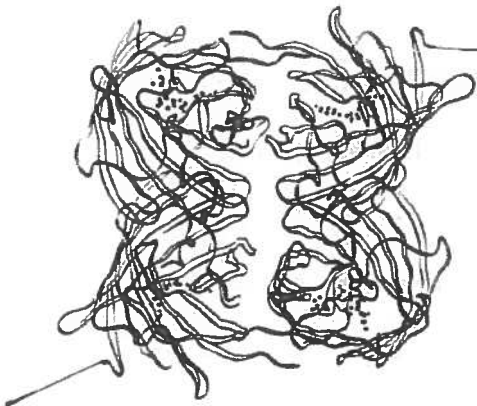
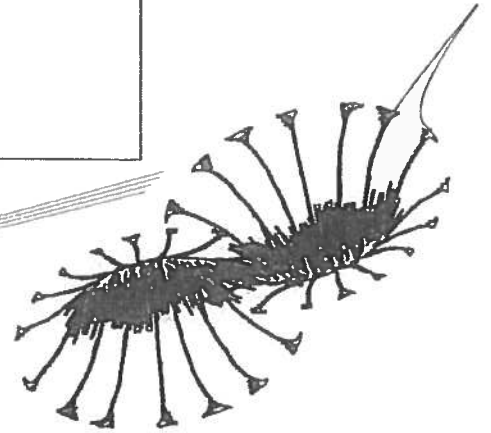


**Notitie Facultaire  
topondersteuning**



**Kenmerk: CvB-UIT 1168  
Datum: 21-05-2015  
Auteur: Veenhof**

## Rapport Apers/Van Keulen

Het College van Bestuur heeft prof.dr. P.M.G. Apers decaan faculteit EWI en mr. H.J. van Keulen secretaris van de universiteit gevraagd een nadere verkenning te verrichten naar de gewenste inrichting van de (top)ondersteuning van de faculteiten. De verkenning inrichting (top)ondersteuning faculteiten is als bijlage bij deze notitie opgenomen.

Aanleiding voor de opdracht was de beweging van een beroepsdecaan naar een meer inhoudelijke decaan, Vision2020 die de uitvoering van de strategie sterker bij de faculteiten legt, een herijking van de financiële kaders en de verschillen in invulling van ondersteunende posities per faculteit.

De commissie is de verkenning gestart met het consulteren van diverse groepen binnen de organisatie (decanen, CvB, directeuren bedrijfsvoering, directeuren dienst FEZ, HR, S&B, concern controller, controllers, HR-managers faculteiten, wetenschappelijk en zakelijk directeuren). Kern van de bevindingen van de commissie is:

*De UT organisatie loopt niet efficiënt, hetgeen ons veel geld en energie kost. Dat ligt slechts zeer gedeeltelijk aan structuur, omdat onze cultuur (gedrag/houding mensen) de feitelijke werking van de UT-organisatie bepaalt.*

Bevindingen van de commissie op UT-niveau:

- Er is een sterk gevoelde autonomie, het gemeenschappelijk UT-belang wordt onvoldoende onderkend.
- Individueel is er wederzijdse waardering, in groter verband is er veelal sprake van wij-zij, decentraal-centraal, kolommen (HR, F).
- Het gemeenschappelijk belang is onvoldoende georganiseerd/geborgd in de huidige UT-organisatie.
- Werken met mandaten verloopt moeizaam.
- Er is te weinig aandacht voor processen.
- Toewijzing financiële middelen te complex.
- Ondanks persoonlijke voorkeuren tav inrichting en sturing is iedereen het er over eens dat gestreefd moet worden naar eenvoud.

Bevindingen van de commissie op Facultair niveau:

- Veel verschillen in facultaire inrichting zijn situationeel bepaald, bijv. voorkeur Decaan of functioneren functionaris.
- Merendeel decanen heeft behoefte aan sparringpartner die meedenkt over financiële en personele implicaties van te nemen beslissingen.
- Merendeel controllers is primair gericht op het financieel in control zijn van de faculteit.
- Het oorspronkelijk bedoelde facultair model (Decaan, DBV) zou met enkele aanpassingen kunnen voldoen.

De aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen zijn gericht op het verbeteren van de cultuur, waarvan de belangrijkste zijn:

- De centrale organen die de verbinding leggen tussen de verschillende delen van de universiteit zijn cultuur dragend.
- Essentieel is dat een gemeenschappelijk belang in het SB, CvB-Decanen-, UCB-, UCO- en OZ-overleg wordt bewerkstelligd.
- Daarvoor is het investeren in relaties en elkaar aanspreken op dubbel eigenaarschap van groot belang.
- De CvB- leden, SB-leden, UCO-leden en UCB-leden handelen als dé cultuurdragers.

De aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen strekken nadrukkelijk verder dan de inrichting van de (top)ondersteuning van de faculteiten. Centrale organen als SB, CvB-decanen, UCO, UCB en OZ-overleg zijn de verbinding tussen de verschillende delen van de universiteit. Leden van deze organen zijn de cultuurdragers van de UT en dragen nadrukkelijk zorg voor het gemeenschappelijk belang van de universiteit. Daarvoor is investeren in relaties en elkaar aanspreken op dubbel eigenaarschap van groot belang. Ondanks persoonlijke voorkeuren ten aanzien van inrichting en sturing is iedereen het er over eens dat gestreefd moet worden naar eenvoud.

Ten behoeve van eenvoud en de verbinding met de centrale organen heeft de commissie een aantal aanbevelingen gedaan over de inrichting van de (top)ondersteuning van de faculteiten. Dit betreft het instellen van een Basis-MT bestaande uit een decaan, portefeuillehouder onderwijs en portefeuillehouder bedrijfsvoering en daarnaast het herdefiniëren van de control-functie van de faculteit en het herpositioneren van 'business-control'.

*Het College en decanen van de faculteiten onderschrijven de bevindingen en aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen.*

De aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen vormen de basis voor de door College en decanen gewenste inrichting van de top-ondersteuning van de faculteiten en verbinding met de centrale organen.

### **Huidige organisatie topondersteuning faculteiten**

De commissie Apers/Van Keulen heeft verschillen in facultaire inrichting geconstateerd ten opzichte van het oorspronkelijk bedoelde facultair model (EMB 2008). Veel verschillen in facultaire inrichting zijn situationeel bepaald, bijv. voorkeur Decaan of functioneren functionaris. De verschillen betreffen de managementteams en de financiële functie binnen de faculteit. Met name deze verschillen geven een onbalans in de verbinding met de centrale organen zoals UCO en UCB.

#### Huidige managementteams faculteiten:

**TNW:** Faculteit TNW kent een Management team faculteit, Facultair managementteam (FMT+) en een onderwijsmanagement team

Het managementteam van de faculteit bestaat uit Decaan, opleidingsdirecteur, waarnemend directeur bedrijfsvoering tevens controller, hoofd bedrijfsvoering, HR-manager.

Het FMT+ bestaat uit de decaan, WD MESA+, OLD, 6 hoogleraren

**CTW:** De faculteit CTW kent een managementteam dat bestaat uit de Decaan, 2 hoogleraren, opleidingsdirecteur, controller, HR-manager

**ITC:** Faculteit ITC kent een ITC- directorate en een Faculty managementteam. Het ITC-directorate bestaat uit de decaan en de directeur bedrijfsvoering. Onder eindverantwoordelijkheid van de Decaan worden in het directieoverleg besluiten genomen. Het facultair management team bestaat uit de decaan, directeur bedrijfsvoering, portefeuillehouder onderwijs, portefeuillehouder onderzoek, portefeuillehouder capacity development.

**EWI:** Faculteit EWI heeft een managementteam van de faculteit bestaande uit decaan, de afdelingsvoorzitters van Electrical Engineering, Informatica, Toegepaste Wiskunde, OLD, directeur bedrijfsvoering, controller

**BMS:** Het management team van de faculteit BMS bestaat uit de decaan, 2 hoogleraren, onderwijsdirecteur GW-programma, onderwijsdirecteur MB-programma, directeur bedrijfsvoering.

Huidige situatie faculteiten portefeuille onderwijs binnen MT:

- TNW:** heeft een opleidingsdirecteur in het MT, deze heeft tevens zitting in het UCO. In het UCO heeft namens TNW ook de opleidingsdirecteur TG zitting
- CTW:** heeft een opleidingsdirecteur in het MT die tevens lid is van de UCO
- ITC:** heeft een portefeuillehouder onderwijs in faculty managementteam, is tevens lid UCO. Maakt geen deel uit van het directieoverleg
- EWI:** heeft een opleidingsdirecteur die tevens is afgevaardigd in het UCO
- BMS:** onderwijsdirecteur GW-programma, onderwijsdirecteur MB-programma in het MT, zijn tevens afgevaardigd in de UCO.

Huidige situatie faculteiten organisatie bedrijfsvoering binnen MT:

- TNW:** Het huidige MT kent een waarnemend directeur bedrijfsvoering tvs controller.
- CTW:** In het huidige MT zijn de taken van directeur bedrijfsvoering waargenomen door controller en HR-manager
- ITC:** Heeft een directeur bedrijfsvoering in het huidige MT
- EWI:** Heeft een directeur bedrijfsvoering in het huidige MT
- BMS:** Heeft een directeur bedrijfsvoering in het huidige MT

Verschillen in huidige financiële functie faculteiten:

- TNW:** Controller/ waarnemend directeur financiën, is tevens hoofd financiën. Leidinggevende controller is decaan
- CTW:** Controller is tevens hoofd financiën. Leidinggevende controller is decaan
- ITC:** Heeft een controller en een hoofd financiële administratie. Leidinggevende controller is directeur bedrijfsvoering
- EWI:** Heeft een controller en een hoofd financiële administratie. Leidinggevende controller is directeur bedrijfsvoering
- BMS:** Heeft een controller en een hoofd financiële administratie. Leidinggevende controller is directeur bedrijfsvoering.

**Gewenste topondersteuning faculteiten**

De commissie Apers/Van Keulen heeft veel verschillen in facultaire inrichting geconstateerd en tevens dat het facultair model volgens EMB 2008 met een enkele aanpassing zou kunnen voldoen. De commissie heeft ook geconstateerd dat gedrag en houding van mensen (cultuur) een grote invloed heeft gehad op de uiteindelijke implementatie en werking van de UT-organisatie.

*1. College en decanen achten de verschillen in facultaire inrichting niet gewenst en streven naar een heldere en uniforme inrichting van de topondersteuning van de faculteiten die een goede verbinding kent met de centrale organen zoals SB, UCO en UCB.*

**Basis-managementteam**

Door de commissie Apers/Van Keulen wordt aanbevolen om uit te gaan van een basis-MT dat in elke faculteit bestaat uit een decaan, een portefeuillehouder onderwijs en een portefeuillehouder bedrijfsvoering. Beide portefeuillehouders werken onder verantwoordelijkheid van de decaan met een duidelijk mandaat.

*2. Het College van Bestuur en de decanen van de faculteiten achten het gewenst dat elke faculteit een basis-managementteam heeft bestaande uit een decaan, een portefeuillehouder onderwijs en een partefeuillehouder bedrijfsvoering. De decaan kan besluiten het MT aan te vullen. Onder eindverantwoordelijkheid van de decaan is het basis MT verantwoordelijk voor het bestuur en beheer van de faculteit. Decanen passen indien nodig het faculteitsreglement hierop aan.*

### **Portefeuille onderwijs**

Door de commissie Apers/Van Keulen is aanbevolen om bij elke faculteit een portefeuillehouder onderwijs aan te wijzen, die met een duidelijk en vergelijkbaar mandaat van de decaan belast is met de organisatie van het onderwijs binnen de faculteit en in de UCO voor de organisatie van het onderwijs UT breed.

*3. Het College en de decanen van de faculteiten nemen dit advies over en achten het gewenst dat elke faculteit een portefeuillehouder onderwijs heeft die deel uitmaakt van het basis-MT van de faculteit en die tevens namens de faculteit zitting neemt in de UCO.*

*De portefeuillehouders onderwijs hebben een helder, vergelijkbaar mandaat van de decaan. College en decanen kunnen zich voorstellen dat deze functie op termijn ook door hoogleraren zal worden vervuld.*

### **Portefeuille bedrijfsvoering**

Door de commissie Apers/Van Keulen is geconstateerd dat het oorspronkelijke facultaire model met een decaan en een directeur bedrijfsvoering met enkele aanpassingen zou kunnen voldoen. Geadviseerd is om de directeur bedrijfsvoering breed als dé sparringpartner voor de decaan aan te merken. Verder is aangegeven dat veel verschillen in facultaire inrichting thans situationeel zijn bepaald naar de voorkeur van de decaan resp. de betrokken functionaris. Door de commissie is geadviseerd dat de decaan de directeur mandateert voor het beheer van de faculteit en in het UCB voor bedrijfsvoeringzaken UT breed. Geadviseerd is om de ondersteunende functies onder de directeur te laten vallen en hier binnen de faculteit wel maatwerk toe te staan. Tenslotte is aanbevolen om de directeur de afstemming met de diensten te laten verzorgen.

*4. Het College en de decanen van de faculteiten nemen dit advies over en achten het gewenst dat elke faculteit een portefeuillehouder bedrijfsvoering heeft die deel uitmaakt van het basis-MT van de faculteit en gemandateerd is voor het beheer van de faculteit (inclusief het in control zijn van de faculteit) en in de UCB voor bedrijfsvoeringzaken UT. De portefeuillehouder bedrijfsvoering stuurt de ondersteunende functies aan en draagt zorg voor de verbinding met de diensten.*

### **Financiële functie faculteiten**

Een van de bevindingen van de commissie Apers/Van Keulen op facultair niveau is dat het merendeel van de controllers primair gericht is op het financieel in control zijn van de faculteit. Van de invulling van een 'brede' control functie is in de praktijk geen sprake. De commissie beveelt daarom een herdefiniëring en vereenvoudiging van de financiële functie binnen de faculteit aan. Daarbij is het uitgangspunt dat de portefeuillehouder bedrijfsvoering de decaan ondersteunt bij het 'in control zijn' van de faculteit en de taak van 'brede' controller binnen de faculteit vervalt. Aanbeveling van de commissie is tevens om 'business control' te herpositioneren.

*5. College en decanen nemen dit advies over. Wel achten ze het gewenst dat elke faculteit een manager finance heeft die verantwoordelijk is voor de aansturing van het financieel cluster van de faculteit, de begroting en marap's opstelt, verantwoordelijk is voor de projectadministratie en de naleving van de financiële spelregels. Leidinggevende van de manager finance is de portefeuillehouder bedrijfsvoering.*

Ter toelichting : De financiële taak binnen de faculteit wordt in grote lijnen als volgt vormgegeven: het opstellen van een beleidsrijk jaarplan en de vertaling van UT-beleid naar facultair-beleid zal plaatsvinden door of onder verantwoordelijkheid van de FD. Het opstellen van de begroting en financiële maraps zal tot de taken van de manager finance behoren. De inrichting van een goede projectadministratie en het toezien op de naleving (financial project control) is ook een belangrijk aandachtsgebied alsmede de inrichting van de AO/IB rondom andere financiële processen. Omdat de portefeuillehouder bedrijfsvoering zorg draagt voor het 'in control zijn' van de faculteit is een logisch

gevolg dat de functie van controller vervalt, waarmee niet gezegd is dat de werkzaamheden vervallen zijn. De verdere omvang en taakverdeling binnen het financieel cluster is maatwerk per faculteit.

#### **Business control en Project administraties**

*6. College en decanen delen de aanbeveling van de commissie Apers/Van Keulen om 'business control' te herpositioneren. Aan de secretaris van de universiteit wordt verzocht de opdracht tot herpositionering van business control in de organisatie uit te zetten. De uitwerking zal in samenhang met concern control en beleidsmonitoring worden beschouwd en met de portefeuillehouders bedrijfsvoering van de faculteiten en de directeurs FEZ en S&B worden opgepakt.*

*7. College en decanen hebben geconstateerd dat de financiële administraties van de faculteiten verschillend zijn ingericht. Aan de secretaris van de universiteit wordt verzocht de opdracht in de organisatie uit te zetten om uitwerking te geven aan een uniforme financiële- en projectadministratie bij de faculteiten. Bij deze opdracht zullen de portefeuillehouders bedrijfsvoering van de faculteiten en de directeur FEZ worden betrokken.*

Door de topondersteuning van de faculteiten in te richten conform het hiervoor beschrevenen wordt de basis gelegd voor meer eenvoud en verbinding met centrale organen van de universiteit. Helderheid in positie en bevoegdheden en gelijke mandaten. College en decanen hebben de wens om van daaruit te werken aan een betere bestuurs- en bedrijfscultuur.

#### **Functieroulatie**

Door College en decanen is naar aanleiding van het rapport Apers/van Keulen ook gesproken over de wenselijkheid van meer functieroulatie en mobiliteit onder topfunctionarissen. Functieroulatie op sleutelfuncties bevordert de gemeenschappelijke kennis zowel inhoudelijk als relationeel en draagt daardoor bij aan een cultuur van gemeenschappelijkheid. Roulatie tussen categorieën van sleutelfuncties zoals tussen facultaire portefeuillehouders bedrijfsvoering en dienstdirecteuren zal een extra versterking geven van de cultuur van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

*8. College en decanen verzoeken de secretaris van de universiteit om de opdracht bij HR uit te zetten tot het nader formuleren van beleid ten aanzien van functieroulatie op sleutelfuncties.*

#### **Stuurgroep**

College en decanen zullen waar nodig maatregelen treffen om een en ander te implementeren. Een stuurgroep bestaande uit in elk geval Van der Chijs, Apers, Van Keulen, Veldkamp en directeur HR en ondersteund door HR, zal de regie op de implementatie op zich nemen.