermaker/directeur FB. Aandachtspunten zijn niet 'behandeld' in het voorliggende plan, noch is aangegeven welke afweging hierin is gemaakt. In bijlage 2 zijn deze specifieke (zorg)punten weergegeven.

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

- 1.21 Onduidelijk is of dit een complete tekst-overname uit de campusvisie 2011 is. Onduidelijk wat het doel van deze bijlage is, of dit wordt overgenomen voor de hele nieuwe dienst of slechts onderdelen. Hoe hier concreet invullen aan wordt gegeven ontbreekt (zie ook punt 2.3).
- 1.22 Hetzelfde geldt voor de rol van Student Union in de nieuwe dienst.

**Bijlage 3. Formatieplan**

- 1.23 De peildatum dient te liggen vóór 01-01-2017. De peildatum van de 'was-wordt lijst' (bijlage 3. Formatieplan) is telkens onderwerp van gesprek geweest. De DR-FB is en blijft van mening dat hier de peildatum van het moment van opstarten van de mogelijke samenvoeging gehanteerd dient te worden (oktober 2016). Diverse keren zijn er zorgen geuit over de interne wijzigingen die vanaf dat moment binnen de eenheden zijn doorgevoerd (zie ook punt 1.19).

**Bijlage 4. Nieuwe functies**

- 1.24 Voor leidinggevende functies dient er expliciet aandacht te zijn voor verbindend leiderschap.

**Bijlage 5. Resultaten werksessies klantvragen en loketten**

- 1.25 *All. 3:* Bij de inrichting is opgesomd dat de klant maximaal 1 keer wordt doorverwezen, er is niet uitgewerkt hoe dit wordt gerealiseerd, te meer omdat de afdelingen naast elkaar zijn 'geplakt' (zie ook punt 1.2).
- 1.26 *All. 3:* De intaker van een klantvraag is een medewerker met kennis van zaken en mandaat. Onduidelijk is welke (type) functies dit betreft, of dit met de bestaande (kwalitatieve en kwantitatieve) personele bezetting gerealiseerd kan worden (zie ook punt 1.10).
- 1.27 *All. 5:* Als randvoorwaarde is geformuleerd dat 'de intakers' getrainde mensen met een professionele basishouding zijn. De volgende zin 'Moeten opgeleid.' geeft de indruk dat reeds geconstateerd is dat medewerkers hiervoor nog niet (voldoende) zijn opgeleid. Onduidelijk welke functies en personeelsleden dit betreft en wat de gevolgen zijn (zie ook punt 1.10).
- 1.28 Er is veel aandacht, tijd en energie besteed aan deze werksessies. Geconcludeerd is dat slechts 5 á 10 % van al het werk van de nieuwe dienst voortkomt uit een klantvraag (zie ook punt 1.13). Prioritering en afwegen kosten/baten blijft wenselijk.
- 1.29 Bij herontwerp van processen dient ook benoemd te worden wat er beter gaat, hoe dat gemeten en gehandhaafd wordt.

**Bijlage 2. Toevoegen toelichting/afweging in het PvA**

Plan van aanpak vorming Dienst Campus en Huisvesting, kenmerk FB17.1358/ST, d.d. 27 september 2017

---

**Hoofdstuk 2. Organisatie-inrichting**

- 2.1 *Pag. 3:* Uit de opgesomde belangrijkste activiteiten van Sport, Culture & Events en Reserveringsbureau is onduidelijk hoe de ‘bijdrage aan de academische vorming van studenten’ wordt gerealiseerd (zie ook punt 2.3).
- 2.2 *Pag. 3:* Een deel van de opgesomde activiteiten van Eenheid Campus komen overeen met operationele taken van de Interne Dienst (Faciliteiten FB), in de voorgestelde nieuwe organisatie-inrichting ontbreekt een afweging waarom dit gescheiden blijft.

**Hoofdstuk 3. Overwegingen t.a.v. huidige naar nieuwe situatie**

- 2.3 *Pag. 7, all. 1:* De genoemde vier kerntaken representeren onvoldoende de scope van de nieuwe vormen dienst.  
De derde kerntaak ‘Faciliteren van evenementen op de campus’ is te summier en staat niet in verhouding, o.a. qua scope en budget, met de eerste twee kerntaken.  
Daarnaast is de vierde kerntaak ‘Bijdragen aan de academische vorming van studenten door sport en cultuur’ onduidelijk. Dit is in de beschrijving van de huidige situatie als ook bij de inrichting van de nieuwe dienst niet nader uitgewerkt. Onduidelijk is hoe hier inhoud aan wordt gegeven (zie ook punt 1.21, 1.22 en 2.1).
- 2.4 *Pag. 7, all. 4:* De opsomming dat de Campus een inspirerende ontmoetingsplaats moet zijn was en is nog steeds van belang. Echter is onvoldoende uitgewerkt hoe ‘deze voorgestelde samenvoeging’ dit gaat versterken t.o.v. de huidige organisatie-inrichting.
- 2.5 *Pag. 8, all. 2:* Er ontbreekt een onderbouwing waarom het uitgangspunt van maximaal drie hiërarchische lagen wordt gehanteerd.
- 2.6 *Pag. 8, all. 3:* Bij ‘eenheid van leiding’ ontbreekt ‘kwaliteit van leidinggeven’. Ondanks dat hier diverse keren (in verschillende sessies) aandacht voor is gevraagd, is onduidelijk hoe dit wordt geborgd (zie onze bijlage 2).  
De vierde bullet dient o.i. gescheiden te worden: ‘decentraal wat kan en centraal wat moet (op expertiseniveau)’, en ‘uitvoeringsverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie beleggen’ is een aparte bullet.  
Onduidelijk is welke gevolgen deze opsomming heeft voor de personele bezetting, qua (gewijzigde/andere benodigde) competenties. Onvoldoende zicht of dit ‘nog is aan te leren’, welke instrumenten hiervoor worden ingezet en wat zijn mogelijke personele consequenties (ook voor functiewaardering).

**Hoofdstuk 4. Nieuwe situatie dienst Campus & Huisvesting**

- 2.7 *Pag. 12, all. 1:* De nieuwe overlegstructuur dient ook uniforme aansturing en eenheid in manier van leidinggeven te faciliteren.

**Hoofdstuk 8. Procesinrichting**

- 2.8 *Pag. 15, all. 6:* Als belangrijkste uitkomst wordt gesteld dat 5 á 10 % van al het werk van de nieuwe dienst voortkomt uit een klantvraag. Aanvankelijk is dit veel hoger ingeschat en op die manier ook ingestoken. Een heroverweging kosten/baten/impact is wenselijk.

**Bijlage 3. Onvolkomenheden (tekstueel) in het PvA**

Plan van aanpak vorming Dienst Campus en Huisvesting, kenmerk FB17.1358/ST, d.d. 27 september 2017

---

**Hoofdstuk 2. Organisatie-inrichting**

- 3.1 *Pag. 6:* organogram FB is niet volledig.

**Hoofdstuk 4. Nieuwe situatie dienst Campus & Huisvesting**

- 3.2 *Pag. 9:* In het stroomschema ontbreekt o.i. een afstemmingspijl, en daarmee verbinding, van S&B naar C&H. Er dient hier over-en-weer-overleg plaats te vinden.
- 3.3 *Pag. 9, all. 2:* De tweede randvoorwaarde, goede opbouw van de strategische en tactische competenties, is niet nader toegelicht. Onduidelijk is waar dit is 'nader uitgewerkt'.
- 3.4 *Pag. 9, all. 3:* Omdat de randvoorwaarden van punt 3.3 ook geschikt zijn voor de besluitvorming over vastgoedstrategie en het daar van afgeleide vastgoedbeleid, ontbreekt hierdoor ook de uitwerking.
- 3.5 *Pag. 9, all. 4:* De optimale positionering van Veiligheid en Milieu is uitvoerig en in diverse gremia besproken. Nu wordt geconcludeerd om alleen Milieu (1 nieuw te werven functie) in te vlechten in de nieuwe dienst, ontbreekt hier hoe afstemming/overlap met 'Arbo' (HR) wordt ingericht (zie ook punt 3.9).
- 3.6 *Pag. 11, all. 3:* De groep Beleid&Projecten wordt uitgebreid met een Beleidsmedewerker Milieu en een Projectmanager Innovatie. Onderbouwing voor de nieuwe functie van Projectmanager Innovatie ontbreekt.  
De directiesecretaris gaat deze groep functioneel aansturen. Onduidelijk is welke voor- en nadelen hiervan tegen elkaar zijn afgewogen. Daarnaast is onduidelijk wat 'functioneel aansturen' inhoudt, welke bevoegdheden en (tijds)inspanningen hierbij horen.
- 3.7 *Pag. 11, all. 4:* Het huidige secretariaat-FB verzorgt ook ondersteuning aan de inhoudelijke werkprocessen van o.a. de FB-afdelingen Inkoop en Onderhoud. Onduidelijk is of dit wordt gecontinueerd of dat dit vervalt.  
De directiesecretaris gaat ook deze groep functioneel aansturen. Onduidelijk is welke voor- en nadelen hiervan tegen elkaar zijn afgewogen. Daarnaast is onduidelijk wat 'functioneel aansturen' inhoudt, welke bevoegdheden en (tijds)inspanningen hierbij horen.
- 3.8 *Pag. 12, all. 6:* Onduidelijk of het nieuwe team V&G als aparte afdeling binnen HR wordt gepositioneerd, en de verhouding tot de 'Beleidsmanager van HR' (hiërarchisch en of functioneel).

**Hoofdstuk 5. Personele consequenties**

- 3.9 *Pag. 13, all. 1:* De overweging om de functie hoofd VGM te laten vervallen ontbreekt. Onduidelijk waar de medewerkers van V&G worden gepositioneerd binnen HR en wijze van aansturen (zie ook punt 3.5 en 3.8).
- 3.10 *Pag. 13, all. 2:* De nieuwe Assetmanager vastgoed wordt hier ingedeeld als UFO Projectmanager 2. In de formatielijst (bijlage 3. Formatieplan) staat deze vermeld als Beleidsmedewerker 2 (zie ook punt 3.15).
- 3.11 *Pag. 13, all. 2:* Bij de nieuwe technisch projectmedewerker ontbreekt de vakdiscipline (achtergrond).
- 3.12 *Pag. 13, all. 3:* Onduidelijk is of de functie van 0,5 FTE S&B noodzakelijk is voor het slagen van (onderdelen van) dit plan, mede gezien de onzekerheid of deze door S&B wordt ingevuld.
- 3.13 *Pag. 13, all. 3:* Een tiental mensen krijgt een andere leidinggevende, onduidelijk of dit inclusief of exclusief 'wijziging functioneel leidinggevende/aansturen' is.

**Bijlage 3. Formatieplan**

- 3.14 De twee functies van onderdeel AZ-CAM-COMP worden verwezen naar een verkeerde afdeling in de nieuwe dienst (omgewisseld).
- 3.15 De nieuwe Assetmanager vastgoed wordt hier ingedeeld als Beleidsmedewerker 2. In hoofdstuk 5 'Personele consequenties' (pag. 13) is deze ingedeeld als Projectmanager 2 (zie ook punt 3.10).

**Bijlage 4. Nieuwe functies**

- 3.16 Voorstel FB DR: hanteer voor alle functies een gelijke opzet: Taken, Resultaatgebieden, Profiel, Competenties en Eisen.

**Bijlage 7. Overzicht werksessies hoofdstructuur**

- 3.17 Met de medewerkers Projecten&Beleid heeft geen gezamenlijke werksessie plaatsgevonden, terwijl hier wezenlijke wijzigingen worden doorgevoerd, namelijk samenvoegen functies van EC en FB, wijzigingen aansturing en nieuwe vacatures (aandachtsgebieden).



**Bijlage 4. Conclusies en aanbevelingen n.a.v. medewerkersbijeenkomst IOCH**

---

**FB-MEDEWERKERSBIJEENKOMST IOCH MET DIENSTRAAD FB**

Workshop onder leiding van José Franken, d.d. 13-07-2017

---

*Deze bijeenkomst is geïnitieerd door de Dienstraad-FB. Collega's zijn gevraagd om hun mening, vragen en eventuele zorgen te delen over de aanstaande organisatiewijziging, zodat de dienstraad als 'medezeggenschapsorgaan' de mening en het belang van de eigen achterban zo goed mogelijk kan vertegenwoordigen en behartigen.*

*Uitgenodigd zijn alle FB-collega's met uitzondering van 'leidinggevendenden FB'.*

*Aanwezig waren de dienstraad FB en 20 collega's, vanuit verschillende geledingen (inkoop, servicedesk, interne dienst, onderhoud, projecten). Initiatief van de DR werd zeer gewaardeerd, ook veel reacties van collega's die niet aanwezig konden zijn.*

**CONCLUSIES/AANBEVELINGEN N.A.V. DE INVENTARISATIE EN DE GEVOERDE DISCUSSIE**

- Dubbele rol van de directeur FB is ongewenst: directeur FB versus kwartiermaker, 'gevoel' heerst dat de rol als 'directeur FB en vertegenwoordiging van het FB' (door werkdruk) in het gedrang is.
- Daarnaast heerst het gevoel dat er beslissingen worden genomen terwijl de 'praktijk' onvoldoende bekend is: 'ken de werkvloer'.
- Ons eigen MT lijkt geen invloed te hebben, ontbreken van inhoudelijk discussie (indruk dat ons eigen MT niet 'aangehaakt' is).
- Als organisatie lijken we 'stil' te staan, ergo: onze professionaliteit is aan het afbrokkelen (plan, do, check, act).
- Ontevredenheid over functioneren van deel van het management: verbeteren leidinggevende kwaliteiten, borgen/checken nakomen afspraken (en communicatie checken).
- Sport en cultuur worden 'te belangrijk' (groot) gemaakt.
- Veranderingen zijn wel doorgevoerd bij Sport en Cultuur – bij FB staat alles 'on-hold' (invullen/nieuwe functies).
- Nieuwe vacatures: deze alvast delen binnen de verschillende diensten (FB-HR-Campus).
  
- Communicatie rondom IOCH:
  - Mails hebben te weinig nieuwe inhoud; teveel info over het 'bestuurlijk proces' rondom organisatiewijziging en onvoldoende concreet.
  - Ontbreken van (communicatie over) uitkomsten/conclusies van de 'loketsessies'.
  - Ontbreken van transparantie over denktrajecten organisatie-inrichting.
  - Initiatieven, zoals 'inloop spreekuur', zijn te hoge drempel voor medewerkers.

---

Bijlage: Inventarisatie tops/wensen/zorgen vanaf de FB-werkvloer

INVENTARISATIE TOPS/WENSEN/ZORGEN VANAF DE FB-WERKVLOER (IOCH-medewerkerssessie)

---

WAT WILLEN WE BEHOUDEN:

- Professioneel blijven werken (onafhankelijk van politiek UT) – minimaal het huidige niveau FB handhaven – kennis en kunde
- Samenwerking
- Laagdrempelige klantencontacten, eerste lijns in de gebouwen – klantgerichtheid
- Eigen identiteit
- Eigen verantwoordelijkheid
- Betrokkenheid
- Sfeer – lol/humor

KNELPUNTEN DIE WE (NU AL) MOETEN OPLOSSEN:

- Management van management
- Probleemeigenaar verantwoordelijk maken
- Transparantie
- Vermijden hokjes cultuur
- Nieuwe collega's beter integreren
- Korte lijnen
- Communicatie
- Betrokkenheid
- Verantwoordelijkheden

WAAR MAAK JE JE ZORGEN OVER:

- MT -> geen eenheid, wie vertegenwoordigd onze FB belangen
- Ongelijkwaardigheid - Sport en Cultuur wordt teveel gepromoot (belangrijk gemaakt)
- FB ondergeschoven kindje, aandacht voor alle processen en onderdelen
- Eenheid Campus is al aan het veranderen, het FB staat on hold
- Organisatieverandering en eenheid Campus
- Betrokkenheid (en afbraak daarvan), transparantie, meerwaarde van samenvoeging nog steeds niet duidelijk
- Banen, ontslagen, continuïteit – afbouw van ID (medewerkers)
- Te smalle input organisatieadviseur
- Duidelijkheid geven wat de bedoeling is, hoe het wordt verdeeld en aangepakt
- Te snelle besluitvorming - In hoeverre is er nog invloed uit te oefenen en is er inspraak over de plaatsing van poppetjes
- Professionaliteit
- Cultuurverschillen tussen de twee diensten – gezamenlijk versus eilandjes – eigen winkels

OVERIGE OPMERKINGEN:

- Eilandjes/bureaucratie
- Goede regeling bij afvloeiing personeel

**Bijlage 5. Mail kwartiermaker IOCH – DR-FB, garantie rechtsposities, d.d. 19 oktober 2017**

---

**From:** Fij, W.H. (FB)  
**Sent:** donderdag 19 oktober 2017 11:41  
**To:** Pariente - Hofte, L. (FB) <[l.pariete-hofte@utwente.nl](mailto:l.pariete-hofte@utwente.nl)>  
**Cc:** Kollen, J. (HR) <[j.kollen@utwente.nl](mailto:j.kollen@utwente.nl)>  
**Subject:** RE: Garantie rechtsposities

Hallo Linda,

Bedankt voor de mail. Goed om dit met elkaar 1:1 te bespreken. Zoals afgesproken heb ik met HR afgestemd. Volgens ons is de volgende tekst een passende oplossing en zou dit voor de medewerkers voldoende garantie moet bieden. Wellicht kun je in jullie positieve advies dan vervolgens aangeven dat wij dit met elkaar afgesproken hebben.

,

*Voor medewerkers met functies waarvan, als gevolg van de nog uit te werken werkprocessen, de functie-eisen worden aangepast zal, daar waar zij niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen, een oplossing worden gezocht.*

*Dit kan door aan de 'nieuwe' functies verschillende differentiaties toe te kennen of een passende functie te zoeken voor deze medewerkers.*

*Zij worden als gevolg van deze exercitie niet met ontslag bedreigd.*

*Zoals aangegeven geldt bovenstaande alleen voor resultaten n.a.v. de uitwerking van de werkprocessen. De verwachting is dat dit voor 1-1-2019 zal zijn afgerond.*

,

Groeten,  
Pim

**Bijlage 6. Advies DR-FB op concept leidraad organisatiewijzigingen UT, d.d. 9 oktober 2017**

---

Aan: Voorzitter UR

Van: Dienstraad FB

Kenmerk: FB

Datum: 9 oktober 2017

Onderwerp: Reactie DR – FB op “concept leidraad organisatiewijzigingen Universiteit Twente, 19 juli 2017”

Geachte voorzitter, beste Herbert,

Allereerst excuses voor het late inzenden van onze reactie. Door de “perikelen” rondom IOCH is de genoemde datum van 7 oktober jl. de DR FB ontgaan. Neemt niet weg dat wij graag onze reactie willen delen en wij hopen van harte dat onze reactie alsnog wordt meegenomen in de te maken afweging omtrent deze leidraad.

Betreffende leidraad wordt momenteel als pilot gebruikt in de samenvoeging “FB en EC” oftewel IOCH. Op meerdere momenten is deze leidraad ter sprake gekomen echter in diverse versies.

In een groter geheel is op 30 mei de “concept leidraad organisatie wijziging Universiteit Twente, versie 2.0 d.d. april 2017” besproken tijdens de bijeenkomst - **adviesaanvraag type-indeling organisatiewijziging IOCH.**

In deze bijeenkomst hebben de raden de volgende reactie gegeven op de vraag – welke categorie organisatiewijziging is aan de orde?

*Om deze nieuwe organisatie volgens de juiste richtlijnen in te richten wordt de eerdergenoemde leidraad gevolgd. Afgesproken is dat IOCH fungeert als pilot voor deze leidraad. De vraag is welke categorie hierbij aan de orde is?*

*Reactie van de raden: de reactie is unaniem: categorie 2b, met dien verstande dat de raden zich er van bewust zijn dat het proces eigenlijk alle kenmerken van een reorganisatie heeft, maar in dit geval met een lichte organisatieverandering. Er zullen personele gevolgen zijn, maar er is naar verwachting géén sprake van ingrijpende rechtspositionele gevolgen. Voor de raden is 2b de beste categorie wanneer er naar gestreefd wordt om iedere medewerker, in alle redelijkheid, een passende functie aan te bieden. Naar de mening van de medezeggenschap dient bij de medewerkers duidelijkheid te komen over hun posities vóórdat de definitieve plannen aan het CvB ter besluitvorming voorgelegd worden. Volgens Pim zal die duidelijkheid er eind september zijn en zullen de medewerkers geïnformeerd worden onder voorbehoud van instemming van de UR. Herbert adviseert om transparant te zijn over wat er dan duidelijk is of niet.*

Gaandeweg het proces rondom IOCH bleek er echter een nieuwe conceptversie, de nu voorliggende, te zijn verschenen. Ervan uitgaande dat met een categorie 2 hetzelfde bedoeld wordt dan met een 2b in de conceptversie van april 2017, zullen de raden geen ander standpunt hebben ingenomen.

Nu de DR FB het Plan van Aanpak "Vorming dienst Campus en Huisvesting d.d. 27 september 2017" heeft ontvangen, waarmee het CvB reeds heeft ingestemd en dat ter instemming voorligt bij de UR, lijkt een categorie 2 in praktijk niet de juist gekozen categorie.

- In het bovengenoemde Plan van Aanpak is alleen de organisatiewijziging uitgewerkt. De procesinrichting alsmede de doorontwikkeling van de organisatie dienen nog verder uitgewerkt te worden. Omdat de verdere invulling van het proces gaat plaatsvinden na de formele organisatiewijziging, maakt dit het aspect "rechtspositionele gevolgen" erg kwetsbaar (exact het "pijnpunt" van alle raden tijdens de bijeenkomst op 30 mei jl.) Elke garantie op beperking van rechtspositionele gevolgen voor medewerkers is daarmee verspeeld. De organisatiewijziging is dan immers een feit.
- Verder is het ons inziens niet mogelijk om nu in te stemmen met een leidraad dat als pilot wordt gebruikt in een nog lopende kwestie. Evalueren nadien is voor de hand liggend

Vanwege deze onlangs opgedane ervaring gaandeweg de samenvoeging FB en EC het niet kunnen evalueren van deze leidraad n.a.v. die samenvoeging adviseert de DR FB negatief over dit voorstel.

Uiteraard zijn wij bereid, indien nodig, dit negatieve advies nader toe te lichten.

Met vriendelijke groet,

Namens de DR FB  
Linda Pariente – Hofte  
Voorzitter