

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 9 november 2016

Commissievergadering : FPB

Agendapunt : Organisatie-inrichting campus en huisvesting

Bijgevoegde stukken:

- E-mail Turner bij aanbieding eindrapportage
- Eindrapportage 'Organisatie-inrichting campus en huisvesting UT'
- Aanbiedingsbrief SG aan college van bestuur

Betrokken concerndirectie: HR

Secretaris: mr. H.J. van Keulen

Portefeuillehouder: dr. W.D. Bult-Spiering

paraaf: _____

paraaf: _____

paraaf: _____

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 3 oktober 2016

Naam agendapunt: Organisatie-inrichting campus en huisvesting

Conclusie toen: Het CvB heeft het advies van de stuurgroep (voorkeur cf Turner voor scenario 1B) overgenomen en hierover advies aan SU, diensten en UCB gevraagd. De ontvangen adviezen ondersteunen de voorkeur voor scenario 1B. Het College is dan ook voornemens dit scenario 1B vast te stellen om te laten uitwerken in een organisatiewijzigingsvoorstel, daarbij natuurlijk rekening houdend met de verschillende aandachtspunten. Aan de UR wordt advies gevraagd over dit voornemen.

3. Toelichting/samenvatting:

Currently the UT gives a force of stimulation to campus development and long-term strategic housing. Also at Kennispark developments are going on. Based on the experience of the Living Smart Campus and the major housing issues the Executive Board concludes that in the existing organization control and coordination of housing and campus development at present is insufficiently. The Board believes that optimal use of the Campus as a tool to achieve UT goals requires an integrated approach to its physical environment, from a user perspective.

The independent consultancy Turner conducted in August investigation on how integral support of our physical environment (campus and housing) can be optimally organized. The central question at Turner was: "How do we organize support optimally for the use and development of our campus and housing? To ensure a broad scope and to structure, the Executive Board has given at least four possible scenarios. In addition, integrality, maneuverability and chain approach as principles of organizational structure.

The report is based on research of existing documents, benchmarking research, interviews and a pressure cooker session with a working group and consultation of stakeholders. From a functional organizational design a number of scenarios are worked out for implementation. The scenarios cover frames for the way of working. Based on the detailed scenarios Turner has advised the steering committee to choose the scenario (1B) where there is an integrated campus organization, but without strategy. This scenario includes all the benefits of integration, maneuverability and chain approach, but there is also administrative control over the strategic direction of the campus organization. Counters gain in this scenario, strong attention, in addition to management and projects.

The Executive Board has taken the advice of the Steering Committee (cf Turner preference for scenario 1B) and asked SU, services and UCB for advice. The received advices support preference for scenario 1B. The Board therefore intends to adopt this scenario 1B to be developed in an organization amendment, while of course taking into account the various issues. The UR is asked to advice on this proposal.

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

Gezien

Gehoord

Overwegende

Besluit het CvB

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

T 053-4892650
v.i.m.veenhof@utwente.nl

DATUM
3 oktober 2016
KENMERK
CVB UIT - 2182

PAGINA
1 van 1
BIJLAGE(N)
5

ONDERWERP

Organisatie inrichting huisvesting en campus

Geachte leden van de Universiteitsraad,

De campus is voor de UT een belangrijk instrument voor de realisatie van haar doelen. Op basis van de ervaringen met het Living Smart Campus en de grote huisvestingsvraagstukken heeft het college van bestuur geconcludeerd dat integrale regie op en coördinatie van huisvesting- en campusontwikkeling op dit moment onvoldoende in de staande organisatie is geborgd. Het college is van mening dat een optimale inzet van de Campus als instrument om UT-doelen te behalen een integrale benadering van haar fysieke omgeving vraagt, vanuit gebruikersperspectief.

- Er is behoefte aan ondersteuning van activiteiten ten aanzien van de fysieke omgeving die integraal benaderbaar is vanuit één (ook digitaal) loket en die meer op elkaar afgestemd geleverd wordt
- Er is behoefte aan keteninzicht in huisvestings- en campusactiviteiten
- Er is behoefte aan duidelijkheid over strategische, tactische en operationele activiteiten op het gebied van huisvesting en campus.
- Afstemming met andere publieke en met private partners is een wezenlijk onderdeel van onze huisvestings- en campusactiviteiten
- Huisvestingsactiviteiten van universiteiten zijn onderwerp van maatschappelijk aandacht
- Er is behoefte aan wendbaarheid van ondersteuning

Bureau Turner is gevraagd een beknopt onafhankelijk onderzoek te verrichten naar hoe de integrale ondersteuning van onze fysieke omgeving (campus en huisvesting) optimaal georganiseerd kan worden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van eind juli tot eind augustus en is 7 september aangeboden aan de stuurgroep Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting.

Om een brede scope te borgen en structuur aan te brengen heeft het college in ieder geval vier scenario's voor mogelijke inrichting van ondersteuning meegegeven:

1. Volledige integratie Campus - en huisvestingsactiviteiten

Alle onderdelen van belang voor campus en integrale gebieds- en vastgoed ontwikkeling samengebracht.

2. Integratie gebiedsactiviteiten activiteiten en integratie objectactiviteiten

Onderscheid tussen gebiedsactiviteiten en activiteiten met betrekking tot de vastgoed levenscyclus.

3. Integratie reguliere activiteiten en integratie projectactiviteiten

Onderscheid tussen activiteiten voor regulier gebruik, beheer en onderhoud van campus en vastgoed en ontwikkel- of projectactiviteiten met betrekking tot campus en vastgoed.

4. 0-optie

Huidige inrichting van de organisatie expliciteren en consolideren en optimaliseren overlegstructuren en processen.

De eindrapportage is tot stand gekomen op basis van documentenonderzoek, benchmarkonderzoek, interviews en een pressurecookersessie met een werkgroep, waarbij stakeholders zijn betrokken. Vanuit een functioneel organisatieontwerp zijn een aantal scenario's voor implementatie uitgewerkt. De scenario's betreffen kaders voor de wijze van werken.

Scenario 1A: Integraal, alles bij elkaar

Turner: Voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering. Maar risico van onbalans binnen de campusorganisatie door zware staf, potentieel machtsblok voor gebruikers, stakeholders en bestuur

Scenario 1B: Integraal, maar zonder strategie (Voorkeur scenario Turner)

Turner: Het omvat alle voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering. De regie op de strategische visie blijft bij het bestuur. De implementatie van een projectorganisatie maakt eventuele migratie naar scenario 3 mogelijk. Loketten krijgen sterke aandacht, naast beheer en projecten.

Scenario 1C: Integraal, maar alleen operationeel

Turner: (Te) grote afstand tussen beleid en uitvoering, gebruikers houden twee aanspreekpunten

Scenario 2A: Splitsing van Huisvesting en Dienstverlening

Turner: Weinig integraliteit: verbindt niet tussen diensten en huisvesting; gebruikers houden twee aanspreekpunten

Scenario 2B: Splitsing van Huisvesting, Dienstverlening en Activiteiten/Evenementen

Turner: Nauwelijks integraliteit: gebruikers hebben nu drie aanspreekpunten; afstemming via bestuurlijk proces

Scenario 3: Zet de projectorganisatie apart

Turner: (Te) ambitieuze eerste stap op het gebied van projectmatig werken, minder beheersbaar en meer disruptief:

Scenario 4: Laat de huidige structuur bestaan maar optimaliseer de processen

Turner: Het is lastig (onmogelijk) om vanuit een 'verkokerde' organisatie procesketens te optimaliseren

Het voorkeursscenario van bureau Turner is 'integraal maar zonder strategie' (scenario 1B). Volgens Turner omvat dit scenario alle voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering. Blijft de regie op de strategische visie bij het bestuur en krijgen loketten krijgen sterke aandacht, naast beheer en projecten.

De stuurgroep heeft het college geadviseerd het advies van bureau Turner te volgen en over deze beoogde werkwijze advies te vragen aan het UCB, SU, diensten AZ, FB, S&B, HR, M&C en FEZ.

Adviezen betrokken diensten en SU

Het advies van de UCB volgt na de vergadering van het UCB op 4 oktober. Zowel de SU als de diensten die om advies zijn gevraagd, adviseren positief over het door bureau Turner geadviseerde voorkeursscenario 1B 'Integraal, maar zonder strategie'. Hoewel met name de medewerkers van FB en van Eenheid Campus hadden gehoopt dat er al een organisatiestructuur zou zijn uitgewerkt, ziet men de toegevoegde waarde van proces dat is doorlopen met bureau Turner.

Scenario 1B wordt positief beoordeeld op:

- De ketenbenadering ingestoken vanuit klant-/gebruikersperspectief
- Het beleggen van de strategie dicht tegen het CvB waardoor geborgd is dat de ontwikkeling van de campus- en huisvestingsstrategie plaatsvindt binnen de bredere strategische UT-kaders ten aanzien van onderzoek, onderwijs en valorisatie
- De inbreng van een project- en programma-organisatie wordt ondersteund

Als aandachtspunten worden genoemd:

- Het belang van een goede vormgeving van de afstemming tussen het tactisch/operationele niveau en de strategisch/beleidsmatige kant incl. beleidsverantwoordelijkheid SU
- Het belang dat de uitvoering/voortgang van projecten niet conflicteert met het 'reguliere werk'. De scheiding tussen regulier en projectwerk moet voldoende geborgd zijn (in personen, tijd, etc.). Daarnaast geldt dat de innovatieve projecten (programma's) een andere aansturing en uitvoering vergen dan de meer standaardprojecten.

Adviesvraag aan UR

Het CvB heeft het advies van de stuurgroep (voorkeur cf Turner voor scenario 1B, 'Integraal, maar zonder strategie') overgenomen en hierover advies aan SU, diensten en UCB gevraagd. De ontvangen adviezen ondersteunen de voorkeur voor scenario 1B. Het College is dan ook voornemens dit scenario 1B vast te stellen om te laten uitwerken in een organisatiewijzigingsvoorstel, daarbij natuurlijk rekening houdend met de verschillende aandachtspunten. Aan de UR wordt advies gevraagd over dit voornemen.

Met vriendelijke groet,
Namens het College van Bestuur,

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

Adviezen Diensten FB, AZ/EC, S&B, HR, FEZ, M&C ten aanzien van de beoogde werkwijze van het integraal organiseren van campus en huisvesting

Advies FB:

De rapportage van Turner en het vervolgproces is op 22 september toegelicht aan de organisatie. Bij de presentatie waren +/- 50 medewerkers van het Facilitair Bedrijf (FB) aanwezig. Dezelfde dag hebben alle medewerkers van het FB een mail ontvangen met als bijlage de brief van het CvB en de powerpointpresentatie die deze dag gebruikt is.

Tijdens de presentatie zijn vragen beantwoord en is gediscussieerd over de vraag van het CvB om advies over het beoogde eindbeeld van het integraal organiseren van campus en huisvesting. Separaat is met het managementteam van het FB gesproken over het advies van Turner en het besluit van het CvB. Los van het feit dat er nog geen sprake is van een concreet herinrichtingvoorstel, kwam met name bij de presentatie snel de vraag aan orde hoe de organisatie er vervolgens uit gaat zien. Een vraag die overigens al sinds geruime tijd binnen het FB speelt. Het feit dat de vraag niet beantwoord kon worden, vonden veel collega's teleurstellend. Volgens velen is er reeds te lang onduidelijkheid over de toekomstige organisatie van het FB.

Het beoogde eindbeeld van het integraal organiseren van campus en huisvesting is een beeld dat volgens de meeste medewerkers en het managementteam van het FB goed past, ook als men denkt aan de inrichting van de organisatie. Zeker de keten-benadering die ingestoken is vanuit het klant-/gebruikerperspectief wordt onderschreven. Cruciaal bij de procesbenadering is dat de gehele organisatie mee wordt genomen om aan de klantwens te voldoen, omdat bij veel processen meerdere diensten en faculteiten zijn betrokken. Het FB wil natuurlijk graag nauw betrokken worden bij het vervolg, zodat ook alle onderdelen van het FB aandacht krijgen.

Wij kunnen ons ook goed de argumenten voorstellen om de voorkeur te geven aan scenario 1B t.o.v. 1A. De 'angst' voor een machtsblok onderschrijven wij overigens niet. Er is immers altijd een CvB dat de grenzen van de macht bepaalt en de samenwerking en transparantie voorschrijft. Bij de uiteindelijke inrichting van de organisatie is het volgens ons van belang om de campus- en huisvestingsstrategie zo in te richten dat er sprake is van een binding met de tactische (en daardoor operationele) uitvoering, zodat beleid en uitvoering met elkaar verbonden worden. Dit kan bijvoorbeeld worden bewerkstelligd door strategische adviezen te voorzien van een op uitvoerbaarheid getoetst advies door de tactische/operationele organisatie.

Advies AZ/Eenheid Campus:

Allereerst wil de Eenheid Campus laten weten dat zij positief is over het traject dat ingezet is met bureau Turner. Hoewel de medewerkers gehoopt hadden op een "organisatieharkje" en dit stadium nog niet is bereikt, is dit een proces geweest waarbij de stappen zijn doorlopen die nodig waren om een weloverwogen besluit te nemen met betrekking tot de campusdienstverlening. Naar onze mening een goede basis om verder mee te gaan. Bij deze ontvangt u het advies van de EC met betrekking tot het rapport van Turner. De rapportage is op 22 september gepresenteerd aan de medewerkers van Eenheid Campus, waarbij de meeste medewerkers aanwezig waren. Dezelfde dag hebben alle medewerkers de presentatie met een korte toelichting per mail ontvangen.

Tijdens de bijeenkomst hadden de medewerkers gelegenheid om vragen te stellen, waarvan gebruik is gemaakt. Uit de vragen en opmerkingen komt wederom naar voren dat de medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid over de organisatiestructuur en de interim posities van twee van de drie afdelingshoofden en hoofd EC. De medewerkers hebben aangegeven dat zij hopen hier op korte termijn duidelijkheid over te krijgen.

Het voorkeursscenario 1B kon bij de medewerkers rekenen op instemming. Dit scenario is voor de medewerkers herkenbaar in de stappen die EC op dit moment ook zelf neemt om haar bedrijfsvoering

efficiënter en professioneler in te richten. Daarnaast lijkt dit een goede oplossing te zijn voor de huidige versnippering rond campuszaken waar EC met enige regelmaat tegenaan loopt.

EC sluit zich aan bij het advies van de stuurgroep om scenario 1B te volgen. Naar onze mening wordt met dit scenario voldaan aan de gestelde criteria. Daarnaast is onze verwachting dat hiermee een krachtige campusorganisatie kan worden neergezet die een optimaal gebruik en ontwikkeling van de campus goed kan faciliteren en initiëren. Met name de overzichtelijkheid voor de gebruiker, duidelijke proces ketens achter het loket die zorgen voor een integrale dienstverlening zien wij als grote pluspunten bij dit scenario. Daarnaast zien wij ook een duidelijke meerwaarde dat projecten en reguliere bedrijfsvoering binnen hetzelfde organisatieonderdeel vallen. Het machtsblok dat bij scenario 1A als nadeel wordt genoemd schatten wij niet als een hoog risico in. Het voordeel van scenario 1A is dat afstemming van strategisch, tactisch en operationeel niveau eenvoudiger is te regelen en verankeren. Beleid en uitvoering zijn dan beter op elkaar af te stemmen. Op dit moment is afstemming vanuit EC met strategische ondersteuning door S&B niet optimaal georganiseerd en missen we binnen EC stafcapaciteit om invulling te geven aan het tactisch niveau.

Echter, wij zien ook de voordelen waarbij de campusstrategie wordt ondergebracht bij S&B, zoals goede afstemming met andere lopende zaken op strategisch niveau. Zoals aangegeven is goede vormgeving van de afstemming tussen operationeel en tactisch enerzijds met strategisch hierbij een belangrijk aandachtspunt. Met deze kanttekening ondersteunt EC het advies van de stuurgroep om scenario 1B te volgen.

Eenheid Campus hoopt op een vlot vervolproces en hoopt hier ook haar bijdrage aan te kunnen leveren.

Advies S&B:

Doordat de huisvestings- en campusactiviteiten op dit moment in verschillende organisatieonderdelen zijn ondergebracht en vanuit verschillende organisatieonderdelen worden aangestuurd is er onvoldoende sprake van een eenduidige organisatie gericht op campus en huisvesting. Belangrijk probleem dat hierdoor in de praktijk ontstaat is dat afnemers van 'campusdiensten' niet weten waar zij met hun vraag naar toe moeten en wanneer zij de vraag hebben gesteld aan het 'verkeerde loket' deze niet automatisch wordt doorgeleid naar het 'goede loket'. Dit probleem vraagt om regie op de ketens van onderscheiden klantprocessen en integraliteit in het aanbod van diensten van de 'campus- en huisvestingsorganisatie'. Dit pleit voor het onderbrengen van alle campus- en huisvestingsgerelateerde klantketens in een (regie-)organisatie van waaruit deze processen integraal kunnen worden aangestuurd en er herkenbare loketten zijn voor de klanten van waar hun klantvraag wordt ontvangen en waar de verantwoordelijkheid ligt voor de totale afhandeling van deze vraag.

Het creëren van een dergelijk grote (regie-)organisatie draagt het risico in zich dat deze zich autonoom en onafhankelijk van de bredere UT-instellingsstrategie ontwikkelt. Het voorstel om de strategie dicht tegen het CvB te beleggen, in het bijzonder op gelijk niveau van de brede instellingsstrategie (onderzoek, onderwijs en valorisatie) borgt dat de ontwikkeling van de campus- en huisvestingsstrategie binnen de bredere strategische UT-kaders ten aanzien van onderzoek, onderwijs en valorisatie plaatsvindt. Hierdoor is de campusstrategie 'dienstbaar' aan de overall UT-strategie.

Specifieke aandacht wordt nog gevraagd voor de positie van 'projecten' binnen de campus- en huisvestingsorganisatie. Het is van belang dat de uitvoering/voortgang van projecten niet conflicteert met het 'reguliere werk'. Daarom zou de scheiding tussen regulier en projectwerk voldoende geborgd moeten zijn (in personen, tijd, etc.). Daarnaast geldt dat de innovatieve projecten (programma's) een andere aansturing en uitvoering vergen dan de meer standaardprojecten. Hier moet bij de personele inrichting voldoende aandacht voor zijn. Daarnaast zou de projectorganisatie min of meer 'at arms length' van de 'reguliere organisatie' moeten staan.

Naar aanleiding van bovenstaande staat S&B positief tegenover het geadviseerde scenario.

Advies HR:

Allereerst: Het was een mooi en interactief co-creatie traject met een goed onderbouwde ontwikkelrichting. Complimenten!

Specifiek voor HR het volgende:

- De impact van het Turner advies voor de taken die bij VGM worden uitgevoerd is nog niet helder. Dat is logisch, want dit is slechts een klein stukje van de integrale dienstverlening die in scope is. Graag ziet HR een transparante besluitvorming over de wijze waarop de VGM diensten georganiseerd worden, inclusief de eventuele gevolg impact voor de HR G+VGM organisatie.

Bij de verdere concretisering van het advies ziet HR de volgende aandachtspunten:

- De komende periode zal een impuls gegeven moeten worden aan de brede vastgoed kennis die we als UT 'op de mat spelen'. Hoe dienen we deze voor de komende piek en vervolgens structureel vorm te geven?
- Op welke wijze organiseren we de benodigde flexibiliteit in kwantiteit en kwaliteit van de bezetting, zodat we in pro actief kunnen anticiperen op ontwikkelingen en kansen die zich voordoen? Zonder complexe en tijdrovende organisatie aanpassingen?
- Het streven is een vergroting van de synergie en een merkbaar flexibele en klantgerichte attitude voor de 'klanten' / 'gebruikers' van de campus. Alleen 'de structuur' wijzigen heeft niet voldoende impact. Dit dient terug te komen in bijvoorbeeld
 - De profielen van key posities,.
 - De transitie aanpak naar een nieuwe manier van organiseren.
 - Een learning en ontwikkelaanpak die met goed performance en talentmanagement wordt gestut.
- Hoe kunnen we voorkomen dat hier een nieuwe silo wordt georganiseerd die te veel intern gericht is. Dat kan bijvoorbeeld door een aantal 'extern' gerichte uitgangspunten te definiëren. Denk aan:
 - het opdrachtgeverschap van projecten ligt buiten de nieuwe organisatie
 - prioriteiten van Campus projecten bij het UCB beleggen.
- Hoe organiseren we het continu verbeteren van de processen en projectmatige activiteiten?
- Een van de functioneel ontwerp criteria betreft "de loketten vormen het begin van een procesketen. Zij zijn geen doorgeefluik, maar de loketeigenaar is verantwoordelijk voor de afhandeling over de gehele keten'. Dit verdient enige nuancering. Het streven is een minimaal aantal hand over momenten en ten alle tijden helderheid over wie er in de lead is. Zowel bij 'de klant' als ook bij de 'lead' zelf.
- De projectorganisatie die wordt voorgesteld vraagt substantiële change competenties. Dit is een breder ontwikkelpunt binnen de gehele UT. Denk aan projectmanagement en opdrachtgever kwaliteiten, effectief werken met lean en agile werkvormen. Het is belangrijk om hier waar mogelijk samen met andere diensten in de UT op te trekken. Hierbij zouden LISA en HR het voortouw kunnen nemen. Daarmee voorkomen we een 'stammenstrijd' tussen soms slechts op details verschillende aanpakken en borgen we een eenduidig taalgebruik wat een voorwaarde is om over de organisatorische grenzen heen impact te maken met projecten.

Advies FEZ:

- FEZ heeft het eindrapport doorgenomen en kan zich, gezien de voordelen, vinden in het advies van Turner om voor scenario 1b te kiezen. FEZ vindt het terecht dat er een geïntegreerde campusorganisatie moet komen met tactische en uitvoerende functies, maar dat de strategie buiten deze campusorganisatie wordt geplaatst om de bestuurlijke grip te houden.
- FEZ wil hierbij benadrukken dat het van belang is de afstemming tussen de strategisch / beleidsmatige kant van het vastgoed management enerzijds en de tactisch / uitvoerende kant anderzijds, goed te waarborgen. Dit kan middels overlegstructuren maar zal ook een belangrijke bijdrage vragen van de strategische adviseur vastgoed management.
- Tot slot wil FEZ aangeven dat niet heel helder is verwoord wat het advies is ten aanzien van de inbedding van de financiële portefeuille van de organisatie inrichting van campus en huisvesting. FEZ behoudt graag haar huidige onafhankelijke adviserende en toetsende rol daar waar het gaat om vastgoed investeringsbeslissingen. Daarnaast pleit FEZ ervoor de financieel operationele en tactische werkzaamheden uit te laten voeren door een medewerker van FEZ welke gedetacheerd wordt naar "de campus en huisvestingsorganisatie", zoals dat op dit moment voor alle diensten geldt waaronder het FB.

Advies M&C:

Het rapport is op hoofdlijnen in ons MT besproken en positief ontvangen. We onderschrijven de conclusies van het rapport, met de volgende opmerkingen:

De 'gebruiker' staat in de aanbevolen nieuwe organisatie veel centraler en er wordt sterker ingezet op klantvriendelijke loketten en processen, hetgeen nu niet altijd het geval is.

Dit draagt bij aan onze communicatiestrategie, namelijk om onze studenten en medewerkers enthousiaste ambassadeurs te maken. Ook ten aanzien van de interne communicatie is in scenario 1B veel duidelijker wie waar voor verantwoordelijk is, dan tot op heden het geval is. (alhoewel scenario 1 A. naar onze mening nog wat duidelijker is.) Het is verder goed om beheerprocessen (zaken die gewoon goed geregeld moeten worden) en projecten (innovatie, experimenten) niet teveel met elkaar te laten interfereren.

Dit veroorzaakt(e) vaak ruis en soms problemen in capaciteit en beschikbaarheid. Ook in scenario 1 B moet hier straks in de praktijk nog wel voor gewaakt worden. Tot slot:

De campus (inclusief faciliteiten als huisvesting) zou qua dienstverlening model kunnen staan voor een excellente en klantgerichte (warme) serviceverlening en wordt zo in potentie sterker als showcase in de marketing (werving) en communicatie (profilering UT).

aan College van Bestuur Universiteit Twente

van Student Union Universiteit Twente
Bastille, kamer 332

uw kenmerk -

ons kenmerk SU16/12

datum 26 september 2016

onderwerp Advies eindbeeld integraal organiseren van campus en huisvesting

Geacht college,

Op 15 september jongstleden hebben wij uw vraag om advies ontvangen inzake het beoogde eindbeeld van het integraal organiseren van campus en huisvesting. Graag voldoen wij aan uw adviesaanvraag, gezien de beleidsverantwoordelijkheden en adviesrechten van de SU rondom campus en huisvesting. Daarom kunt u in deze brief ons advies vinden. Naar aanleiding van de vraag, hebben wij het rapport van Turner uitgebreid bestudeerd. Het voorkeursscenario is geanalyseerd en de uitkomsten daarvan zijn in dit advies terug te vinden.

Dit advies begint met het benoemen van een aantal voordelen en kansen, die het voorkeursscenario biedt ten op zichte van andere scenario's. Vervolgens komen een aantal aandachtspunten aan bod. Op basis van dit geheel trekken wij uiteindelijk onze conclusie, die onder voorbehoud aansluit bij de voorkeur van de stuurgroep.

Een integrale campusorganisatie biedt in onze ogen een aantal goede mogelijkheden tot verbetering van de organisatie. Meer samenwerking tussen de verschillende, nu gesplitste organen, biedt kansen om meer te bereiken. Bovendien is een goede samenwerking een typische UT-gedachte; onze universiteit wordt immers gekenmerkt door een cultuur van samen met elkaar optrekken. Daarnaast komt door de clustering een aantal van onze beleidsverantwoordelijkheden bij een en dezelfde dienst te liggen, wat voor ons mogelijkheden biedt tot bijvoorbeeld combinatie van initiatieven.

Het voorkeursscenario bevat een splitsing van de campusdiensten tussen het tactische en operationele gedeelte, en het strategische gedeelte. Deze splitsing ondersteunt de SU. Op deze manier is, zoals het rapport van Turner ook al aangeeft, de bestuurlijke grip vanaf zowel het college als vanuit ons beter realiseerbaar dan wanneer dit strategische gedeelte ook bij de dienst zou zitten. Een volledig integrale organisatie zou een instituut op zichzelf kunnen worden in plaats van in dienst staan van het primaire proces, terwijl we dit met strategie losgekoppeld niet snel zien gebeuren. Dit weegt ruim op tegen het voordeel van een volledig integrale dienst van minder overleg en duidelijk eigenaarschap. Scenario 1C zien ook wij als een minder wenselijk scenario dan 1B, gezien de punten van Turner en het feit dat dit voor de gemiddelde gebruiker waarschijnlijk alleen maar tot meer vragen dan antwoorden leidt.

Het toevoegen van loketten aan de organisatie is een welkome toevoeging. Met goede herkenbaarheid en duidelijke afbakening zijn wij ervan overtuigd dat loketten de gebruiker beter tot dienst zullen zijn dan de huidige situatie mogelijk maakt. Wij willen graag meedenken over de precieze invulling van deze loketten.

De inbreng van een project- en programma-organisatie ondersteunen wij, om zo de initiatieven die er zijn goed op te kunnen pakken. Op termijn zien wij kansen om dit UT-breed op te pakken en daarom lijkt het ons in eerste instantie beter om dit bij de dienst zelf te houden in plaats van het los te koppelen. Dit nu aanpakken leidt namelijk tot grote disruptie van de organisatie, wat niet wenselijk is.

Naast de genoemde sterke punten van het voorkeursscenario, zien wij ook een aantal aandachtspunten die bij dit scenario horen. Deze risico's hebben voornamelijk betrekking op de mogelijkheid dat kleinere onderdelen als sport en cultuur binnen een integrale dienst ondersneeuwen met alle gevolgen van dien. De SU heeft zich daarom in het verleden meermaals negatief uitgesproken over een integrale dienst, onder meer in de vorm van twee brieven, wat aangeeft hoe belangrijk dit voor de SU is. De risico's hebben met name betrekking op het innovatieve karakter van sport, cultuur en evenementen en de financiële positie van deze onderdelen. We zien echter ook kansen om binnen een integrale dienst het karakter en de financiële positie te waarborgen, maar dat hangt wel af van de manier waarop de dienst uiteindelijk wordt ingericht. Een sterke positie van de kleinere onderdelen binnen een grotere dienst in organisatorische en financiële zin is noodzakelijk om het niveau en karakter van deze onderdelen te waarborgen.

Als SU willen we graag meedenken in het proces om invulling te geven aan bovenstaande aandachtspunten. Wij hebben al de nodige ideeën hoe dit gewaarborgd zou kunnen worden, onafhankelijk van de persoonlijke bezetting en bijbehorende voorkeur van de dienst. Dit uit zich onder meer in het feit dat de doelstelling van een integrale dienst niet zozeer het besparen van kosten moet zijn. Bij sport en cultuur is een doelstelling met creativiteit juist wenselijk en dit zou dan ook mogelijk moeten zijn in de dienst.

Daarnaast zien we in het verslag van Turner dat op sommige plaatsen de rol van de SU niet altijd juist werd weergegeven. Bij het voorkeursscenario stelt het verslag bijvoorbeeld dat de strategie bij Strategie & Beleid wordt neergelegd, maar gezien het convenant tussen de UT en de SU is het onvermijdelijk dat een deel van de strategie ook bij onze organisatie ligt. We rekenen erop en vertrouwen erop dat de uiteindelijke invulling van de dienst recht doet aan het convenant en dat onze positie daarmee op beleidsniveau gewaarborgd is.

Gelet op alle genoemde punten, acht de SU een juiste uitwerking van scenario 1B een veelbelovende manier om campus en huisvesting te organiseren. Het scenario brengt enkele duidelijke voordelen met zich mee, maar ook een aantal punten die een potentieel gevaar kunnen vormen voor de organisatie. Als hier echter de juiste invulling aan wordt gegeven binnen de organisatie en de doelstellingen op de juiste wijze worden geformuleerd, denken wij dat deze punten geen bezwaar hoeven te zijn. Daarom adviseert de SU met bovenstaande voorbehouden het voorkeursscenario van de stuurgroep over te nemen. Daarnaast willen wij graag betrokken zijn bij de inrichting van het uiteindelijke scenario en meedenken bij de hierboven geschetste aandachtspunten.

Met vriendelijke groet,
Namens het bestuur van de Student Union,

Hans David Wendt
voorzitter

UNIVERSITEIT TWENTE.

College van Bestuur

COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR
Drs. V.J.M. Veenhof
T 053-4892650

v.j.m.veenhof@utwente.nl

DATUM
9 september 2016
KENMERK
CvB UIT - 2151

PAGINA
1 van 1
BIJLAGE(N)
2

ONDERWERP

Eindrapportage organisatie-inrichting campus en huisvesting

Geacht College,

Bijgaand ontvangt u de eindrapportage 'Organisatie-inrichting campus en huisvesting' opgesteld door het onafhankelijk adviesbureau Turner. Centrale vraag aan bureau Turner was: *'Hoe organiseren we optimale ondersteuning van het benutten en ontwikkelen van onze campus en huisvesting'*? Om een brede scope te borgen en structuur aan te brengen heeft het college in ieder geval vier scenario's voor mogelijke inrichting van ondersteuning meegegeven. Daarnaast zijn integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering als principes van organisatie-inrichting meegegeven.

De rapportage is tot stand gekomen op basis van documentenonderzoek, benchmarkonderzoek, interviews en een pressurecookersessie met een werkgroep, waarbij stakeholders zijn betrokken. Er is sprake geweest van een kort, maar intensief, open en gebalanceerd proces, waarbij de deelnemers een groot compliment verdienen voor de mate waarin zij in staat zijn geweest om aandacht te hebben voor het UT belang, ondanks de kwetsbaarheid van zichzelf en los van de huidige positie van hun afdelingen, zonder het belang van de afdelingen te veronachtzamen. Op basis van de uitgewerkte scenario's adviseert Turner de stuurgroep te kiezen voor het scenario (1B) waarbij er sprake is van een integrale campusorganisatie, maar zonder strategie. Dit scenario omvat alle voordelen van integraliteit, wendbaarheid en ketenbenadering, maar er is ook bestuurlijke grip op de strategische richting van de campusorganisatie. Loketten krijgen in dit scenario sterke aandacht, naast beheer en projecten.

Advies stuurgroep

De stuurgroep adviseert het college van bestuur het advies van bureau Turner te volgen.

Hoewel er nog geen sprake is van een concreet herinrichtingsvoorstel, adviseert de stuurgroep over het beoogde eindbeeld van het integraal organiseren van campus en huisvesting advies te vragen aan UCB, SU, diensten AZ, FB, S&B, HR en FEZ en UR (november-cyclus) en vervolgens de concrete vertaling naar de gewenste organisatie inrichting en de consequenties daarvan voor de huidige organisatie nader te laten uitwerken inclusief het bijbehorende medezeggenschapstraject.

Met vriendelijke groet,


Mirjam Bult-Spiering
Erik van Keulen
Valentine Veenhof
Stuurgroep Integratie Ondersteuning Campus & Huisvesting

DE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT

Postbus 217
7500 AE Enschede
www.utwente.nl

Assink - Wiggers, M.J.M. (HR)

From: Peter Weijland <pweijland@turner.nl>
Sent: vrijdag 9 september 2016 14:11
To: Veenhof, V.J.M. (HR)
Cc: Max Meijers
Subject: Eindrapportage
Attachments: Organisatie Campus en Huisvesting DEF.PDF

Dag Valentine,

Zoals afgesproken tref je hierbij de definitieve eindrapportage van Turner aan.

Met de stuurgroep is afgesproken dat de werkgroepleden deze rapportage via jou zullen ontvangen. Ik wil daar nog graag bij aantekenen dat het voor ons een voorrecht was om met zo'n professioneel team aan de slag te mogen gaan. De grote inzet van Eline, Karen, Mariëlle, Pim en jouzelf heeft deze rapportage mede mogelijk gemaakt.

Vanzelfsprekend blijven wij graag op de hoogte van de ontwikkelingen.

Met vriendelijke groet,
Peter Weijland,
mede namens Max Meijers



Turner

organisatie-, bestuursadvies en interim management voor strategie implementatie

E: pweijland@turner.nl

T: +31 (0) 653 365 928, bbg kantoor 033 - 28 59 300

PA: voor afspraken kunt u mij het beste per mail of telefoon bereiken.

www.turner.nl

[disclaimer](#)

