

Aan het College van Bestuur

DIENST FACILITAIR BEDRIJF

VAN
Facilitair Bedrijf
T 053-4894041
w.h.fij@utwente.nl

AFDELING
FB

DATUM
27 oktober 2017
ONS KENMERK
FB17.1392/ST

UW KENMERK
...

PAGINA
1 van 14

ONDERWERP: ADVIESBRIEF

...

Geacht College,

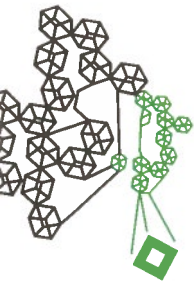
Naar aanleiding van de adviezen van de Dienstraat FB, de UR-commissie Eenheid Campus en de Dienstraat FEZ, S&B en HR aan de UR en de gesprekken die met de decentrale medezeggenschap zijn gevoerd wil ik u het volgende adviseren.

De vorming van de Integrale Organisatie Campus en Huisvesting (IOCH), is zoals bekend, pilot geweest voor het hanteren van het concept Leidraad Organisatiewijzigingen UT. De discussie over de Leidraad is nog niet afgerond. Het kan niet de bedoeling zijn dat overwegingen over de toepassing van deze Leidraad invloed heeft op het proces van besluitvorming over IOCH. Dit zijn twee aparte zaken.

Bij de Dienstraat FB bestaat de zorg dat er mogelijk, door wijzigingen in de procesinrichting, rechtspositionele consequenties zullen ontstaan voor enkele medewerkers. Hoewel dit niet mijn beeld is, adviseer ik deze zorg weg te nemen. Ik heb de Dienstraat FB reeds voorgesteld om de volgende tekst op te nemen in het plan van aanpak. *“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 door een passende functie te zoeken voor deze medewerkers. Zij worden als gevolg van deze exercitie niet met ontslag bedreigd.”* De verwachting is dat de wijziging in de procesinrichting voor 1 januari 2019 zal zijn afgerond.

Een ander punt dat door de Dienstraat FB is aangegeven is het belang van de ontwikkeling en ondersteuning van het management van de nieuwe dienst. Dit onderschrijf ik van harte en is mijns inziens ook in het onderdeel organisatieontwikkeling opgenomen. Er zal vanaf begin december een traject zijn voor en door de leidinggevenden van de nieuwe dienst, zodat zij toegerust worden om de beoogde verandering samen met de medewerkers te realiseren. Hiervoor is externe ondersteuning beschikbaar.

Bij het advies van de Dienstraat FB is een lijst van vragen opgenomen. Deze vragen zijn, voordat het advies van deze dienst naar de UR is gestuurd, reeds door de kwartiermaker beantwoord. In de bijlagen treft u de beantwoording van deze vragen aan in het format van het definitieve advies van de Dienstraat FB.



DATUM
27 oktober 2017

ONS KENMERK
FB17.1392/ST

PAGINA
2 van 14

Met deze brief en de beantwoording van de vragen/opmerkingen van de Dienstraat FB is tevens ingegaan op de opmerkingen van de Dienstraat FEZ, S&B en HR en EC.

In het plan is de ontvlechting van VGM meegenomen, zodat HR niet apart voor dit onderdeel nog een plan moet opstellen, met alle stappen die daarbij horen. Dit is een prima keuze geweest, echter in de implementatie vraagt dit aandacht. Zie ook het advies van de Dienstraat FEZ, S&B en HR. Mijn advies is om de directeur HR de opdracht te geven dat hiervoor uiterlijk 1 januari een plan ligt.

Wat mij opvalt is dat in de adviezen van de decentrale medezeggenschap niet alleen wordt ingegaan op de organisatie inrichting, maar ook op de andere onderdelen. Deze onderdelen maken in feite geen deel uit van de adviesvraag aan hen. Gezien het voortraject waarin de focus sterk op de klantprocessen heeft gelegen is dit wel te begrijpen. Hier lijkt ook de teleurstelling van de Dienstraat FB en de UR commissie EC aan gerelateerd te zijn. Belangrijke inzichten daarbij vanuit het projectteam zijn het feit dat het bij directe klantvragen maar om 5-10% van al het werk gaat en dat bij diepere analyse is gebleken dat het ontvlechten van Veiligheid en Gezondheid tot vermindering van kwaliteit en doelmatigheid zou leiden.

Het lijkt mij raadzaam om het gehele proces, vanaf het moment dat ik in december 2016 als kwartiermaker benoemd ben, in het voorjaar van 2018 te evalueren zodat we hier voor een volgende organisatiewijziging van kunnen leren.

Met vriendelijke groeten,


W.H. (Pim) Fij
Kwartiermaker IOCH

DATUM
27 oktober 2017

ONS KENMERK
FB17.1392/ST

PAGINA
3 van 14

Blauw en cursief: reactie kwartiermaker op advies DR-FB
PG=projectgroep

Aan Universiteitsraad

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

onderwerp Advies Dienstraat 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 dienstraat 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.

juiste constatering

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.

Met de UR is afgesproken om de Leidraad organisatiewijzigingen Universiteit Twente te gebruiken in deze organisatieverandering, IOCH zou als pilot fungeren. In de leidraad staat dat de eenheid vroegtijdig met de medezeggenschap de organisatieverandering bespreekt. Onderwerp van gesprek is of de verandering naar verwachting gevolgen heeft voor organisatie en personeel van één eenheid of dat de organisatiewijziging eenheid overstijgend is; dat is beslissend voor de vraag welk medezeggenschapsorgaan betrokken moet worden. Belangrijk is dat de gesprekspartners zich steeds bewust zijn van de status van een discussie(stuk) en wanneer er "formele" stappen dienen te worden gezet, zoals beschreven in de leidraad, het identificeren van de type organisatiewijziging en het uitwerken van het plan. De verwachting was dat er geen zodanige rechtspositionele gevolgen zouden zijn, dan op voorhand categorie 2b is geconcludeerd. Nu blijkt dat dit een juiste conclusie was: 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.

In het advies van de kwartiermaker aan het CvB is verder ingegaan op pilot leidraad en op rechtspositie.

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).

In het plan staat: 'Gedurende het gehele proces is regelmatig gesproken met de decentrale medezeggenschap en de Universiteitsraad over de te nemen stappen, de voortgang en de inzichten.'. Hier is volgens ons geen woord fout aan. In de aanbiedingsbrief staat dat het PvA in nauwe samenwerking met veel partijen, waaronder de medezeggenschap, tot stand is gekomen. Er zijn verschillende rondes (workshops/sessies) geweest waarin een ieder is voorgelicht en waar actief meegedacht kon worden over het plan. Ook dit is volgens ons op zich juist verwoord, maar hadden de woorden 'in nauwe samenwerking' in de aanbiedingsbrief beter vervangen kunnen worden door 'na overleg'. NB. niet alle door de partijen ingebrachte ideeën/voorstellen zijn overgenomen, de projectgroep/kwartiermaker/CvB heeft daar vervolgens een afweging in gemaakt.

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.

Hierover is in een bijeenkomst met de medezeggenschap gesproken. Peildatum is alleen relevant als er rechten aan een medewerker zijn toegekend na een bepaalde datum die de rechtspositie van andere medewerkers zou kunnen schaden in de organisatiewijziging, dit is niet aan de orde. Naar onze mening onderschreef de gezamenlijke medezeggenschap deze uitleg/keuze.

DATUM
27 oktober 2017

ONS KENMERK
FB17.1392/ST

PAGINA
5 van 14

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'.

De hoofdlijnen van het vervolgtraject zijn geschetst. Onduidelijk wat de DR-FB mist, voor dit plan van aanpak is het bedoeld als achtergrondinformatie. Formeel vallen deze onderdelen buiten het medezeggenschapstraject. Daarnaast is het goed ons te realiseren dat doorontwikkeling van de organisatie over ontwikkeling van mensen gaat, niet over de inrichting van de organisatie.

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).

Dat is correct, maar daarmee is juist recht gedaan aan de input van medewerkers in de workshops. Dit is met de brede medezeggenschap besproken en naar onze mening was daar overeenstemming over.

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.

Kijkend naar de conclusies is er door een deel van de aanwezige FB'ers aangegeven dat men vindt dat Sport en Culture&Events te belangrijk gemaakt worden. Die mening is voor de projectgroep/kwartiermaker/CvB geen reden om v.w.b. de MT-samenstelling daar een andere keuze in te maken. Met name vanuit het belang voor de UT-organisatie, de scope van de nieuwe dienst, de mening van de stakeholders en de verschillende expertises, is gekozen voor een eigenstandige positie van de beide afdelingen in het nieuwe MT.

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). *De adviesvraag behelst de hoofdstructuur van de nieuwe organisatie. De servicedesk behoort daar niet toe. In het vervolg van de inrichting van de werkprocessen zal de positionering van de servicedesk natuurlijk meegenomen worden. Andere ongewijzigde positionering is ook niet benoemd in het plan.*

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. *De in de klankbordgroep betrokken stakeholders vanuit de faculteiten (directeuren bedrijfsvoering), delen op voorhand niet de zorgen van de DR-FB.*

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.

Wij begrijpen dat dit verwarrend kan zijn. Gedachte is analoog aan bijv. IT-beraad, Procurementboard. Met name van belang om de klanten/stakeholders nauw te betrekken bij de activiteiten van de nieuwe dienst. Met 'dienstniveau' is het niveau van de 'Dienst Campus' bedoeld.

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.

MT met 5 afdelingshoofden gaat naar onze mening goed functioneren. Wij vinden het van belang alle afdelingshoofden te betrekken bij het management van de nieuwe dienst, zodat elke afdeling - en uiteindelijk elke medewerker - goed vertegenwoordigd is in het MT.

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.

Afdelingshoofd zal leidinggevende zijn van de Assetmanager, vakinhoudelijke beslissingen worden niet geregeld in de organisatiestructuur.

1.9 Bij de personele consequenties ontbreekt een toelichting wat 'functioneel aansturen' inhoudt, welke bevoegdheden, competenties en (tijds)inspanningen hierbij horen.

Aan alle betrokken medewerkers is gemeld dat, zodra de directeur van de nieuwe organisatie benoemd is, door betrokken medewerkers en de directeur gezamenlijk bepaald wordt hoe de functionele aansturing ingevuld gaat worden. Op verzoek van enkele van de betrokken medewerkers heeft er reeds een gesprek plaatsgevonden van de betrokken medewerkers en de organisatieadviseur om hierover een eerste gezamenlijke verkenning te hebben.

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).

Dat weten wij inderdaad nog niet en dan is het ook niet mogelijk om daar al plannen voor te gaan maken. Het plan geeft in deze juist ruimte en is niet aan de voorkant dicht geregeld.

1.11 In hoofdstuk 9 'Organisatieontwikkeling' wordt gesteld dat 'het MT' in het 1e 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 leidinggevendenden en daarmee samenhangende gevolgen, waaronder 'rechtspositie', zijn momenteel nog niet te overzien.

Op zowel de rechtspositie als de ondersteuning van de leidinggevendenden in de nieuwe organisatie is in het advies van de kwartiermaker ingegaan.

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.

Net als nu, blijft ongewijzigd. Geen reden om dat te veranderen. Functioneert volgens alle betrokken partijen goed. Wellicht goed om nog beter in het plan (bijlage) te verwoorden wat de huidige positie van de SU is en wat de consequenties voor de staande organisatie is (m.n. Sport en C&E/R).

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).
Binnen de begroting van de nieuwe organisatie is daar rekening mee gehouden.

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.

Point taken (opmerking gehoord en wordt bewaakt)

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).

Dat weten wij inderdaad nog niet en dan is het ook niet mogelijk om daar al plannen voor te gaan maken. Het plan geeft in deze juist ruimte, niet aan de voorkant dichtregelen.

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 leiderschapstijlen en benodigde competenties. Toevoegen aan dit plan 'wat zijn de meetbare successen'.

Leidinggevenden zijn ook medewerkers en mogen 'leren'.

In het plan van aanpak staat dat het plan organisatieontwikkeling concrete doelen moet bevatten.

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.

Volgens PG is er niet alleen geïnformeerd, maar is er ook gediscussieerd met elkaar over inrichtingsvraagstukken en aanpalende vragen. Dit betekent niet dat alles wat door de medezeggenschap ingebracht is, ook overgenomen is. Daarin maakt uit eindelijk de projectgroep/kwartiermaker/CvB haar eigen afweging in.

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).

Het is lastig om in het plan nu te verwoorden welke punten vanuit de sessies met de medezeggenschap, de klankbordgroep, alle sessies met de meest betrokken medewerkers per apart onderdeel, etc., wel of niet meegenomen zijn en om welke reden. In het plan gaat het om de inrichting van de nieuwe organisatie en daar vragen wij advies en instemming op. In dit plan vragen wij niet om akkoord te gaan met de afweging om allerlei aspecten niet mee te nemen.

Conclusie die wij hierover wel getrokken hebben is dat wij meer moeten vastleggen in het medezeggenschapsproces.

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).

Zie punt 7 in de aanbiedingsbrief: hierover is in een bijeenkomst met de medezeggenschap uitgebreid gesproken. Peildatum is alleen relevant als er rechten aan een medewerker zijn toegekend na een bepaalde datum die de rechtspositie van andere medewerkers zou kunnen schaden in de organisatiewijziging, dit is niet aan de orde. Naar onze mening onderschreef de gezamenlijke medezeggenschap deze uitleg/keuze.

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. *Zie punt 6 in de aanbiedingsbrief: wat was de verwachting? Qua communicatie is snel geschakeld door de projectorganisatie en ontvangt elke betrokken medewerker sinds de zomervakantie wekelijks een mail (nieuwsbrief) met concrete informatie. De DR-FB heeft aangegeven hier content mee te zijn.*

Kijkend naar de conclusies is er door een deel van de aanwezige FB'ers aangegeven dat men vindt dat Sport en Culture&Events te belangrijk gemaakt worden. Die mening is voor de projectgroep/kwartiermaker/CvB geen reden om v.w.b. de MT-samenstelling daar een andere keuze in te maken. Met name vanuit het belang voor de UT-organisatie, de scope van de nieuwe dienst, de mening van de stakeholders en de verschillende expertises, is gekozen voor een eigenstandige positie van de beide afdeling in het nieuwe MT.

De genoemde veranderingen bij S&C hebben voornamelijk betrekking op het samenwerken binnen EC. Ook bij FB zijn veranderingen doorgevoerd en staat niet alles on hold

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.

Het betreft een samenvatting van de campusvisie 2011. Doel van deze notitie is antwoord geven op vragen die met name vanuit de DR-FB gesteld zijn op het gebied van academische vorming en de rol en positie van de Student Union.

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).

Hierover is in een bijeenkomst met de medezeggenschap uitgebreid gesproken. Peildatum is alleen relevant als er rechten aan een medewerker zijn toegekend na een bepaalde datum die de rechtspositie van andere medewerkers zou kunnen schaden in de organisatiewijziging, dit is niet aan de orde. Naar onze mening onderschreef de gezamenlijke medezeggenschap deze uitleg/keuze.

Bijlage 4. Nieuwe functies

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

Ja, lijkt ons evident.

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).

De klant gaf in de discussie aan, dat het voor hem akkoord is om 1 keer te worden doorverwezen. Bij het inrichten van de werkprocessen zullen we deze wens zo goed mogelijk moeten borgen in de werkwijze. Het maakt daarbij niet uit hoe de hoofdstructuur is georganiseerd. Het gaat hier om de werkprocessen.

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).
Pas wanneer een beeld bestaat welke vragen gesteld gaan worden bij de intake, zal duidelijk zijn welke kennis daarvoor nodig is. Het betreft hier vragen die ook nu tijdens het uitvoeren van de klantvraag worden gesteld. Doel is deze aan de voorkant te clusteren.

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).
Het goed doorvragen naar een klant is een vaardigheid die van belang is om de vraag zo scherp mogelijk te kunnen oppakken en beantwoorden. De vaardigheid van luisteren en doorvragen, is hierbij nodig. Voor sommige medewerkers is dit al een natuurlijke houding, andere collega's zullen hier mogelijk nog wat meer op getraind en gecoacht moeten worden. De betreffende zin heeft ook als doel om te benadrukken dat we niet van de mensen verwachten dat ze de andere manier van werken zomaar moeten kunnen. Er is juist aandacht en ruimte om te mogen leren, daar waar dit nodig is.

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.
Eens.

1.29 Bij herontwerp van processen dient ook benoemd te worden wat er beter gaat, hoe dat gemeten en gehandhaafd wordt.
Meten hoe het gaat is een basisvoorwaarde om met elkaar verder te kunnen verbeteren (continu verbeteren). Mee eens dus.

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).

Valt buiten scope plan, er wordt ook van de andere kerntaken niet aangegeven hoe die worden bereikt.

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.

Dit maakt geen onderdeel uit van de voorgestelde organisatiewijziging van de hoofdstructuur. De werkprocessen gaan we straks in samenhang gezamenlijk vanuit de nieuwe dienst organiseren.

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).

Zie hiervoor: de kerntaken zijn eerder vastgesteld i.h.k.v. traject Turner en zijn vervolgens door het CvB bepaald. DR-FB is hiervan op de hoogte.

Het MT nieuwe samenstelling zal tijdens de start 2 daagse begin december zich ook een mening vormen over de visie op de dienst in relatie tot de kerntaken.

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.

Campus development en innovatie, integraal bezien vanuit de nieuwe organisatie, etc. Zie ook inleiding en H3 PvA.

2.5 Pag. 8, all. 2: Er ontbreekt een onderbouwing waarom het uitgangspunt van maximaal drie hiërarchische lagen wordt gehanteerd.

Dat klopt, maar is wel toegelicht in de overleggen waar ook de DR-FB aanwezig was. Streven is een platte organisatie, met korte communicatielijnen. Als je dan een nieuwe organisatie bouwt is het verstandig het aantal managementlagen zeker niet uit te breiden.

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).

Dit is een functioneringsvraagstuk en geen structuurvraagstuk, daar gaat de adviesvraag over.

De vierde bullet dient o.i. gescheiden te worden: 'decentraal wat kan en centraal wat moet (op expertisniveau)', en 'uitvoeringsverantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie beleggen' is een aparte bullet.

Volgens PG juist van belang om dit gezamenlijk te benoemen.

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).

Advies gaat over structuurverandering, niet over competenties.

DATUM
27 oktober 2017

ONS KENMERK
FB17.1392/ST

PAGINA
12 van 14

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.

Eens.

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.

Heroverweging heeft plaatsgevonden. Besluit hierover is meegenomen in besluit CvB.



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.

Klopt (staf, secr. HR, FEZ), gaan we in het definitieve plan aanpassen.

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.

Eens.

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'.

Daarom staat ook 'wordt' in de tekst en niet 'is'. Dat gaan we dus nog doen.

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.

Gaan we nog doen.

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).

Gaan we nog doen i.s.m. HR.

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.

Aan alle betrokken medewerkers is gemeld dat, zodra de directeur van de nieuwe organisatie benoemd is, door betrokken medewerkers en de directeur gezamenlijk bepaald wordt hoe de functionele aansturing ingevuld gaat worden. Op verzoek van enkele van de betrokken medewerkers heeft er reeds een gesprek plaatsgevonden van de betrokken medewerkers en de organisatieadviseur om hierover een eerste gezamenlijke verkenning te hebben.

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.

Zie ook antwoord op vorige vraag. Voor het secretariaat geldt eenzelfde proces. In de tekst staan de taken voor het secretariaat, daar horen ook de genoemde taken bij. Inderdaad is niet gemeld dat het secretariaat de taken richting Inkoop en Onderhoud zal voortzetten. Ook bij andere onderdelen waarbij het werk hetzelfde blijft, is dit niet gemeld/vermeld.

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).

Beleidsmanager zal hiërarchisch en functioneel leidinggevende zijn. Dit punt is overigens 'aan' de DR van de Spiegel om daar iets van te vinden (zie advies DR-Spiegel).

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).

Directie HR is hierover in gesprek met de DR-spiegel. Zie advies van DR-spiegel.

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).

Correct. Moet op beide plekken 'Projectmanager 2' zijn.

3.11 Pag. 13, all. 2: Bij de nieuwe technisch projectmedewerker ontbreekt de vakdiscipline (achtergrond).

Die ligt ook niet vast, wel technisch uiteraard. Kan goed een brede technische opleiding zijn.

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.

Een goede invulling en uitvoering van de bij de functie horende taken en verantwoordelijkheden is van belang voor de nieuwe organisatie. S&B gaat over de invulling.

3.13 Pag. 13, all. 3: Een tiental mensen krijgt een andere leidinggevende, onduidelijk of dit inclusief of exclusief 'wijziging functioneel leidinggevende/aansturen' is.

Exclusief de functioneel leidinggevende, dat is immers niet je hiërarchisch leidinggevende, daarom niet meegeteld.

Bijlage 3. Formatieplan

3.14 De twee functies van onderdeel AZ-CAM-COMP worden verwezen naar een verkeerde afdeling in de nieuwe dienst (omgewisseld).

Klopt.

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).

Moet in beide gevallen projectmanager 2 zijn.

Bijlage 4. Nieuwe functies

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

Eens. Voor de daadwerkelijke advertenties die t.z.t. opgesteld gaan worden, zal met een gelijk format gewerkt worden.

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).

Hadden wij bij nader inzien wel kunnen/moeten doen.