

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 3 oktober 2018
Commissievergadering : SI d.d. 25-09-2018
Agendapunt : Organisational change plan department S&B

Bijgevoegde stukken :

- Brief van CvB aan UR
- Adviesaanvraag een Organisational change plan department S&B
- Advies dienstraad S&B/HR/FEZ
- Reactie op advies dienstraad S&B/HR/FEZ
- Advies dienstraad LISA
- Advies dienstraad M&C

Betrokken dienst: S&B/HR

paraaf: 

Secretaris: S.C.P.A. Wichman

paraaf: 

Portefeuillehouder: Van der Chijs

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 23 juli 2018, 4 september 2018

Naam agendapunt: Organisational change plan department Strategy & Policy

Conclusie: Er moet een reactie van directeur S&B naar de dienstenraad FEZ/S&B/HRM naar aanleiding van kritische toon positieve advies. Ook moet een gesprek plaatsvinden met deze dienstenraad. Het organisatiewijzigingsplan is goedgekeurd en kan ter instemming voorgelegd worden aan de universiteitsraad ter behandeling in de overlegvergadering van 3 oktober 2018.

3. Toelichting/samenvatting:

Zie brief CvB aan de UR nr. 3586, waarvan de Engelse vertaling volgt.

Summary:

The organisational change of S&B will consist of two phases:

- Phase 1. The department of Strategy and Policy considers as core subjects Education Policy, Research and Knowledge Transfer Policy, Policy Monitoring and Policy for Internationalisation.

The common denominator of these policy areas is that there is no other department that has a 'natural ownership' of these policy areas. The reverse of this line of reasoning is that policy areas that are or can be covered by other departments, will leave the department of Strategy and Policy.

This goes for the team IUM (University Information Management) and for A&DO (Alumni and Development Office). The request for approval by the University Council is attached to this form;

- In phase 2 S&P wants to perform a new way of working. For co-creation of policy, S&P wants to develop a set of operating procedures, together with the faculties and the Secretary of the University. What does it mean concretely for UT to develop policy in co-creation? Also, S&P wants to learn from faculties and the Executive Board, what role S&P should play in policy that is mainly covered by

faculties and in policy that is mainly centrally oriented.
This process started with a meeting of all UT-Managing Directors with S&P on July 16th, 2018.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Het CvB besluit het concept-organisatiewijzigingsplan van de dienst S&B ter instemming voor te leggen aan de UR.

Het CvB heeft daarbij kennis genomen van de adviezen van de dienststraden S&B/HR/FEZ, LISA en M&C op het concept-plan.

De dienststraden van M&C en LISA geven een positief advies op de voorgenomen organisatiewijziging. De Dienstenraad FEZ/S&B/HRM geeft weliswaar een positief advies, en is tegelijkertijd kritisch over het gevolgde proces dat leidde tot het organisatiewijzigingsrapport. Het CvB heeft Tils verzocht een schriftelijke reactie op te stellen en een nader gesprek te voeren met deze Dienstenraad om lessen te trekken uit het gevolgde proces, en daarover afspraken te maken. Dit gesprek heeft plaatsgevonden op 30 augustus 2018. Het was een constructief gesprek tussen de dienstenraad en de directeur a.i. S&B.

De set documenten voor de UR zal bestaan uit

- het concept-organisatiewijzigingsplan,
 - de adviezen van de dienststraden M&C, LISA en FEZ/S&B/HRM
 - de reactie van de directeur S&B op het advies van de Dienstenraad FEZ/S&B/HRM
-
-

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)

.....

.....

UNIVERSITEIT TWENTE.

Universiteitsraad

COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR
DRS. V.J.M. VEENHOF

DATUM
6 september 2018

PAGINA
1 van 2

KENMERK
CvB UIT - 3586

BIJLAGE(N)
1

ONDERWERP

Instemmingsvraag Organisational change plan department Strategy & Policy

Geachte leden van de Universiteitsraad,

Bijgaand sturen wij u ter instemming het door het College van Bestuur op 23 juli 2018 goedgekeurde Organisational change plan department Strategy & Policy ter behandeling in de overlegvergadering van 3 oktober 2018. Eerder heeft u positief geadviseerd over de categoriebepaling van deze voorgenomen organisatiewijziging zijnde een categorie 2 organisatiewijziging (UR 18-116).

Het Organisational change plan department S&P beschrijft de uitplaatsing van de teams van S&B-UIM en S&B-A&DO naar respectievelijk LISA en M&C. Conform de regeling organisatiewijzigingen zijn de dienststraden S&B/FEZ/HR, LISA en M&C begin juli eerst om advies gevraagd op het concept organisational change plan (CvB-UIT 3497). De volgende vragen zijn aan de respectievelijke dienststraden gesteld:

Voor de dienstraad S&B/FEZ/HR betreft dit de vraag:

Het buiten de dienst S&B plaatsen van de afdelingen Universitair Informatiemanagement (UIM) en Alumni & Development Office (A&DO). Daarbij wordt UIM geplaatst in LISA en A&DO in M&C.

Voor de dienstraad LISA betreft dit de vraag:

Het aan de dienst LISA toevoegen van UIM als stafafdeling.

Voor de dienstraad M&C betreft dit de vraag:

Het aan de dienst M&C toevoegen van A&DO als vierde afdeling.

De adviezen van de dienststraden zijn als bijlage bij deze instemmingsvraag opgenomen. Alle dienststraden hebben positief geadviseerd.

Hoewel de dienstraad S&B/FEZ/HR positief heeft geadviseerd is het advies kritisch van toon. Daarom is de interimdirecteur S&B hierover in gesprek gegaan met de dienstraad om samen het proces nogmaals door te lopen en afspraken te maken en lessen te leren voor de toekomst. Vooruitlopend op het gesprek, is een schriftelijke reactie gestuurd waarin nader ingegaan wordt op het advies van de dienstraad, deze is tevens als bijlage bijgevoegd. Het gesprek met de dienstraad heeft donderdag 30 augustus 2018 plaatsgevonden.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM
6 september 2018

KENMERK
CvB UIT - 3586

PAGINA
2 van 2

Graag ontvangen wij instemming voor de organisatieverandering bij de dienst S&B.

Wij zullen u zo spoedig mogelijk voorzien van de vertaling van deze brief en andere stukken.

Met vriendelijke groet,
namens het College van Bestuur,



Drs. S.C.P.A. Wichman
Secretaris van de Universiteit

UNIVERSITEIT TWENTE.

Dienstraden S&B/FEZ/HR
Dienstraat LISA
Dienstraat M&C

DIENST S&B, HR, M&C

BEHANDELD DOOR
TILS (S&B), KERPISCI (M&C), LASONDER (LISA)

DATUM
4 JULI 2018

PAGINA

KENMERK
CvB UIT - 3497

BIJLAGE(N)
1

KOPIE AAN
CvB, OPUT

ONDERWERP
Adviesvraag op Organisational change plan Department Strategy&Policy

Geachte dienstraden S&B, FEZ, HR/ LISA/ M&C,

Bij schrijven van 29 mei 2018 heeft het College van Bestuur de UR advies gevraagd over de categorie-bepaling van de organisatiewijziging bij de dienst S&B conform de nieuwe regeling Organiseerwijzigingen. De UR heeft positief geadviseerd over het voorstel van het College om deze organisatiewijziging te beschouwen als een categorie 2 organisatiewijziging. Dit betekent dat de betrokken dienstraden gevraagd wordt advies uit te brengen op de organisatiewijziging die betrekking heeft op hun dienst. Vervolgens wordt de Universiteitsraad om instemming gevraagd. De adviezen van de dienstraden worden meegestuurd met de instemmingsvraag aan de Universiteitsraad. De instemmingsvraag ligt aan de Universiteitsraad voor in de overlegvergadering van 3 oktober 2018 (uiterlijk aan te leveren op 30 augustus 2018, vanwege de zomervakantie is dit in de praktijk 21 juli).

Bijgaand treft u het opgestelde organisatiewijzigingsplan dienst Strategie & Beleid. Hierbij vraag ik u formeel advies te geven op het voorliggende organisatiewijzigingsplan voor zover uw advies betrekking heeft tot de op uw dienst van toepassing zijnde organisatiewijziging.


Voor de dienstraat S&B/FEZ/HR betreft dit de vraag:
Het buiten de dienst S&B plaatsen van de afdelingen Universitair Informatiemanagement (UIM) en Alumni & Development Office (A&DO). Daarbij wordt UIM geplaatst in LISA en A&DO in M&C.

Voor de dienstraat LISA betreft dit de vraag:
Het aan de dienst LISA toevoegen van UIM als stafafdeling.


Voor de dienstraat M&C betreft dit de vraag:
Het aan de dienst M&C toevoegen van A&DO als vierde afdeling.

Graag ontvang ik uw advies in verband met de laatste College vergadering voor de vakantie op 23 juli, uiterlijk 18 juli 2018.

Met vriendelijke groet,



C.G.P.C. Tils,
namens dienst S&B



L.J. Lasonder,
namens dienst LISA



A. Kerpisci
namens dienst M&C



To the members of the Service Council M&C

DIRECTORATE FOR MARKETING AND COMMUNICATIONS

FROM
M. Giesen
T 053-489 5755
m.giesen@utwente.nl

DATE
July 24, 2018
OUR REFERENCE
M&C103

PAGE
1 van 3

COPY TO
Ch. Tils
A. Kerpisci

SUBJECT
Reaction to letter Service Council M&C Request for Advice Organisational Change Plan Department Strategy & Policy

Dear members of the Service Council M&C, dear colleagues,

In the letter regarding the Organisational Change Plan Department Strategy & Policy you ask a number of questions. As agreed you now receive a written response so that the Service Council can provide a definitive advice based on this.

What follows is a reaction per question.

Question

1. In the document, extensive explanation is given on the focus and intended method of working of the department S&B. We wonder what the impact of the integration of A&DO into M&C will be for the focus of M&C as well as the way of working within our service. Will M&C get extra core tasks to match the inclusion of A&DO as an extra department? (pg 2) –

Reaction

- With the arrival of A&DO in M&C, M&C will be getting a number of important tasks added. These involve the alumni policy and its implementation, as well as fundraising (a.o. *Universiteitsfonds*). For these tasks, the building and maintaining of a good network of relations is pivotal. These tasks fit well the existing tasks of M&C, which are aimed at (among others) creating and connecting ambassadors.
- The inclusion of A&DO in M&C is a chance to create further connections where possible and to make use of each other's expertise to reinforce the Vision2020 goals and M&C's contribution to these. It is expected that the way of working will be strengthened through cooperation. This starts with further acquaintance between A&DO and M&C colleagues.

Question

2. A follow-up question to the matter above is how the integration of A&DO into M&C will be put into practice. We read in the document that the functions of the employees A&DO will not be changing. There seems to be a discrepancy between the fact that no changes will be implemented that will have consequences for A&DO employees on the one hand and the integration into M&C on the other hand. (pg 8) –

Reaction

- In the new situation, the tasks of A&DO will still primarily be executed by A&DO employees, After the definitive decision has been made, the first period will be focused on mutual familiarization and possibilities for (further) cooperation can be explored.

Question

3. We see a clear link between the goals of M&C and the Alumni Office. (For instance: creating and encouraging ambassadors (employees, students, and alumni). However, for us, the link to the UFonds and its tasks is less clear. We wonder what the considerations have been to house the UFonds within M&C and not, as indicated in the document, within SBD. (pg 15)

Reaction

There were three considerations to also house the Universiteitsfonds (as part of the fundraising by A&DO) in M&C.

- Firstly, the connection between alumni policy and fundraising in the sense that it involves maintaining a network. Often, in fundraising, the same network is addressed as the alumni network (alumni as donors).
- Secondly, the A&DO team indicated that her way of working (“Friendraising and Fundraising”) is highly integrated, in particular because of the interconnection between the network of alumni and donors. That is why it is so important for the team to keep doing this work in an integrated fashion.
- Thirdly, the connection between the work that SBD does and that which the Universiteitsfonds does is not fully logical. SBD is aimed at bringing in large research contracts paid by (mostly) companies. The Universiteitsfonds (also) works in the field of fundraising with private individuals as donors.

Question

4. Lastly, we wonder what the consequences are for the Director M&C, concerning focus and span-of-control. It would seem that adding a department to the existing organization and expanding the M&C management team would logically influence the range of tasks of the Director M&C.

Reaction

- It is correct that the responsibility of M&C is being expanded and the Director will also have work meetings with A&DO. At the same time it is true that the current teams of M&C and A&DO function very independently and will continue to do so. The Director M&C will primarily be active in establishing further connections and (helping) to determine the correct focus, together with the MT M&C.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATE
July 24, 2018

PAGINA
3 van 3

With this, I expect to have suitable answered your questions, and look forward to the definitive advice by the Service Council. After the definitive decision has been reached, we will work to further shape this process of collaboration. This will, of course, be done with close involvement of you, just as you have been closely involved in the previous period.

With kind regards,



Mariska Giesen
Interim Director M&C



Aan de leden Dienstraad M&C

MARKETING & COMMUNICATIE

VAN
M. Giesen
T 053-489 5755
m.giesen@utwente.nl

DATUM
24 juli 2018
ONS KENMERK
M&C103

PAGINA
1 van 3

KOPIE AAN
Ch. Tils
A. Kerpisci

UW KENMERK

ONDERWERP

Reactie op brief Dienstraad M&C adviesaanvraag Organisational Change Plan Department Strategy & Policy

Geachte leden van de Dienstraad M&C, beste collega's,

In jullie brief met een positief advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy stellen jullie een aantal vragen. Zoals afgesproken ontvangen jullie bijgaand een schriftelijke reactie zodat de dienstraad M&C op basis hiervan een definitief advies kan uitbrengen.

Hierna volgt per vraag de reactie.

Vraag

1. In het document wordt uitgebreid toelichting gegeven op de focus en toekomstige manier van werken van de afdeling S&B. Wij vragen ons af wat de impact van de integratie van A&DO binnen M&C betekent voor de focus van M&C en de manier van werken binnen onze dienst. Krijgt M&C er kerntaken bij met de komst van A&DO als extra afdeling? (pg 2) –

Reactie

- Met de komst van A&DO naar M&C krijgt M&C er een aantal belangrijke taken bij. Het gaat dan om het alumni-beleid en de uitvoering daarvan, en om fondsenwerving (o.a. Universiteitsfonds). In deze taken staat het bouwen en onderhouden van een goed relatienetwerk centraal. Deze taken passen goed bij bestaande taken van M&C die onder andere gericht zijn op het creëren en binden van ambassadeurs.
- De komst van A&DO naar M&C is een kans om waar mogelijk verdere verbindingen te leggen en gebruik te maken van elkaars expertise ter versterking van de Vision2020 doelen en de M&C-bijdrage hieraan. Ook de 'way of working' gaat naar verwachting in gezamenlijkheid versterkt worden. Dit begint met een nadere kennismaking tussen A&DO en M&C.

Vraag

2. Een vervolgvraag op het bovenstaande is hoe de integratie van A&DO binnen M&C vorm krijgt. Wij lezen in het document dat er niks verandert in de functies van de medewerkers van A&DO. Er lijkt een discrepantie te ontstaan tussen enerzijds het feit dat er geen wijzigingen worden doorgevoerd die consequenties zullen hebben voor de medewerkers van A&DO en anderzijds de integratie binnen M&C. (pg 8) –

Reactie

- Ook in de nieuwe situatie blijven de taken van A&DO primair uitgevoerd worden door de medewerkers van A&DO. Na definitieve besluitvorming staat de eerste periode in het teken van wederzijdse kennismaking en kan worden verkend waar mogelijkheden voor (verdere) samenwerking liggen.

Vraag

3. Wij zien een duidelijke link tussen de doelen van M&C en Alumni Office. (Bijvoorbeeld: creëren en activeren van ambassadeurs (medewerkers, studenten en alumni). Echter, is voor ons de link met het UFonds en haar taken minder duidelijk. Wij vragen ons af wat de afwegingen zijn geweest om het UFonds onder te brengen bij M&C en niet, zoals in het document ook aangegeven, bij SBD. (pg 15) –

Reactie

Er zijn drie overwegingen om ook het Universiteitsfonds (als onderdeel van de fondsenwerving door A&DO) ook bij M&C onder te brengen:

- In de eerste plaats ligt de verbinding tussen alumnibeleid en fondsenwerving in het feit dat het gaat om het onderhouden van een netwerk. Vaak gaat het bij fondsenwerving om hetzelfde netwerk als het alumninetwerk (alumni als donoren).
- Ten tweede heeft het team A&DO aangegeven dat haar werkwijze ('Friendraising and Fundraising) zeer geïntegreerd is juist vanwege de vervlechting van het netwerk van alumni en donoren. Daarom is het voor het team belangrijk om dit werk geïntegreerd te kunnen blijven doen.
- In de derde plaats is de verbinding tussen het werk van SBD en het Universiteitsfonds niet op alle punten logisch. SBD is gericht op het binnenhalen van grote onderzoekscontracten gefinancierd door (veelal) bedrijven. Het universiteitsfonds werkt ook op het gebied van fondsenwerving waarbij privépersonen als donor tevens tot de doelgroep behoren.

Vraag

4. Tot slot vragen wij ons af wat de consequenties zijn voor de directeur M&C, qua focus en span-of-control. Het toevoegen van een afdeling aan de bestaande organisatie en een uitbreiding van het M&C management team lijkt logischerwijs invloed te hebben op het takenpakket van de M&C directeur.

Reactie

- Het klopt dat de verantwoordelijkheid van de directeur M&C wordt verbreed. In praktische zin heeft de directeur ook overleg met A&DO. Tegelijkertijd is het zo dat de huidige teams van M&C en ook A&DO in grote mate zelfstandig functioneren en dit ook zullen blijven doen. De directeur M&C zal vooral actief zijn op het leggen van verdere verbindingen en het (helpen) bepalen van de juiste focus, samen met het MT M&C.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM
24 juli 2018

ONS KENMERK
M&C103

PAGINA
3 van 3

Ik verwacht jullie vragen hiermee op passende wijze te hebben beantwoord en zie uit naar jullie definitieve advies. Na definitieve besluitvorming gaan we dit samenwerkingsproces met elkaar verder vorm geven, uiteraard in nauwe betrokkenheid met de dienstraad, zoals deze de afgelopen periode ook nauw betrokken is geweest.

Met vriendelijke groet,



Mariska Giesen
Plaatsvervangend directeur M&C



Dhr. C.G.P.G. Tils
Directeur S&B, ad interim

DIENSTRAAD FEZ, HR EN S&B

DATUM
18 juli 2018
KENMERK
CvB UIT - 3529

PAGINA
1

ONDERWERP

Advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy

Geachte heer Tils,

Hierbij ontvangt u ons advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy. We hebben met u afgesproken dat dit advies tezamen met het plan door u aan de Uraad wordt aangeboden ter instemming.

We hebben ons advies gebaseerd op:

- gesprekken met de dienstdirecteur S&B;
- reacties vanuit medewerkers van S&B;
- het bestuderen van de stukken:
 - o Organisational Change Plan Department Strategy & Policy;
 - o S&B futureproof en de reactie van het college hierop.

Ons advies bestaat uit opmerkingen van zowel procesmatige als inhoudelijke aard.

Proces:

1. We vinden dat in het gehele proces m.b.t. tot de organisatiewijziging bij S&B de medezeggenschap is ondermijnd. Op het moment van de adviesaanvraag (5 juli jl.) is de organisatiewijziging feitelijk al in gang gezet. Er wordt al volgens de nieuwe organisatiestructuur gewerkt en gehandeld, niet alleen bij S&B, maar ook bij LISA en M&C. Ook bij andere diensten (zoals FEZ en HR) hebben we geconstateerd dat er wordt gehandeld alsof deze reorganisatie al is doorgevoerd. Dit is gebleken uit het rapport zelf (bijvoorbeeld doordat het traject voor de nieuwe way of working zonder UIM en A&DO al in gang is gezet) en uit verscheidene gesprekken.
2. De planning van het gehele proces vinden we ronduit onzorgvuldig en slordig:
 - a. De tijd tussen het eerste concept reorganisatieplan en het moeten uitbrengen van advies was 3 weken. Belangrijke wijzigingen (o.a. de was/wordt tabel) is pas enkele dagen voorafgaand aan de deadline ontvangen.
 - b. We vinden het onwerkbaar dat onze adviezen voor de Uraad in juli ingeleverd moeten worden en pas op 3 oktober behandeld worden.
3. Bij de totstandkoming van het rapport "S&B futureproof" is de dienstraad niet betrokken geweest. Dit is niet erg omdat een projectgroep van S&B medewerkers betrokken was. Echter de persoonlijke mening van de dienstdirecteur S&B is zwaar aangezet in het eindrapport waardoor zowel leden van de projectgroep als veel S&B medewerkers zich niet gekend voelen in de eindconclusies van dit rapport.

Daarom vindt een aantal medewerkers dat dit een rapport van de dienstdirecteur S&B is en niet een gezamenlijk rapport. Dit rapport is voor ons als dienstraad extra belangrijk omdat hierin voor het eerst genoemd wordt dat UIM en A&DO buiten S&B geplaatst moeten worden.

Inhoudelijk:

Wij vinden het goed dat er binnen de UT een andere focus komt op strategie en beleid. De nieuwe rol van de faculteiten in het kader van UT2020 moeten we als UT zeer serieus nemen en de dienst S&B zal hierop moeten inspelen. Wij zien als dienstraad niet hoe dit reorganisatieplan hieraan gaat bijdragen:

4. Het nut en de noodzaak van het uitplaatsen van UIM en A&DO wordt onvoldoende onderbouwd in het plan. Het breder perspectief hiervoor ontbreekt.
5. Er is onvoldoende onderbouwd waarom de focus op de kerntaken van S&B beter wordt door het uitplaatsen van UIM en A&DO. Scenario's met bijbehorende voor- en nadelen van het al dan niet uitplaatsen van UIM en A&DO ontbreken in het organisatiewijzigingsplan. Deze voor- en nadelen worden ook gevraagd in de reactie van het CvB.
6. In het plan zien we niet terug wat de huidige manier van werken van de dienst S&B is. Het is onduidelijk wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de clusters (Education, Internationalisation, Policy Monitoring, Research & knowledge transfer, UIM en A&DO). Ook het rapport "S&B futureproof" geeft hier onvoldoende inzicht.
7. De focus van het reorganisatieplan (fase 1) mag niet los gezien worden van fase 2 (nieuwe "way of working" S&B). Het is namelijk nog zeer onduidelijk hoe deze nieuwe way of working eruit gaat zien en daarmee is het ook onduidelijk of en hoe UIM en A&DO hier een rol in zouden kunnen spelen. Daarbij komt dat een heldere visie op fase 2 nodig is om fase 1 (uitplaatsing UIM en A&DO) te rechtvaardigen.

Advies:

Ondanks alle kritiek, kunnen wij ons het in deze fase niet veroorloven een negatief advies te geven. Bij een negatief advies zijn er volgens ons alleen maar verliezers. Als de Uraad geen instemming verleent horen UIM en A&DO niet bij de ontvangende diensten LISA en M&C. Tegelijkertijd worden ze nu al niet meer betrokken bij de nieuwe S&B organisatie.

Veel medewerkers van S&B, ook binnen UIM en A&DO, hebben aangegeven vooruit te willen kijken en niet meer terug waardoor de reorganisatie eigenlijk al een feit is. Puur en alleen daarom achten wij het ongepast om een negatief advies te geven.

Alle overwegingen meegenomen lijkt het ons als dienstraad voor de medewerkers van S&B en voor de UT verstandig om het reorganisatieplan door te voeren.

Met vriendelijke groet,



Dienstraad FEZ/HR/S&B

Frank Snels, Michael de Vries en Leonie Koopmans

Dienstraat S&B/HR/FEZ

STRATEGIE & BELEID

VAN
T 0534892007
c.g.p.c.tils@utwente.nl

DATUM
24-07-2018

PAGINA
1 van 3

ONDERWERP

Reactie op brief en advies Dienstraat

Geachte leden van de Dienstraat S&B/HR/FEZ,

Ik ontving uw reactie (d.d. 18 juli 2018) op de adviesvraag n.a.v. het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy. In mijn rol als beheerder S&B, reageer ik bij deze op de brief.

In uw brief geeft u een positief advies, waarvoor ik u hartelijk dank. Tegelijkertijd is uw brief zeer kritisch van toon. U geeft aan dat u zich een 'negatief advies niet kunt permitteren'. De toon van de brief is voor mij reden om u uit te nodigen voor een nader gesprek. Ik zou daarin graag met u samen het proces nogmaals doorlopen en er een aantal afspraken en lessen uit halen voor de toekomst. Indien u daarmee instemt, laat ik daar graag op de kortst mogelijke termijn een afspraak voor maken, waarbij ik rekening houd met de zomerperiode/ ieders vakantie.

Vooruitlopend op een dergelijk gesprek, ga ik in deze brief in op een aantal opmerkingen uit uw brief.

In de eerste plaats: met de wijsheid van nu, had ik meer aandacht moeten besteden aan meer regelmatig overleg met de Dienstenraad. Ik bied voor het ontbreken hiervan mijn verontschuldigingen aan. Bij eerste gelegenheid spreek ik graag met u af hoe de Dienstenraad wordt betrokken bij de vervolgstappen in de organisatieontwikkeling S&B.

Ten tweede is het goed om de reden van de verandering bij S&B nog eens neer te zetten. In het organisatiewijzigingsrapport wordt de bredere context geschetst waarin S&B opereert (in- en externe ontwikkelingen). Deze context wordt complexer en veeleisender, waardoor het nodig is op kerntaken te focussen. Voor S&B behoren die beleidsgebieden tot haar kerntaken, waar een andere directie of dienst niet voor kan zorgen. Voor UIM (beleid op gebied informatisering) geldt dat LISA daarvoor kan zorgen, en voor Alumnibeleid geldt, dat de karakteristiek daarvan goed past bij M&C.

S&B wil dus focussen op die kerntaken, die niet passen bij enige andere directie of dienst van de UT. Dat geldt voor de beleidsdomeinen Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, Internationalisering en Beleidsmonitoring. De kerntakenbenadering vindt u ook terug in de veranderfilosofie die wordt gevolgd bij de organisatieontwikkeling van S&B. In de ontwikkeling van S&B is besloten tot een veranderaanpak in de volgende stappen:

- Bepaling kerntaken S&B, nu en in de toekomst
- Uitplaatsing van niet-kerntaken
- Doorontwikkelen samen met de 'houders' van de kerntaken van S&B

Het onderhavige organisatie ontwikkelingsvoorstel heeft betrekking op de tweede stap.

Zoals reeds aangegeven, ga ik graag met u nader in gesprek. Ik hoop dan met u onder andere te komen tot concrete afspraken over de wijze waarop de Dienstraat wordt meegenomen in de volgende fase van de organisatieontwikkeling van S&B.

In uw brief geeft u aan het gevoel te hebben dat de organisatiewijziging feitelijk al is doorgevoerd. Ik vind het belangrijk erop te wijzen dat er op geen enkele manier stappen worden gezet die onomkeerbaar zijn. UIM en ADO zijn nog gewoon aan het werk binnen S&B en opereren daarbij onder mijn volledige verantwoordelijkheid. Het klopt wel dat er inderdaad al hier en daar wordt voorbereid op de mogelijke implementatie van de organisatiewijziging bij UIM en LISA. Daarvoor is een aantal redenen:

- Zoals u zelf ook aangeeft, zit er een lange periode tussen het moment waarop er voor het eerst werd gesproken over het vertrek van UIM en LISA uit S&B, en het moment waarop de UR daarover vergaderd en al dan niet haar instemming verleent. Het is ongewenst dat er gedurende zo'n lange periode sprake zou zijn van een 'stand-still'. Dat zou betekenen dat er gedurende bijna een half jaar niet kan worden gewerkt aan de voorbereiding van de organisatiewijziging. Dat is naar de betrokken medewerkers toe niet gewenst. Het maakt de UT overigens ook zeer weinig wendbaar in het moeten aanpassen van de organisatie op nieuwe ontwikkelingen.
- Voor het sociale proces is het ook van belang dat er in een vroeg stadium contacten ontstaan tussen UIM/LISA en A&DO/M&C. Het zou voor de voorbereiding van de medewerkers op hun nieuwe stap niet gewenst zijn, als er pas contacten kunnen worden gelegd na het formele besluit van de UR.
- Tegelijkertijd geldt altijd de randvoorwaarde dat er geen onomkeerbare stappen mogen worden gezet. Dat is hier ook niet gebeurd.

Zoals u aangeeft in uw brief gebeurt het nadenken over een nieuwe werkwijze van S&B zonder de teams die (bij instemming van de UR) S&B verlaten. De reden daarvoor is als volgt:

- Vanwege de lange periode naar instemming door de UR, zou het ongewenst zijn om tot UR-besluitvorming (over het vertrek van de twee teams) geen enkele aandacht te besteden aan een nieuwe werkwijze.
- Als er na wordt gedacht of gesproken over de nieuwe werkwijze is het noch gepast, noch gewenst om dat te doen samen met de teams die mogelijk/waarschijnlijk vertrekken. Hoe pijnlijk dat gevoel misschien ook is: het is beter om dat gesprek te voeren met de teams die vorm moeten geven aan het nieuwe S&B.
- Tegelijkertijd geldt ook hier de randvoorwaarde dat er geen onomkeerbare stappen mogen worden gezet. Wanneer de UR negatief zou beslissen op de wijziging, betekent dat UIM en A&DO alsnog worden betrokken in de discussies over de nieuwe werkwijze van S&B.

In uw brief maakt u ook een aantal opmerkingen over de planning van het proces. Uw opmerking over de laat aangeleverde wijzigingen betreffen de was/wordt tabel. In het kader van de zorgvuldigheid heeft deze lang op zich laten wachten. Dat is niet goed, en ook hier passen excuses. Uw opmerking over de adviestermijn van 3 weken roept bij mij de volgende vraag op. Er is sprake van een categorie 2 organisatiewijziging. Wat ziet u als een redelijke termijn om daarover te kunnen adviseren?

Verder gaat uw brief in op de wijze van betrokkenheid van dienstraat en projectgroep. Wat betreft de projectgroep klopt het dat er geen sprake is van een gezamenlijk rapport. In vrijwel elke bijeenkomst of stafoverleg waarin is gesproken over de toekomst van S&B, heb ik aan medewerkers verteld dat het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen mijn verantwoordelijkheid was. Dat was bij de projectgroep ook bekend. In die zin zal het inderdaad zo zijn dat niet alle medewerkers zich in het rapport zullen herkennen. Zoals ik ook in ons gesprek van 11 juli heb aangegeven: naar mijn idee is het niet mogelijk om een gezamenlijk rapport te maken met een groep mensen waarin ook de mensen zitten die S&B zouden moeten verlaten. Dat kun je menselijkerwijs niet van ze verwachten. Het is ook daarom dat ik heb aangegeven dat het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen mijn verantwoordelijkheid was.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM
24-07-2018

PAGINA
3 van 3

Verder geeft u aan de tijd tussen uw advisering en de behandeling in de UR lang te vinden. Het is belangrijk ons te beseffen dat de UR een onafhankelijk orgaan is . Dat is een groot goed. Daarmee komt de UR ook het recht toe haar eigen werkwijze, procedures en termijnen te bepalen. Het CvB, noch ik gaan daarover. Mocht u daarover opmerkingen willen maken, kunt u zich vervoegen bij de UR.

Tenslotte: zoals aangegeven ga ik graag met u in gesprek om lessen te trekken uit de gevolgde gang van zaken. Ik neem graag contact op voor het maken van een afspraak.

Ik hoop u hiermee voor het moment voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,



Chris Tils
Interim directeur Strategie en Beleid

DIENSTRAAD LISA

AAN Directeur LISA, L.J.E.M.Lasonder
ONDERWERP Advies inbedding UIM in LISA
KENMERK LISA/DR/125
DATUM 11 juli 2018

Beste Jan-Laurens,

Per mail van 3 juli 2018 heb je ons met het toesturen van de volgende stukken:

adviesaanvraag d.d. 4 juli 2018

Notitie Organisational change plan Department Strategy & Planning; Chris Tils, June 2018
(with annex)

om advies gevraagd over de voorgenomen inbedding van het onderdeel Universitair Informatie Management (UIM) van de afdeling Strategie & Beleid, binnen onze afdeling.

In de overlegvergadering van 5 juli 2018 heb je hierom een mondelinge toelichting gegeven. Daarop hebben wij gezamenlijk gesproken over de consequenties van deze voorgenomen inbedding. Onze gezamenlijke conclusie was dat deze voorgenomen inbedding voordelen kan opleveren op het gebied van samenwerking tussen UIM en LISA-IT en dat het resultaat van de inbedding ten goede kan komen aan de IT beleidsvorming van de Universiteit.

Op grond van de documenten en het gevoerde overleg, komt de Dienstraad tot een positief advies aangaande de inbedding van UIM als stafafdeling binnen LISA binnen LISA.

De Dienstraad heeft er kennis van genomen dat de positie van UIM als stafafdeling mogelijk tijdelijk is. Na het vaststellen van de nieuwe I-Strategie zal worden bezien of het IT deel van LISA aanpassing behoeft om adequaat in te spelen op de nieuwe strategie.

Met vriendelijke groeten,

Namens de Dienstraad,

Hanneke Becht, voorzitter

Organisational change plan Department Strategy&Policy

Chris Tils, June 2018

Chapter 1 Introduction: motive, purpose and essence

Motive - Why changing?

For explaining the motive for changing the department Strategy&Policy, it is important to outline:

- External developments, and the way they impact the department Strategy&Policy.
- Internal developments that clarify the need to change for Strategy&Policy.

External developments

- The competition on research funds is increasingly fierce. Society and politics ask for more visibility on impact, and for more knowledge transfer. Also, the political context is increasingly unsecure. These developments create a strong urge to focus on the core tasks of S&P: policy for research, knowledge transfer, education, internationalisation and policy monitoring. Therefore the non-core tasks of S&B need to leave S&P.
- The complexity increases of the networks in which UT has to operate. There are more stakeholders on more levels that have to be targeted to reach the goals of UT. This leads to an urge for more focus on core tasks.
- Research funding programs are increasingly challenged-driven, where they used to be technology-driven. This shift in focus puts societal and economic impact of research more centrally. On top of this, research agendas and agendas of EU, NL, regions become more intertwined. This has and had impact on the 'modus operandi' of UT: working as a network university, in strategic alliances. This means that about research and knowledge transfer, UT has to show excellence in knowing how to influence the external networks in order to be successful. This impacts the way of working of S&P.
- An important development is Life Long Learning, which will strongly influence education at UT has to be organised. This might lead to a new way of working/ focus for education policy in UT.

Conclusion:

External developments urge S&P to bring more focus on the outside world and the networks. The focus should be on The Hague, Brussels, the world. This goes for policy in research, education and internationalisation. There is great pressure on the policy agenda of UT, due to external developments. More external focus will support the development of UT in the most effective way.

Internal developments

- In 2017, the UT2020 program was implemented. The faculties were repositioned, as well as the institutes. Specifically, faculties are expected to claim a more prominent role in policy-developments at UT-level, possibly accompanied by a need for policy support. Up to now, these developments have not been translated into another way of working for Strategy&Policy. This needs to be done in the foreseeable future.
- In 2007, it was decided to concentrate all policy of UT within S&B, HR and FEZ, and the execution of policy with the service departments. Since then, gradually almost all (service) departments started to make policy in their own domain. Nowadays, for some policy domains S&B still holds a chair (real estate, student and campus), but in practice these policy areas are not active. There has not yet been a fundamental review of that practice since 2007.

- The department Strategy&Policy in its current form was established in 2011. It was formed from the department Strategy&Communication. (At the same time, the department of Marketing and Communication was constituted.).
- In January 2018, the Secretary of the University was appointed, with another role compared to the former Secretary. The role and position of the Secretary and S&P are closely connected. Strategy&Policy formulates UT-wide policies, the Secretary is responsible for giving guidance to UT-wide dossiers. It is important to incorporate this change in the way of working of the department Strategy&Policy.

Conclusion

Several internal developments urge S&P to recalibrate its role and position in the UT-community. This recalibration must answer the changed position of faculties, to implement the factual development of policy making (since 2001/2011) in other departments and the new role and position of the Secretary of the University.

Purpose

The overall purpose of the organisational change is to contribute to a department S&P that:

- is agenda setting, pro-active, with a view on the outside world;
- (co-)shapes the process of formulating policy within the UT, in line with the three perspectives on policy making.

Three perspectives on policymaking at UT

At UT, three types of policy are formulated and executed.

- Policy that is made in co-creation with faculties, institutes and central departments. For this type of policy, it must be made clear *what co-creation means in practice and what work methods this beholds*.
- Policy that is made in the faculties. Faculties make policy, within the framework UT provides. The faculties make choices, that mostly are executed in the faculties. *It is important to know how central departments, especially S&P, are involved*.
- Policy that is made at the level of the Executive Board. In some cases, the Board has its own responsibility in making policy at UT level. In some cases, this is due to a choice of the board, in other cases because of national regulation the Board must execute.

S&P wants to achieve these changes in the following way.

1. Bringing more focus on the core subjects and dossiers of S&P

The department of Strategy and Policy considers as core subjects: education policy, research and knowledge transfer policy, policy monitoring and policy for internationalisation. The common denominator of these policy areas is that there is no other department that has a 'natural ownership' of these policy areas. The reverse of this line of reasoning, is that policy areas that are of can be covered by

other departments, will leave the department of Strategy and Policy. This goes for the team UIM (University Information Management) and for A&DO (Alumni and Development Office).

S&P wants to focus on these areas because of the following reasons:

- Because of the increasing external complexity, it is 'hard work' to function in an effective way in relevant external networks for the core subjects of S&P. This requires more focus of S&P, and the director of S&P on these policy areas. The focus on Alumni&Development and University Information Management does not contribute to the necessary focus of S&P.
- The core subjects are important for faculties in relation to claiming a more prominent role in policy development at UT-level.
- The fact that the 'natural ownership' lies with S&P, is a reason to focus on these areas. This is where the department of Strategy and Policy, can add most value.

2. Learning to perform a new way of working

Secondly, S&P wants to perform a new way of working. For co-creation of policy, S&P wants to develop a set of operating procedures, together with the faculties and the Secretary of the University. What does it mean concretely for UT to develop policy in co-creation? Also, S&P wants to learn from faculties and the Executive Board, what role S&P should play in policy that is mainly covered by faculties and in policy that is mainly centrally oriented.

This learning and development trajectory has already started with the teams of S&P that remain in the department:

- educational policy
- research and knowledge transfer policy
- internationalisation
- policy monitoring

The fact that the structure of the remaining part of S&P does not change, does not mean a stand-still. On the contrary: the development of a new way of working will ask much of the professional development of S&P and its professionals. It will be an important task of the new director to bring this development further.

Essence of the change

Essentially, the change will be implemented in two phases.

In the first phase, two teams will be placed outside S&P. These teams perform tasks, that will add more value for UT in another department, and do not belong to the newly chosen focus of S&P (education, research and knowledge transfer, internationalisation and policy monitoring). The teams are:

- UIM (university information management). This theme will be placed in LISA (Library, IT Services and Archive) (Appendix 1 describes the current tasks of UIM). The reason UIM is placed within LISA, is because of the close resemblance of current tasks of UIM and LISA. Both are involved in IT-policy, in IT-projects and for example also in IT-security.

- A&DO (alumni and development office) This team will be placed in the department of Marketing&Communication. (Appendix 2 describes the current tasks of A&DO). The reason A&DO is placed in Marketing&Communication is as follows. Although A&DO has a broad and important task in development of funding, an important part of tasks of A&DO consists of (communication) activities towards a target group, alumni. This resembles a task of M&C as well. M&C communicates with potentials students as a target group, as well as with other target groups. Because of this resemblance, A&DO is placed with M&C. This construction is found in several other universities in the Netherlands as well.

Because this organisational change encompasses more than one department (S&P, LISA, M&C), the University Council holds right of consent. The 'Dienstraden' of the involved departments (S&P, M&C, LISA) hold the right of advice in this organisational change. The University Council agreed with the Executive Board, that this change is a category 2 organisational change.

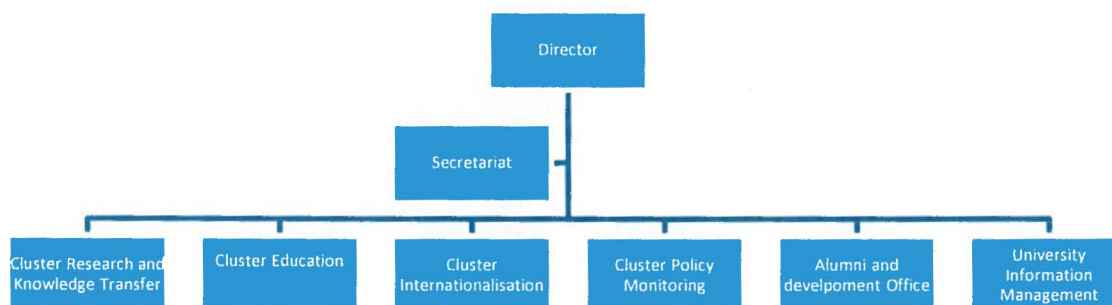
The first phase of the change is the subject of this report.

In the second phase, S&P will develop a new way of working in close cooperation with the Faculty Boards, the Secretary of the University and the Executive Board. This phase of the process has started already and will be finished by the new director of the department of Strategy&Policy. Part of the profile and assignment of the new director is the ability to bring this process further. This process essentially, must provide a way of working in three types of policy.

This part of the process will be executed in consultation with the 'Dienstraat' of Strategy&Policy (which is a joint 'Dienstraat' with FEZ and HRM). As far as our knowledge goes now, this phase will not impact the legal position of the employees of S&B.

Chapter 2 Description of the current organisation

The current organisation of S&B is as follows:



In general, the tasks of the different parts of the organisation are:

- The director has the overall responsibility for the department. The director reports to the chairmen of the Executive Board and has close contacts with the Rector Magnificus, the vice-chair of the Board and directors of other departments. In practice, the director holds some key dossiers. In the future, contacts with faculties have to be intensified.
- The secretariat of S&P supports the clusters and the director. They perform important tasks as well for the workflow towards Executive Board and other governing bodies of the UT.
- The cluster Research and Knowledge Transfer has the responsibility in the whole area of policy and strategy on research and knowledge transfer of the UT. Examples: designing research quality evaluations, external networks, regional collaborations, 4TU dossiers, secretariat UCOZ. The cluster is headed by a head of cluster.
- The cluster Education has the responsibility in the whole area of policy and strategy on education of the UT. Examples: accreditations, ITK, kwaliteitsafspraken, external contacts, setting up new collaborations, secretariat of UCOW. The cluster is headed by a head of cluster.
- The cluster Internationalisation has the responsibility in the whole area of internationalisation policy of the UT. Examples: strategy on international partnerships (education and research), language policy, country coordinators, programme housing, ECIU secretariat. The cluster is headed by a head of cluster.
- The cluster Policy Monitoring has the responsibility for producing relevant data to be able to monitor the policy execution of UT. Examples: defining and actual monitoring of KPI's, performing MISUT, supporting MARAPs, supporting Spring memorandum. The cluster is headed by a head of cluster.
- The cluster University Information Management has the responsibility for the Policy regarding Information Management, for example on project portfolio, security policy. The cluster is headed by a head of cluster. Appendix 1 describes the current tasks of UIM.
- The cluster Alumni and Development Office has the responsibility for the policy execution in the field of UT-Alumni. Also, the cluster is responsible for acquiring funds for UT. The cluster is headed by a head of cluster. Appendix 2 describes the current tasks of A&DO.

Chapter 3: Description of the future organisation

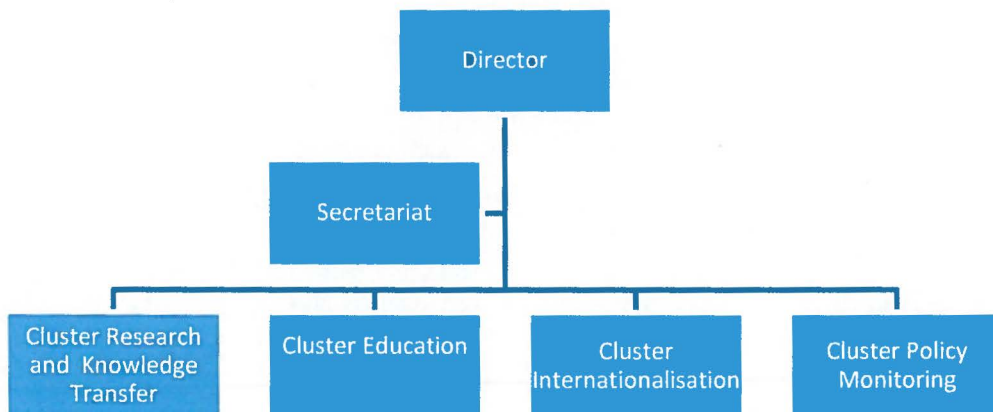
This chapter describes the new situation in the departments:

- Strategy&Policy
- LISA
- Marketing&Communication

Department Strategy&Policy

The new situation of S&P resembles the old situation with this difference: the teams UIM and A&DO are no longer part of the department.

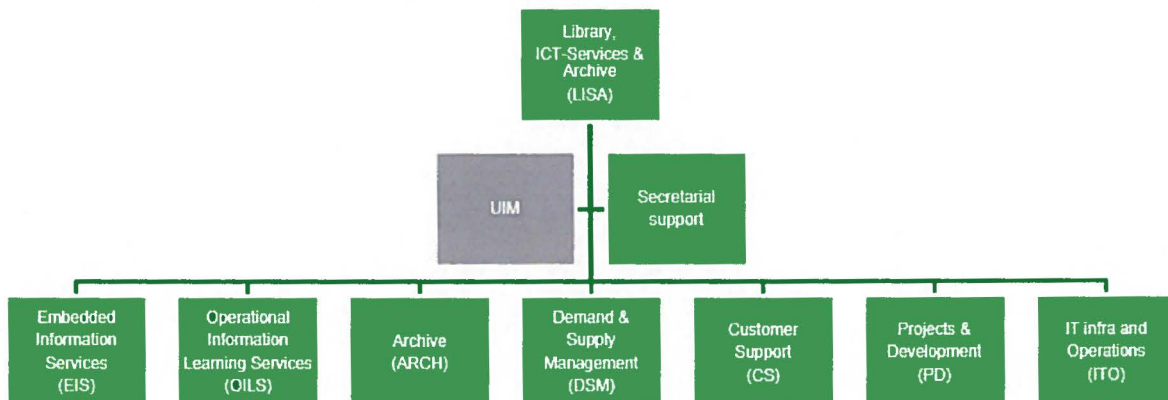
It is important to stress here once more, that the fact that the structure of the remaining part of S&P does not change, does not mean a stand-still. The S&P professionals will pick up strongly on their professional development.



Department LISA

In LISA, the situation stays the same, with one difference. UIM is placed as a staff team under the direct responsibility of the director of LISA. For the head of cluster of UIM this means that he will have another principal. The other employees of UIM will still have the current head of cluster as principal.

In the illustration, the organigram of LISA can be found.

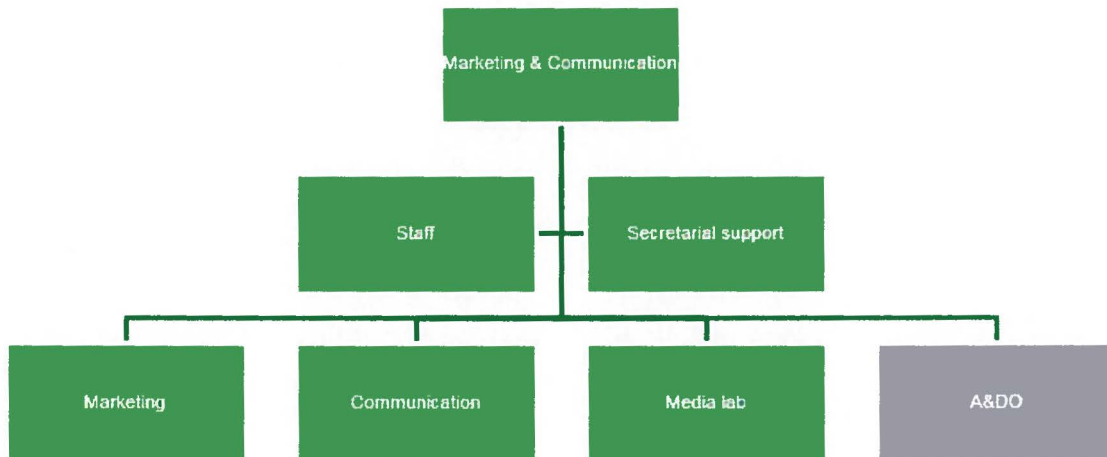


In the functions of the UIM employees nothing changes. The old situation is the same as the new situation.

Department Marketing&Communication

In Marketing&Communication, the situation stays the same, with one difference. The team A&DO is placed as a team under the direct responsibility of the director of M&C. Therefore, M&C will consist of four instead of three teams. For the head of cluster of A&DO this means that he will have another principal. The other employees of A&DO will still have the current head of cluster as principal.

In the illustration, the organigram of M&C can be found.



In the functions of the A&DO employees nothing changes. The old situation is the same as the new situation.

In appendix 3, the as is / to be tables can be found

Chapter 4 Consequences for staff

For the involved employees of UIM and A&DO, the changes have the following consequences:

- The employees will become part of another department. UIM-employees become part of LISA, the employees of A&DO of Marketing and Communication
- The head of clusters of UIM and A&DO will have another principal. The director of S&P will no longer be the principal of these heads of cluster. For the head of cluster of UIM, the director of LISA will be the principal. For the head of cluster of A&DO, the director of M&C will be the principal.
- There are no further consequences for the employees of UIM and A&DO. There are no consequences for the legal position of the involved employees. To be clear on this: there is no financial motive for making this organisational change.

Chapter 5 Financial consequences

There are no financial consequences at UT-level. All the involved budgets will be transferred from the department of S&P to LISA and M&C.

Chapter 6 Housing

The following arrangements are made concerning the housing of the teams UIM and A&DO.

- In July 2018, the department of Strategy&Policy moved to a renovated floor in De Spiegel. The teams UIM and A&DO went to the new housing together with the rest of the department S&P. For UIM, LISA has made the following arrangement for housing. The part of LISA that is currently housed on floor 2 in Spiegel will move to floor 3 once the renovation of that floor is completed, which is expected around November 2018. This is the floor formerly occupied by S&P. At this floor rooms will be allocated to UIM similar to their current housing facilities.
- For A&DO, M&C has made the following arrangement for housing. Housing for A&DO will be fully integrated within the current M&C housing and facilities in De Spiegel. By acquiring room 1.09 in De Spiegel (next to the Student Information Office), we provide for 4 to 5 extra workspaces and create also a new kind of 'front office' area for A&DO, so they will be more visible than ever. This visibility is something which A&DO wished for a long time. Besides this room we provide flexible workspaces within the rest of our M&C facilities, eg. the 'kantooruin' and the workspaces in the separate 'silent' rooms. We expect that the weekly use of all available workspaces will provide enough room for all A&DO staff. Still, if conjunction occurs, we will evaluate this in time. In that case, we can change and redesign some meeting rooms into extra workspaces and move these meeting rooms to areas which A&DO left behind on the 3rd floor. The already acquired room 1.09 will also be equipped with flexible workstations, so other M&C staff can also make use of the room when available. The current office manager of A&DO will be situated in this room 1.09 but can also fall back on our secretary staff and workspaces in rooms 1.01 and 1.04.

Chapter 7 Procedure and planning

The procedure and planning of the organisational change are as follows:

Activity	Stakeholder	Start/Milestone	End
Visits to the involved Dienstraden by the director of S&P	Dienstraden M&C, LISA, S&P	June 26 th , 2018 (M&C), June 28 th , 2018 (S&P), July 3 rd , 2018 (LISA)	
Deliberation with involved Dienstraden on the draft report	Dienstraden M&C, LISA, S&P	To be planned	
Feedback on draft reorganisation report	Dienstraad LISA, M&C and S&P, DPV's, directors departments of M&C, LISA, C&H, FEZ, HRM, Secretary of the University	June 25 th , 2018	July 9 th , 2018
Feedback on draft reorganisation report	Teams of UIM and A&DO, heads of cluster of other clusters of S&P	June 25 th , 2018	July 9 th , 2018
First discussion of draft report in Executive board	Executive Board	July 2 nd , 2018	
Workshop on future way of working S&P	Employees of clusters Research, Education, Internationalisation, Policy Monitoring	July 3 rd , 2018	
Decision making on draft report in Executive Board	Executive Board	July 16 th , 2018	
Offering of the report and the intended decision to the University Council, together with the advices of the Dienstraden	University Council	July 20 th , 2018	
Consent or non-consent of the University Council	University Council	October 3 rd , 2018	
When consent of University Council:			
Sending letters of placement to the involved employees	Employees of UIM and A&DO	October 4 th , 2018	
Housing of UIM with LISA and A&DO with M&C	Employees of UIM and A&DO, employees of M&C and LISA	To be decided	

Chapter 8 Communication and involvement

Communication and involvement are executed as follows:

- The employees of UIM and A&DO are the first to be informed personally by the director S&P about every next step in the process, before communication towards others takes place.
- In almost every Staff meeting of S&P, the proceeding of the organisational change is discussed.
- The Dienstraden are involved in the process, by visits of the director of S&P (Dienstraad S&P, M&C and LISA) and information from the 'receiving' directors (director LISA with the Dienstraad LISA, director M&C with the Dienstraad M&C).
- S&P did several workshops on the change process of S&P as a whole, also a project team was involved.
- In the preparation phase towards this organizational change plan, the director of S &P paid several visits to the teams of A&DO and UIM. Both teams are stimulated to already contact the directors of LISA / M&C to discuss their position in the future departments and other questions they have.
- Furthermore, the input of both teams is integrated in this change plan.
- The organisational change of S&P was discussed in the meeting of deans and Executive Board. This discussion will be brought further in the pursuit of this trajectory. The same goes for a meeting of the heads of cluster of S&P and the DBV's.
- Shortly before the decision of the University Council, a meeting is organised for all involved employees of S&P.
- The UT community will be informed about the organizational change plan by mail (for the top management of the UT) and by the employee portal. Besides, an interview with UToday about the change plan already took place.
- After the University Council gives approval to the change plan, it also means that information on websites have to be transferred from S&P towards LISA / M&C.
- A farewell meeting will be organised within S&P to say goodbye to the colleagues that leave to M&C and LISA.
- Some welcoming activities for UIM / A&DO will be organized by LISA / M&C

Appendix 1 Current tasks of UIM and points of attention when UIM enters LISA (in Dutch)

Inbreng UIM voor inhoudelijke uitwerking UIM naar LISA

Werkzaamheden UIM

Er is veel afstemming en samenwerking met LISA. Dat geldt voor nagenoeg alle werkerreinen van UIM.

Informatiestrategie van de UT (in samenwerking met LISA)

- De vorige i-strategie is door UIM en LISA opgesteld samen met de IT-board
- Monitoren i-strategie en op basis daarvan initiëren van acties voor uitvoering
- Onderhouden van een stevige lijn naar diensten en faculteiten, in het bijzonder naar S&B – digitalisering speelt een belangrijke rol in de strategieontwikkeling van onderwijs en onderzoek.

Opstellen beleid over de informatievoorziening (in samenwerking met LISA)

- UIM is verantwoordelijk voor het opstellen en actueel houden van beleid, LISA toetst beleid op uitvoeringsaspecten, daarna vaststelling beleid door CvB.
- Gedragscodes IT-gebruik voor medewerkers en studenten
- Rol en verantwoordelijkheden van houders instellingssystemen
- Financiering van instellingssystemen
- Security & privacy beleid
- Diverse onderwerpen afhankelijk van actualiteit en informatiestrategie

IT portfoliomanagement (in samenwerking met LISA)

- Ophalen van de projecten voor de projectenportfolio
- Prioritering van projecten aan de hand van de i-strategie
- Toewijzen van budgetten op basis van de prioritering
- Monitoring voortgang projecten

Functioneel Beheer (in samenwerking met LISA en decentrale functioneel beheer teams)

- Professionaliseren functioneel beheer, onder andere via training en kennisuitwisseling
- Regie voeren op de uitvoering van de aanbevelingen uit de visitatie van functioneel beheer

Security & Privacy (in samenwerking met LISA)

- Opstellen informatiebeveiligingsbeleid
- Opstellen privacybeleid
- Functie van security officer invullen, deze werkt intensief samen met de 2 security managers van LISA
- Deelnemen aan het FG-team (functionaris gegevensbescherming)
- Classificeren van data in applicaties (BIV – Beschikbaarheid, Integriteit, Vertrouwelijkheid)
- Bevorderen van het bewustzijn bij studenten en medewerkers over security & privacy

Enterprise architectuur (in samenwerking met LISA)

- Bevorderen werken onder architectuur (business/applicatie/technisch)
- In landelijk verband (architectenberaad) onderhouden van de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur) en vertalen naar de UT. Kennisdeling met andere HO-instellingen over architectuur.

Trendwatching (in samenwerking met LISA)

- Ontwikkelingen in IT en informatievoorziening bijhouden en vertalen naar relevantie voor de UT.

Vraagsturing (in samenwerking met LISA)

- Strategische vraagstukken voorbereiden en bespreken in de IT-Board
- Vraagsturing vanuit de faculteiten versterken via de facultaire informatiemangers (FIM-overleg)
- Afstemming met de houders van de instellingssystemen in het I-Beraad
- Advisering over inrichten en ondersteunen van de IT-Governance

Succesfactoren bij verplaatsen van UIM naar LISA

Verplaatsen van UIM naar LISA moet meer zijn dan omhangen van de hark, het moet meerwaarde voor de UT opleveren. In het door Chris Tils aan het college uitgebrachte advies staat: "The cluster UIM could be placed in LISA. In LISA a unit could be formed that performs the tasks of a CIO-office. This should be elaborated further by LISA, with input from UIM." In het begeleidende CvB agendaformulier van 23-4-2018 staat: "Voor de UT is het belangrijk dat er een CIO-office wordt gecreëerd, ook gezien de ambities op het vlak van digitalisering. Dit perspectief is cruciaal bij het uitplaatsen van UIM."

De eventuele vorming van een CIO-office en welke taken daarin belegd zullen zijn is afhankelijk van de uitkomsten van het lopende digitaliseringsvisie-traject. Wel is het goed om vooruitlopend daarop een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten te benoemen.

Door onderbrengen van UIM bij de IT-dienst kan een verkeerde perceptie ontstaan over de rol van het Universitair Informatie Management. Focus is niet de IT, maar de digitaliseringbehoefte vanuit het perspectief van de klantvraag (primair proces en bedrijfsvoering).

Voor het functioneren van een Informatie Management Office binnen de dienst LISA is een onafhankelijke klant-gestuurde opstelling essentieel. Het Informatie Management Office dient het brede universiteitsbelang te behartigen bij alle onderwerpen en dan met name bij zaken als portfoliomanagement, afstemming van vraag en aanbod, architectuur, functioneel beheer, cybersafety, strategieontwikkeling. Er zal een sterke band zijn met de portefeuillehouder ICT in het college (Mirjam Bult) waaraan LISA nu ook al rapporteert.

Uit de visitatie van het functioneel beheer komt de aanbeveling om de verantwoordelijkheid voor de functioneel beheerprocessen eenduidig te beleggen. Hiervoor loopt nog een vervolgonderzoek. De uitkomsten hiervan zullen, zodra deze bekend zijn, meegenomen worden bij het verder invullen van de nieuwe organisatie. Het beleggen van deze verantwoordelijkheid bij het Informatie Management Office is een serieuze optie.

Friendraising & Fundraising

Alumni & Development Office (A&DO)

Friendraising en fundraising zijn de kerntaken van het A&DO. Om deze taken te kunnen uitvoeren manoeuvreert het A&DO als een spin in het web van het netwerk van alumni, alumniverenigingen, opleidingen, alumnikringen, speciale alumnigroepen, studieverenigingen, onderzoeksinstituten, verschillende UT-diensten, oud-medewerkers en diverse partners in de regio.

Sinds de oprichting van het A&DO in januari 2012 is de betrokkenheid van alumni toegenomen. De groei van het aantal op de doelgroep afgestemde events en het oprichten van speciale netwerken, zoals de THT-alumni, de UT-Ambassadeurs en het Young Alumni Network, hebben daaraan bijgedragen. Ook de stijging van het aantal donaties van gemiddeld 250 naar nu 800 per jaar, en de stijging van het aantal middelgrote en grote donaties, is een voorbeeld van toegenomen betrokkenheid.

Het A&DO voelt zich in haar werkzaamheden gesteund door de financiële bijdragen van de provincie Overijssel, de gemeente Enschede en Universiteitsfonds Twente. Zij financieren extra capaciteit voor het A&DO om de friend- en fundraising te versterken en aldus meer betrokkenheid en donaties te verwerven.

1. Opdracht, kerntaken, organisatie

1.1 Opdracht

In het kader van eerst *Route'14* en later *Vision 2020* hecht het College van Bestuur van de Universiteit Twente veel waarde aan de verbinding van de universiteit met de maatschappij en wordt gezocht naar nieuwe financieringsstromen. Het Alumni & Development Office heeft van het college de opdracht om de universiteit te verbinden met de maatschappij door te investeren in de betrokkenheid van de alumni community als gateway naar de rest van de maatschappij, alsook de opdracht om charitatieve fondsen aan te boren. Het Alumni & Development Office vervult hierin een initiërende, beleid ontwikkelende, adviserende, stimulerende, coördinerende en ondersteunende rol.

1.2 Kerntaken

Friendraising en fundraising zijn de kerntaken van het Alumni & Development Office (A&DO). Het Alumni & Development Office dient te zorgen voor een evenwichtige focus op friendraising en fundraising. Daarnaast voert het A&DO de directie van de Stichting Universiteitsfonds Twente.

Bij friendraising gaat het om het strategisch activeren van de relatie met alumni, oud-medewerkers en strategische relaties (relaties in bedrijven en particuliere stichtingen), met als doel een basis te leggen voor toegang tot 'time, talent and treasure' van de betreffende personen. Met het oog op de

duurzaamheid van de relaties wordt gestreefd naar win-win relaties. Het aanboren van 'time, talent en treasure' dient ter ondersteuning van de ambities en strategische doelen van de universiteit als geheel. Het office heeft hierin een initiërende, adviserende en coördinerende rol naar het primair proces en het bestuur.

Fundraising is één van de uitkomsten van friendraising. Ten aanzien van fundraising beperkt het A&DO zich tot filantropie en 'venture philanthropy'. Friendraising is een noodzakelijke voorwaarde om tot fundraising te komen. Daarom liggen friendraising (voor de doelgroep alumni en betrokken relaties) en (charitatieve) fundraising in één hand bij het Alumni & Development Office.

De directie van de Stichting Universiteitsfonds Twente is verantwoordelijk voor de beleidsmatige ondersteuning van het bestuur van het fonds, voor de fondsenwerving door het fonds en voor de coördinatie van het toekennen van financiële middelen aan uiteenlopende doelen van het fonds. De Stichting Universiteitsfonds Twente is een onafhankelijke stichting die precies 70 jaar geleden is opgericht door regionale overheden én de regionale industrie om zich sterk te maken voor de oprichting en financiële ondersteuning van een technische hogeschool (nu universiteit) in Twente. Het fonds verwerft haar middelen via fondsenwerving.

1.3 Organisatie

In paragraaf 1.2 is aangegeven dat friendraising en fundraising onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Vandaar dat, net als bij de meeste andere universiteiten, met het A&DO is gekozen voor een personele unie van het Alumnibureau en de directie van de Stichting Universiteitsfonds Twente. Deze nauwe samenwerking was al langer terug te vinden op bestuursniveau tussen de universiteit en de onafhankelijke Stichting Universiteitsfonds Twente: de voorzitter van het College van Bestuur van de UT heeft zitting in het bestuur van de stichting en de rector heeft zitting in de commissie algemene middelen.

Het A&DO is in 2012 ondergebracht bij de dienst Strategie & Beleid. Daarmee werd beoogd het alumnibeleid te verbinden met de strategische doelstellingen van de UT, specifiek – zoals hiervoor al aangegeven - de verbinding met de maatschappij en het aanboren van nieuwe financieringsbronnen. Wat dit laatste betreft is het A&DO samen met de unit Strategic Business Development (SBD) en het EU-Office verantwoordelijk voor het aanboren van alternatieve financieringsbronnen. De samenwerking met SBD is al geruime tijd zeer intensief omdat de grens tussen charitatief geven en investeren een glijdende schaal kent en nauwe afstemming vergt. Denk aan de oprichting van het Twente Visionaries Fund waarmee alumni willen investeren (impact-investing) in zowel onderzoek als spin-offs van de UT.

Ook de samenwerking met M&C is intensief. Naast het feit dat het A&DO vanuit M&C 0.2 fte communicatieondersteuning krijgt, is er ook afstemming op het gebied van social media, relatiemagazine en events.

2. Uitwerking opdracht Friendraising

2.1 Alumni als ambassadeurs

Onze alumni zijn belangrijke UT-ambassadeurs in binnen- en buitenland. Goed contact met alumni draagt bij aan onze kennis van ontwikkelingen in de maatschappij, iets dat van wezenlijk belang is voor de ontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek. Om als Universiteit Twente van blijvende betekenis te zijn voor alumni stimuleren wij de onderlinge contacten en kennisuitwisseling, informeren we alumni over de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied en bieden we mogelijkheden voor life long learning (dit laatste heeft de afgelopen jaren echter geen prioriteit gehad binnen de UT).

2.2 Community for Life

Om de betrokkenheid van alumni bij de UT en de UT-gemeenschap te versterken, biedt het Alumnbureau de alumni een 'Community for Life' aan. Kern van de aanpak is dat het Alumnbureau alumni in contact probeert te brengen met studenten en (oud-) medewerkers. Die drie groepen hebben elkaar veel te bieden en zouden een hechte gemeenschap kunnen vormen. Doel is dat deze doelgroepen gedurende hun hele verdere leven met de UT verbonden blijven, zowel online als op de campus, als student, (gast) leraar, mentor of consultant, en als een wetenschappelijk- of businesspartner. Dat is het doel van ons alumnibeleid: het versterken van het 'community'-gevoel van meer dan 60.000 leden: studenten, (oud)medewerkers én alumni.

Het vergroten van de betrokkenheid van alumni, zo leert de ervaring van universiteiten in de USA, de UK maar ook in Nederland, is vooral een kwestie van events: mensen fysiek in contact brengen met de universiteit, met de onderzoekers en de studenten en met elkaar als alumni-bondgenoten. Het adagium is: "People will forget what you said. They will forget what you did. But people will never forget how you made them feel." Een goede opkomst bij events is vervolgens het resultaat van maatwerk: zorgen voor unieke events die aansluiten bij de specifieke (vaak ook: latente) behoeften van alumni. Belangrijk voor onze perifeer gelegen universiteit is ook dat we niet alleen events in Twente aanbieden, maar ook in andere regio's, regio's waar alumni geconcentreerd zijn. Dit met name om de drempel zo laag mogelijk te maken voor een eerste nieuwe contact.

2.3 Segmentering doelgroepen

Het alumnibeleid van de Universiteit Twente als geheel is gericht op het betrokken maken en houden van de doelgroep vanuit algemene UT-kenmerken die voor alle leden van de doelgroep gelijk zijn. Kort samengevat: de ondernemende campusuniversiteit met haar rijke studentactivisme. De boodschap is: jij hebt Twente in je DNA en daar ben je trots op! Omdat dé alumnus niet bestaat, is maatwerk hierin noodzakelijk. Naast de algemene informatie die het alumnbureau naar alle alumni 'zendt' via het alumnimagazine, e-mailnieuwsbrief, website en social media, kiest het alumnbureau vier invalshoeken voor het benaderen van alumni: opleiding, sociale omgeving, woon- en werkplaats en generaties.

Verschillende generaties alumni hebben verschillende behoeften. In grote lijnen onderscheiden we de THT-generaties van 1964 tot en met 1986 en de Young Alumni, de alumni in de eerste jaren na hun afstuderen. Voor de eerste groep organiseren we om het jaar een THT-reünie, voor de tweede groep is onlangs het Young Alumni Network opgericht. Ook een specifieke groep zijn de ITC alumni die door de

eigen faculteit omarmt worden als zijnde deel van de wereldwijde ITC community. Belangrijke bindende factor is dat het ITC tot 2010 een zelfstandig instituut was, en waar studenten ook hede ten dage nog met een studiebeurs komen studeren. Ook de life long learning activiteiten die het ITC haar alumni aan biedt dragen bij aan de sterke betrokkenheid.

Het alumni beleid van de faculteiten krijgt per opleiding vorm door samenwerking aan te jagen tussen de opleiding, de studievereniging en de alumnivereniging. Dit alumni beleid is voornamelijk gericht op het delen van kennis en het onderhouden van de netwerken. Naast haar initiërende, adviserende en coördinerende rol ondersteunt het Alumnibureau hierbij door onder meer het adviseren van 'good practices', maar ook heel praktisch door het beheer van de centrale alumnidatabase en het verzorgen van mailingen vanuit die database.

Met de sociale omgeving doelen we op het campusleven van de alumni. In onze database is bijgehouden van welke verenigingen ze lid zijn geweest. Dit is een belangrijke invalshoek voor events en fondsenwerving.

2.4 Alumni community en de regio

De provincie Overijssel en de gemeente Enschede investeren samen met de UT in een project om de betrokkenheid van alumni buiten de regio en in het buitenland met de UT en de regio te versterken. Met financiële steun van deze drie partijen is een alumni community manager aangesteld voor 3 jaar. Samen met de stakeholders in de regio wordt getracht alumni in contact te brengen met bedrijven in de regio door het organiseren van alumnimeets in steden en regio's in Nederland en in het buitenland en bij special events als de Hannover Messe.

3. Uitwerking opdracht Fundraising

Fondsenwerving doet het A&DO op 2 niveaus en voor 2 opdrachtgevers. Een jaarcampagne gericht op alle alumni en relaties, vanuit het universiteitsfonds, en een major donor campagne gericht op vermogende prospects en stichtingen, vanuit de universiteit i.s.m. het universiteitsfonds.

3.1 Jaarcampagne universiteitsfonds

In 2014 heeft het bestuur van het Universiteitsfonds Twente besloten om voor een periode van twee jaar te investeren in extra capaciteit om de jaarcampagne een 'boost' te geven. Doel is het aantal donateurs van om en nabij de 250 per jaar in 2013 (0,8% van het aantal alumni) te doen groeien naar 1500 (zijnde 4% van het verwachte aantal alumni in 2019). Na drie jaar is het aantal donateurs gestegen naar 800 (2017). Alleen door continuering van de inspanningen op de jaarcampagne alsook door het toevoegen van nieuwe fondsenwervingsacties in de campagne zullen alumni de urgentie van de jaarcampagne onderkennen. In 2017 heeft het fonds de extra capaciteit dan ook gecontinueerd om deze groei vast te houden en voort te zetten alsook om de met de groei van het aantal donateurs toenemende nazorg te kunnen behapstukken. Nazorg is noodzakelijk om donateurs vast te houden of op een later moment terug te krijgen. De extra capaciteit wordt jaarlijks verlengd zolang de extra opbrengsten kostendekkend zijn.

3.2 Major donor campagne

Bij de inrichting van het Alumni & Development Office in 2012 kreeg zij de opdracht mee een major donor campagne op te starten in navolging van Wageningen Universiteit. Het opzetten van de campagne kostte 2 jaar. In augustus 2014 ging hij van start. Doel was 15 miljoen op te halen voor onderzoeksprojecten, met een focus op het gebied van Technology in Health. Uitvoering is in handen gegeven van een Fundraising Committee bestaande uit alumni en relaties met grote netwerken, ondersteund door het Alumni & Development Office. In mei 2018 staat de teller op bijna 8 miljoen euro.

4. Taken van het Alumni & Development Office

Praktisch zijn de taken van het Alumni & Development Office onder te verdelen in de volgende focusgebieden:

1. Fondsenwerving
Jaarcampagne / Major Donor Campaign / Crowdfunding / Goede Doelentichtingen, Banken en Notarissen / Bijzondere projecten (bata4life)
2. Alumnbureau: dienstverlening & basisactiviteiten
Backoffice / databasemanagement / communicatie
3. Alumni Relaties UT:
 - a. prioritaire focusgroups
UT-Ambassadeursnetwerk / Non-Dutch alumni / Dutch alumni abroad / ITC-Alumni / Young Alumni Network / THT-Reunions / 1987-plus-Reunions / Phd's / Dutch Engineers Alumni Network / New alumni-studenten / oud-medewerkers / studentbestuursleden
 - b. prioritaire events
Lustrum Alumnidag, Alumni Talks, Twente Alumni Lezingen, THT-reünie, '86+-reünie
5. Verbinden alumni community met de regio
Organisatie van alumni events in specifieke regio's en bij speciale events met het oog het verbinden van de alumni met het bedrijfsleven in de regio Twente
6. Alumni relaties ITC: speciale projecten
ITC Alumni Community/ ITC Alumni Entrepreneurship programme / local & regional ITC Alumni associations
7. Universiteitsfonds
Beleid & beheer / Coördinatie bestuursvergaderingen / Financiële administratie / Effectenportefeuille / Fondsenwerving / ANBI fiscus gerelateerde zaken / Nazorg donateurs / Relatiebeheer Stichters, Beschermers, Donateurs / Coördinatie prijzen en prijsuitreikingen / Donateursontvangst
8. Communicatie
Accountmanagement voor A&DO binnen M&C / Adviseren over communicatiebeleid A&DO / coördinatie en organisatie ontvangsten / Coördinatie prijzen en beurzen

Appendix 3

As is/to be tables S&B, LISA, M&C

Was per 28/06/2018			Wordt	
Onderdeel	UFO Functie	Fte	UFO	Fte
S&B-A&DO	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	1,00	Momenteel extern gedetacheerd	
	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00		
	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,47		
	07.03.50.Beleidsmedewerker 5	1,00		
	09.02.10.Communicatiemedewerker 1	0,84		
	09.02.30.Communicatiemedewerker 3	0,92		
	12.15.10.Acquisiteur 1	1,00		
	Totaal S&B-A&DO	7,23		0,00
S&B-BM	03.06.20.Medewerker administratieve processen en systemen 2	1,00	03.06.20.Medewerker administratieve processen en systemen 2	1,00
	07.03.10.Beleidsmedewerker 1	0,84	07.03.10.Beleidsmedewerker 1	0,84
	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00
	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	0,74	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	0,74
	Totaal S&B-BM	3,58		3,58
S&B-DIR	03.08.20.Secretaresse 2	0,84	03.08.20.Secretaresse 2	0,84
	07.13.20.Teamleider 2	0,95	07.13.20.Teamleider 2	0,95
	Totaal S&B-DIR	1,79		1,79
S&B-INTER	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00
	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00
	07.04.30.Bestuursecretaris 3	0,79	07.04.30.Bestuursecretaris 3	0,79
	07.10.30.Projectmanager 3	1,00	07.10.30.Projectmanager 3	1,00
	07.10.40.Projectmanager 4	1,00	07.10.40.Projectmanager 4	1,00
	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	1,00	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	1,00
	Totaal S&B-INTER	5,79		5,79
S&B-MZS	03.01.30.Administrateur 3	0,11	03.01.30.Administrateur 3	0,11
	03.08.20.Secretaresse 2	0,68	03.08.20.Secretaresse 2	0,68
	07.11.10.Secretaris 1	0,84	07.11.10.Secretaris 1	0,84
	07.11.30.Secretaris 3	0,32	07.11.30.Secretaris 3	0,32
	Totaal S&B-MZS	1,95		1,95
S&B-STAF	07.03.10.Beleidsmedewerker 1	2,53	07.03.10.Beleidsmedewerker 1	2,53
	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	4,41	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	4,41
	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00
	07.03.40.Beleidsmedewerker 4	0,84	07.03.40.Beleidsmedewerker 4	0,84
	07.10.20.Projectmanager 2	1,68	07.10.20.Projectmanager 2	1,68
	Totaal S&B-STAF	10,46		10,46
S&B-UIM	07.03.10.Beleidsmedewerker 1	0,84		
	07.10.20.Projectmanager 2	1,00		
	07.14.10.Informatiemanager 1	1,00		
Totaal S&B-UIM	2,84		0,00	
Totaal S&B	33,64		23,57	

Was per 28/06/2018			Wordt	
Onderdeel	UFO Functie	Fte	UFO	Fte
			07.03.10.Beleidsmedewerker 1	0,84
			07.10.20.Projectmanager 2	1,00
			07.14.10.Informatiemanager 1	1,00
			Totaal LISA-UIM	2,84
		Totaal LISA	0,00	2,84

Was per 28/06/2018			Wordt	
Onderdeel	UFO Functie	Fte	UFO	Fte
			07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00
			07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,47
			07.03.50.Beleidsmedewerker 5	1,00
			09.02.10.Communicatiemedewerker 1	0,84
			09.02.30.Communicatiemedewerker 3	0,92
			12.15.10.Acquisiteur 1	1,00
			Totaal M&C-A&DO	6,23
		Totaal M&C-ADO	0,00	6,23

UNIVERSITEIT TWENTE.

Dhr. C.G.P.G. Tils
Directeur S&B, ad interim

DIENSTRAAD FEZ, HR EN S&B

DATUM
18 juli 2018
KENMERK
CvB UIT - 3529

PAGINA
1

ONDERWERP

Advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy

Geachte heer Tils,

Hierbij ontvangt u ons advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy. We hebben met u afgesproken dat dit advies tezamen met het plan door u aan de Uraad wordt aangeboden ter instemming.

We hebben ons advies gebaseerd op:

- gesprekken met de dienstdirecteur S&B;
- reacties vanuit medewerkers van S&B;
- het bestuderen van de stukken:
 - o Organisational Change Plan Department Strategy & Policy;
 - o S&B futureproof en de reactie van het college hierop.

Ons advies bestaat uit opmerkingen van zowel procesmatige als inhoudelijke aard.

Proces:

1. We vinden dat in het gehele proces m.b.t. tot de organisatiewijziging bij S&B de medezeggenschap is ondermijnd. Op het moment van de adviesaanvraag (5 juli jl.) is de organisatiewijziging feitelijk al in gang gezet. Er wordt al volgens de nieuwe organisatiestructuur gewerkt en gehandeld, niet alleen bij S&B, maar ook bij LISA en M&C. Ook bij andere diensten (zoals FEZ en HR) hebben we geconstateerd dat er wordt gehandeld alsof deze reorganisatie al is doorgevoerd. Dit is gebleken uit het rapport zelf (bijvoorbeeld doordat het traject voor de nieuwe way of working zonder UIM en A&DO al in gang is gezet) en uit verscheidene gesprekken.
2. De planning van het gehele proces vinden we ronduit onzorgvuldig en slordig:
 - a. De tijd tussen het eerste concept reorganisatieplan en het moeten uitbrengen van advies was 3 weken. Belangrijke wijzigingen (o.a. de was/wordt tabel) is pas enkele dagen voorafgaand aan de deadline ontvangen.
 - b. We vinden het onwerkbaar dat onze adviezen voor de Uraad in juli ingeleverd moeten worden en pas op 3 oktober behandeld worden.
3. Bij de totstandkoming van het rapport "S&B futureproof" is de dienstraad niet betrokken geweest. Dit is niet erg omdat een projectgroep van S&B medewerkers betrokken was. Echter de persoonlijke mening van de dienstdirecteur S&B is zwaar aangezet in het eindrapport waardoor zowel leden van de projectgroep als veel S&B medewerkers zich niet gekend voelen in de eindconclusies van dit rapport.

Daarom vindt een aantal medewerkers dat dit een rapport van de dienstdirecteur S&B is en niet een gezamenlijk rapport. Dit rapport is voor ons als dienstraad extra belangrijk omdat hierin voor het eerst genoemd wordt dat UIM en A&DO buiten S&B geplaatst moeten worden.

Inhoudelijk:

Wij vinden het goed dat er binnen de UT een andere focus komt op strategie en beleid. De nieuwe rol van de faculteiten in het kader van UT2020 moeten we als UT zeer serieus nemen en de dienst S&B zal hierop moeten inspelen. Wij zien als dienstraad niet hoe dit reorganisatieplan hieraan gaat bijdragen:

4. Het nut en de noodzaak van het uitplaatsen van UIM en A&DO wordt onvoldoende onderbouwd in het plan. Het breder perspectief hiervoor ontbreekt.
5. Er is onvoldoende onderbouwd waarom de focus op de kerntaken van S&B beter wordt door het uitplaatsen van UIM en A&DO. Scenario's met bijbehorende voor- en nadelen van het al dan niet uitplaatsen van UIM en A&DO ontbreken in het organisatiewijzigingsplan. Deze voor- en nadelen worden ook gevraagd in de reactie van het CvB.
6. In het plan zien we niet terug wat de huidige manier van werken van de dienst S&B is. Het is onduidelijk wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de clusters (Education, Internationalisation, Policy Monitoring, Research & knowledge transfer, UIM en A&DO). Ook het rapport "S&B futureproof" geeft hier onvoldoende inzicht.
7. De focus van het reorganisatieplan (fase 1) mag niet los gezien worden van fase 2 (nieuwe "way of working" S&B). Het is namelijk nog zeer onduidelijk hoe deze nieuwe way of working eruit gaat zien en daarmee is het ook onduidelijk of en hoe UIM en A&DO hier een rol in zouden kunnen spelen. Daarbij komt dat een heldere visie op fase 2 nodig is om fase 1 (uitplaatsing UIM en A&DO) te rechtvaardigen.

Advies:

Ondanks alle kritiek, kunnen wij ons het in deze fase niet veroorloven een negatief advies te geven. Bij een negatief advies zijn er volgens ons alleen maar verliezers. Als de Uraad geen instemming verleent horen UIM en A&DO niet bij de ontvangende diensten LISA en M&C. Tegelijkertijd worden ze nu al niet meer betrokken bij de nieuwe S&B organisatie.

Veel medewerkers van S&B, ook binnen UIM en A&DO, hebben aangegeven vooruit te willen kijken en niet meer terug waardoor de reorganisatie eigenlijk al een feit is. Puur en alleen daarom achten wij het ongepast om een negatief advies te geven.

Alle overwegingen meegenomen lijkt het ons als dienstraad voor de medewerkers van S&B en voor de UT verstandig om het reorganisatieplan door te voeren.

Met vriendelijke groet,



Dienstraad FEZ/HR/S&B

Frank Snels, Michael de Vries en Leonie Koopmans

Dienstraat S&B/HR/FEZ

STRATEGIE & BELEID

VAN
T 0534892007
c.g.p.c.tils@utwente.nl

DATUM
24-07-2018

PAGINA
1 van 3

ONDERWERP

Reactie op brief en advies Dienstraat

Geachte leden van de Dienstraat S&B/HR/FEZ,

Ik ontving uw reactie (d.d. 18 juli 2018) op de adviesvraag n.a.v. het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy. In mijn rol als beheerder S&B, reageer ik bij deze op de brief.

In uw brief geeft u een positief advies, waarvoor ik u hartelijk dank. Tegelijkertijd is uw brief zeer kritisch van toon. U geeft aan dat u zich een 'negatief advies niet kunt permitteren'. De toon van de brief is voor mij reden om u uit te nodigen voor een nader gesprek. Ik zou daarin graag met u samen het proces nogmaals doorlopen en er een aantal afspraken en lessen uit halen voor de toekomst. Indien u daarmee instemt, laat ik daar graag op de kortst mogelijke termijn een afspraak voor maken, waarbij ik rekening houd met de zomerperiode/ ieders vakantie.

Vooruitlopend op een dergelijk gesprek, ga ik in deze brief in op een aantal opmerkingen uit uw brief.

In de eerste plaats: met de wijsheid van nu, had ik meer aandacht moeten besteden aan meer regelmatig overleg met de Dienstenraad. Ik bied voor het ontbreken hiervan mijn verontschuldigingen aan. Bij eerste gelegenheid spreek ik graag met u af hoe de Dienstenraad wordt betrokken bij de vervolgstappen in de organisatieontwikkeling S&B.

Ten tweede is het goed om de reden van de verandering bij S&B nog eens neer te zetten. In het organisatiewijzigingsrapport wordt de bredere context geschetst waarin S&B opereert (in- en externe ontwikkelingen). Deze context wordt complexer en veeleisender, waardoor het nodig is op kerntaken te focussen. Voor S&B behoren die beleidsgebieden tot haar kerntaken, waar een andere directie of dienst niet voor kan zorgen. Voor UIM (beleid op gebied informatisering) geldt dat LISA daarvoor kan zorgen, en voor Alumnibeleid geldt, dat de karakteristiek daarvan goed past bij M&C.

S&B wil dus focussen op die kerntaken, die niet passen bij enige andere directie of dienst van de UT. Dat geldt voor de beleidsdomeinen Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie, Internationalisering en Beleidsmonitoring. De kerntakenbenadering vindt u ook terug in de veranderfilosofie die wordt gevolgd bij de organisatieontwikkeling van S&B. In de ontwikkeling van S&B is besloten tot een veranderaanpak in de volgende stappen:

- Bepaling kerntaken S&B, nu en in de toekomst
- Uitplaatsing van niet-kerntaken
- Doorontwikkelen samen met de 'houders' van de kerntaken van S&B

Het onderhavige organisatie ontwikkelingsvoorstel heeft betrekking op de tweede stap.

Zoals reeds aangegeven, ga ik graag met u nader in gesprek. Ik hoop dan met u onder andere te komen tot concrete afspraken over de wijze waarop de Dienstraat wordt meegenomen in de volgende fase van de organisatieontwikkeling van S&B.

In uw brief geeft u aan het gevoel te hebben dat de organisatiewijziging feitelijk al is doorgevoerd. Ik vind het belangrijk erop te wijzen dat er op geen enkele manier stappen worden gezet die onomkeerbaar zijn. UIM en ADO zijn nog gewoon aan het werk binnen S&B en opereren daarbij onder mijn volledige verantwoordelijkheid. Het klopt wel dat er inderdaad al hier en daar wordt voorbereid op de mogelijke implementatie van de organisatiewijziging bij UIM en LISA. Daarvoor is een aantal redenen:

- Zoals u zelf ook aangeeft, zit er een lange periode tussen het moment waarop er voor het eerst werd gesproken over het vertrek van UIM en LISA uit S&B, en het moment waarop de UR daarover vergaderd en al dan niet haar instemming verleent. Het is ongewenst dat er gedurende zo'n lange periode sprake zou zijn van een 'stand-still'. Dat zou betekenen dat er gedurende bijna een half jaar niet kan worden gewerkt aan de voorbereiding van de organisatiewijziging. Dat is naar de betrokken medewerkers toe niet gewenst. Het maakt de UT overigens ook zeer weinig wendbaar in het moeten aanpassen van de organisatie op nieuwe ontwikkelingen.
- Voor het sociale proces is het ook van belang dat er in een vroeg stadium contacten ontstaan tussen UIM/LISA en A&DO/M&C. Het zou voor de voorbereiding van de medewerkers op hun nieuwe stap niet gewenst zijn, als er pas contacten kunnen worden gelegd na het formele besluit van de UR.
- Tegelijkertijd geldt altijd de randvoorwaarde dat er geen onomkeerbare stappen mogen worden gezet. Dat is hier ook niet gebeurd.

Zoals u aangeeft in uw brief gebeurt het nadenken over een nieuwe werkwijze van S&B zonder de teams die (bij instemming van de UR) S&B verlaten. De reden daarvoor is als volgt:

- Vanwege de lange periode naar instemming door de UR, zou het ongewenst zijn om tot UR-besluitvorming (over het vertrek van de twee teams) geen enkele aandacht te besteden aan een nieuwe werkwijze.
- Als er na wordt gedacht of gesproken over de nieuwe werkwijze is het noch gepast, noch gewenst om dat te doen samen met de teams die mogelijk/waarschijnlijk vertrekken. Hoe pijnlijk dat gevoel misschien ook is: het is beter om dat gesprek te voeren met de teams die vorm moeten geven aan het nieuwe S&B.
- Tegelijkertijd geldt ook hier de randvoorwaarde dat er geen onomkeerbare stappen mogen worden gezet. Wanneer de UR negatief zou beslissen op de wijziging, betekent dat UIM en A&DO alsnog worden betrokken in de discussies over de nieuwe werkwijze van S&B.

In uw brief maakt u ook een aantal opmerkingen over de planning van het proces. Uw opmerking over de laat aangeleverde wijzigingen betreffen de was/wordt tabel. In het kader van de zorgvuldigheid heeft deze lang op zich laten wachten. Dat is niet goed, en ook hier passen excuses. Uw opmerking over de adviestermijn van 3 weken roept bij mij de volgende vraag op. Er is sprake van een categorie 2 organisatiewijziging. Wat ziet u als een redelijke termijn om daarover te kunnen adviseren?

Verder gaat uw brief in op de wijze van betrokkenheid van dienstraat en projectgroep. Wat betreft de projectgroep klopt het dat er geen sprake is van een gezamenlijk rapport. In vrijwel elke bijeenkomst of stafoverleg waarin is gesproken over de toekomst van S&B, heb ik aan medewerkers verteld dat het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen mijn verantwoordelijkheid was. Dat was bij de projectgroep ook bekend. In die zin zal het inderdaad zo zijn dat niet alle medewerkers zich in het rapport zullen herkennen. Zoals ik ook in ons gesprek van 11 juli heb aangegeven: naar mijn idee is het niet mogelijk om een gezamenlijk rapport te maken met een groep mensen waarin ook de mensen zitten die S&B zouden moeten verlaten. Dat kun je menselijkerwijs niet van ze verwachten. Het is ook daarom dat ik heb aangegeven dat het trekken van conclusies en het doen van aanbevelingen mijn verantwoordelijkheid was.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM
24-07-2018

PAGINA
3 van 3

Verder geeft u aan de tijd tussen uw advisering en de behandeling in de UR lang te vinden. Het is belangrijk ons te beseffen dat de UR een onafhankelijk orgaan is . Dat is een groot goed. Daarmee komt de UR ook het recht toe haar eigen werkwijze, procedures en termijnen te bepalen. Het CvB, noch ik gaan daarover. Mocht u daarover opmerkingen willen maken, kunt u zich vervoegen bij de UR.

Tenslotte: zoals aangegeven ga ik graag met u in gesprek om lessen te trekken uit de gevolgde gang van zaken. Ik neem graag contact op voor het maken van een afspraak.

Ik hoop u hiermee voor het moment voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,



Chris Tils
Interim directeur Strategie en Beleid

DIENSTRAAD LISA

AAN Directeur LISA, L.J.E.M.Lasonder
ONDERWERP Advies inbedding UIM in LISA
KENMERK LISA/DR/125
DATUM 11 juli 2018

Beste Jan-Laurens,

Per mail van 3 juli 2018 heb je ons met het toesturen van de volgende stukken:

adviesaanvraag d.d. 4 juli 2018

Notitie Organisational change plan Department Strategy & Planning; Chris Tils, June 2018
(with annex)

om advies gevraagd over de voorgenomen inbedding van het onderdeel Universitair Informatie Management (UIM) van de afdeling Strategie & Beleid, binnen onze afdeling.

In de overlegvergadering van 5 juli 2018 heb je hierom een mondelinge toelichting gegeven. Daarop hebben wij gezamenlijk gesproken over de consequenties van deze voorgenomen inbedding. Onze gezamenlijke conclusie was dat deze voorgenomen inbedding voordelen kan opleveren op het gebied van samenwerking tussen UIM en LISA-IT en dat het resultaat van de inbedding ten goede kan komen aan de IT beleidsvorming van de Universiteit.

Op grond van de documenten en het gevoerde overleg, komt de Dienstraad tot een positief advies aangaande de inbedding van UIM als stafafdeling binnen LISA binnen LISA.

De Dienstraad heeft er kennis van genomen dat de positie van UIM als stafafdeling mogelijk tijdelijk is. Na het vaststellen van de nieuwe I-Strategie zal worden bezien of het IT deel van LISA aanpassing behoeft om adequaat in te spelen op de nieuwe strategie.

Met vriendelijke groeten,

Namens de Dienstraad,

Hanneke Becht, voorzitter

Aan de leden Dienstraad M&C

MARKETING & COMMUNICATIE

VAN
M. Giesen
T 053-489 5755
m.giesen@utwente.nl

DATUM
24 juli 2018
ONS KENMERK
M&C103

PAGINA
1 van 3

KOPIE AAN
Ch. Tils
A. Kerpisci

UW KENMERK

ONDERWERP

Reactie op brief Dienstraad M&C adviesaanvraag Organisational Change Plan Department Strategy & Policy

Geachte leden van de Dienstraad M&C, beste collega's,

In jullie brief met een positief advies op het Organisational Change Plan Department Strategy & Policy stellen jullie een aantal vragen. Zoals afgesproken ontvangen jullie bijgaand een schriftelijke reactie zodat de dienstraad M&C op basis hiervan een definitief advies kan uitbrengen.

Hierna volgt per vraag de reactie.

Vraag

1. In het document wordt uitgebreid toelichting gegeven op de focus en toekomstige manier van werken van de afdeling S&B. Wij vragen ons af wat de impact van de integratie van A&DO binnen M&C betekent voor de focus van M&C en de manier van werken binnen onze dienst. Krijgt M&C er kerntaken bij met de komst van A&DO als extra afdeling? (pg 2) –

Reactie

- Met de komst van A&DO naar M&C krijgt M&C er een aantal belangrijke taken bij. Het gaat dan om het alumni-beleid en de uitvoering daarvan, en om fondsenwerving (o.a. Universiteitsfonds). In deze taken staat het bouwen en onderhouden van een goed relatienetwerk centraal. Deze taken passen goed bij bestaande taken van M&C die onder andere gericht zijn op het creëren en binden van ambassadeurs.
- De komst van A&DO naar M&C is een kans om waar mogelijk verdere verbindingen te leggen en gebruik te maken van elkaars expertise ter versterking van de Vision2020 doelen en de M&C-bijdrage hieraan. Ook de 'way of working' gaat naar verwachting in gezamenlijkheid versterkt worden. Dit begint met een nadere kennismaking tussen A&DO en M&C.

Vraag

2. Een vervolgvraag op het bovenstaande is hoe de integratie van A&DO binnen M&C vorm krijgt. Wij lezen in het document dat er niks verandert in de functies van de medewerkers van A&DO. Er lijkt een discrepantie te ontstaan tussen enerzijds het feit dat er geen wijzigingen worden doorgevoerd die consequenties zullen hebben voor de medewerkers van A&DO en anderzijds de integratie binnen M&C. (pg 8) –

Reactie

- Ook in de nieuwe situatie blijven de taken van A&DO primair uitgevoerd worden door de medewerkers van A&DO. Na definitieve besluitvorming staat de eerste periode in het teken van wederzijdse kennismaking en kan worden verkend waar mogelijkheden voor (verdere) samenwerking liggen.

Vraag

3. Wij zien een duidelijke link tussen de doelen van M&C en Alumni Office. (Bijvoorbeeld: creëren en activeren van ambassadeurs (medewerkers, studenten en alumni). Echter, is voor ons de link met het UFonds en haar taken minder duidelijk. Wij vragen ons af wat de afwegingen zijn geweest om het UFonds onder te brengen bij M&C en niet, zoals in het document ook aangegeven, bij SBD. (pg 15) –

Reactie

Er zijn drie overwegingen om ook het Universiteitsfonds (als onderdeel van de fondsenwerving door A&DO) ook bij M&C onder te brengen:

- In de eerste plaats ligt de verbinding tussen alumnibeleid en fondsenwerving in het feit dat het gaat om het onderhouden van een netwerk. Vaak gaat het bij fondsenwerving om hetzelfde netwerk als het alumninetwerk (alumni als donoren).
- Ten tweede heeft het team A&DO aangegeven dat haar werkwijze ('Friendraising and Fundraising) zeer geïntegreerd is juist vanwege de vervlechting van het netwerk van alumni en donoren. Daarom is het voor het team belangrijk om dit werk geïntegreerd te kunnen blijven doen.
- In de derde plaats is de verbinding tussen het werk van SBD en het Universiteitsfonds niet op alle punten logisch. SBD is gericht op het binnenhalen van grote onderzoekscontracten gefinancierd door (veelal) bedrijven. Het universiteitsfonds werkt ook op het gebied van fondsenwerving waarbij privépersonen als donor tevens tot de doelgroep behoren.

Vraag

4. Tot slot vragen wij ons af wat de consequenties zijn voor de directeur M&C, qua focus en span-of-control. Het toevoegen van een afdeling aan de bestaande organisatie en een uitbreiding van het M&C management team lijkt logischerwijs invloed te hebben op het takenpakket van de M&C directeur.

Reactie

- Het klopt dat de verantwoordelijkheid van de directeur M&C wordt verbreed. In praktische zin heeft de directeur ook overleg met A&DO. Tegelijkertijd is het zo dat de huidige teams van M&C en ook A&DO in grote mate zelfstandig functioneren en dit ook zullen blijven doen. De directeur M&C zal vooral actief zijn op het leggen van verdere verbindingen en het (helpen) bepalen van de juiste focus, samen met het MT M&C.

UNIVERSITEIT TWENTE.

DATUM
24 juli 2018

ONS KENMERK
M&C103

PAGINA
3 van 3

Ik verwacht jullie vragen hiermee op passende wijze te hebben beantwoord en zie uit naar jullie definitieve advies. Na definitieve besluitvorming gaan we dit samenwerkingsproces met elkaar verder vorm geven, uiteraard in nauwe betrokkenheid met de dienstraad, zoals deze de afgelopen periode ook nauw betrokken is geweest.

Met vriendelijke groet,



Mariska Giesen
Plaatsvervangend directeur M&C



