



**Verbinding topondersteuning
faculteiten en centrale organen:
Organisatie bedrijfsvoering**



1 Inleiding

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 verschillen in invulling van ondersteunende posities per faculteit, waren voor het College van Bestuur aanleiding om een verkenning te laten verrichten naar de inrichting van de topondersteuning van faculteiten.

De commissie Apers/Van Keulen die deze verkenning eind 2014 heeft verricht, is 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). Een belangrijke bevinding van de commissie was dat het gemeenschappelijk UT-belang onvoldoende wordt onderkend. De centrale organen als SB, CvB-decanen, UCO, UCB en OZ-overleg vormen de verbinding tussen de verschillende delen van de universiteit, leden van deze organen zijn volgens de commissie de cultuurdragers van de UT en dragen nadrukkelijk zorg voor het gemeenschappelijk belang van de universiteit.

Ten behoeve van 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'.

De aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen vormden de basis voor de door het College en decanen gewenste inrichting van de top-ondersteuning van de faculteiten en de verbinding met de centrale organen die verder is uitgewerkt in de notitie Facultaire topondersteuning (zie bijlage). Deze notitie is aan de UR ter bespreking aangeboden. Naar aanleiding van de besprekingen in de overlegvergaderingen van 24 juni en 26 augustus 2015 heeft het College besloten de notitie terug te trekken en het onderwijs gerelateerde deel en het bedrijfsvoeringdeel als afzonderlijke dossiers verder te brengen.

In deze notitie wordt ingegaan op de organisatie van de bedrijfsvoering binnen de faculteiten en de verbinding met de centrale organen. Het versterken van de erkenning van een gezamenlijke verantwoordelijkheid was ook een van de doelstellingen van de reorganisatie Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering. In de evaluatie van de reorganisatie EMB (2009) is gesteld dat de erkenning van die gezamenlijke verantwoordelijkheid is gerealiseerd voor wat betreft de bedrijfsvoering op instellingsniveau. Op grond van de bevindingen van de commissie Apers/Van Keulen moeten we vaststellen dat het ons onvoldoende is gelukt die erkenning voor de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid vast te houden. Het College en decanen beogen met deze notitie hernieuwde aandacht voor de borging van het gemeenschappelijk UT-belang binnen de centrale organen.

2 Rapport Apers/Van Keulen

De commissie Apers/Van Keulen heeft veel verschillen in facultaire inrichting geconstateerd en tevens dat gedrag en houding van mensen (cultuur) een grote invloed heeft gehad op de uiteindelijke implementatie en werking van de UT-organisatie. Deze constatering is niet nieuw, ook in het kader van Efficiënte Moderne Bedrijfsvoering (2007/2008) zijn verschillen in inrichting van faculteiten geconstateerd.

De commissie heeft op UT- en facultair niveau het volgende geconstateerd:

Bevindingen 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 is te complex.
- Ondanks persoonlijke voorkeuren tav inrichting en sturing is iedereen het er over eens dat gestreefd moet worden naar eenvoud.

Bevindingen 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.

Voor een deel komen de bevindingen overeen met de constatering die geleid hebben tot EMB zeven jaar geleden. De aanbevelingen van de commissie Apers/Van Keulen zijn daarom vooral gericht op het verbeteren van de cultuur, waarvan de belangrijkste zijn: decaan

- 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.

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

3 Portefeuille bedrijfsvoering faculteiten

De commissie heeft geconstateerd dat er verschillen zijn in inrichting van faculteiten. Het ontbreken van helderheid in rollen en mandaten met name met betrekking tot gemeenschappelijke overleggen, is mede aanleiding geweest om nogmaals te kijken naar de facultaire topondersteuning. Een bevinding van de commissie was tevens dat het oorspronkelijke facultaire model zou kunnen voldoen.

In het EMB facultair model zijn de verantwoordelijkheden en enkele overige kenmerken van onderscheiden functies binnen de faculteiten beschreven. *'Er wordt geen uitspraak gedaan over omvang van de functie en over het al dan niet vervullen van meerdere functies door één functionaris. De functies kunnen ook worden opgevat als gewenste rollen binnen de faculteit. De beschreven rollen moeten wel daadwerkelijk ingevuld worden. Dit omdat dat de eenheid in de inrichting van de faculteiten en daarmee de eenvoud ten goede komt en omdat het daarmee helder is wie over welke onderwerpen met welk mandaat deelneemt aan centrale dan wel gemeenschappelijke overleggen'* (reorganisatieplan EMB).

Kortom het is belangrijk dat rollen daadwerkelijk zijn ingevuld. Door de topondersteuning van de faculteiten in te richten conform het reeds in EMB gestelde, met daadwerkelijke invulling van rollen en heldere mandaten, wordt de basis gelegd voor meer eenvoud en verbinding met centrale organen van de universiteit.

a. Portefeuille bedrijfsvoering faculteiten

Aanbeveling van de commissie was om in elke faculteit een basis-MT in te stellen waar ook een portefeuillehouder bedrijfsvoering deel van uitmaakt.

Het College van Bestuur en decanen nemen deze aanbeveling over.

De commissie heeft op grond van haar bevindingen geadviseerd de directeur bedrijfsvoering breed als dé sparringpartner voor de decaan aan te merken. De commissie heeft tevens 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.

Het College en de decanen van de faculteiten hebben het advies van de commissie overgenomen.

De rol van portefeuillehouder bedrijfsvoering wordt in het facultair model EMB ingevuld door een directeur bedrijfsvoering. Het College en decanen onderschrijven deze invulling. De directeur bedrijfsvoering geeft sturing aan de bedrijfsvoering binnen de faculteit, geeft leiding aan de ondersteunende stafdiensten binnen de faculteit en draagt zorg voor de verbinding met de diensten. Het UFO-profiel van directeur bedrijfsvoering is als bijlage bij deze notitie opgenomen. De portefeuillehouder bedrijfsvoering wordt door de decaan gemandateerd voor het beheer van de faculteit én in de UCB voor bedrijfsvoeringzaken UT. Belangrijk is dat dit een gelijk mandaat is.

b. Overige functies faculteiten

Het behoort tot de verantwoordelijkheid van decaan en portefeuillehouder bedrijfsvoering om de ondersteunende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op de gebieden financiën & control, HR, e.d. verder in te richten. Op functienaamniveau wordt gestreefd naar uniformiteit, maar maatwerk per faculteit blijft mogelijk. In het laatste geval moet helder zijn wie over welke onderwerpen met welk mandaat deelneemt aan centrale dan wel gemeenschappelijke overleggen. Hierover moeten duidelijke afspraken worden gemaakt door portefeuillehouders bedrijfsvoering en dienstdirecteuren.

c. Universitaire Commissie Bedrijfsvoering

De Universitaire Commissie Bedrijfsvoering (UCB) is verantwoordelijk voor efficiënte bedrijfsvoering op instellingsniveau. De commissie heeft aanbevolen het gemeenschappelijk belang voor bedrijfsvoering te borgen in de UCB.

Het College van Bestuur en decanen hebben deze borging van het gemeenschappelijk bedrijfsvoeringbelang in de UCB onderschreven. Het College acht het van belang dat portefeuillehouders bedrijfsvoering van de faculteiten met gelijke mandaten deelnemen in de UCB.

4 Business control

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. De commissie heeft een herdefiniëring van de financiële functie binnen de faculteit aanbevolen en tevens om de taak van brede controller binnen de faculteit te laten vervallen. Aanbeveling van de commissie was tevens om 'business control' te herpositioneren.

De portefeuillehouder bedrijfsvoering ondersteunt de decaan bij het 'in control zijn' van de faculteit. De aanbeveling van de commissie Apers/Van Keulen om 'business control' te herpositioneren wordt door College en decanen gedeeld. Business control betreft daarbij het realiseren van de integrale beheersing van de bedrijfsvoering om instellingsdoelstellingen te realiseren. Aan de secretaris van de universiteit wordt daarom verzocht de opdracht tot herpositionering van business control in de organisatie uit te zetten en hierin ook businesscontrol ten behoeve van faculteiten mee te nemen. 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. Uitgangspunt is dat business control zodanig wordt ingericht dat het management van de faculteit optimaal ondersteund wordt bij het behalen van zowel de facultaire als de instellingsdoelstellingen.

Daarnaast wordt aan de secretaris van de universiteit 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.

5 Tot Slot

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. Bij HR is de opdracht uitgezet tot het nader formuleren van beleid ten aanzien van functieroulatie op sleutelfuncties.

Bijlages:

- Notitie Facultaire topondersteuning (CvB UIT- 1168)
- Verkenning inrichting (top)ondersteuning faculteiten Commissie Apers & Van Keulen
- UFO-profiel Directeur Bedrijfsvoering