

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 10 mei 2017
Commissievergadering : 9 april 2017
Agendapunt : Integrale ondersteuning Campus en Huisvesting
Bijgevoegde stukken : Eindrapport Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting dd 9 maart 2017

Betrokken dienst: FB

paraaf: 

Secretaris: R. Mazier

paraaf: 

Portefeuillehouder: W.D. Bult-Spiering

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium:

1. CvB
2. UCB
3. Stuurgroep IOCH

Datum behandeling:

1. 20 maart 2017
2. 14 maart 2017
3. 6 maart 2017

3. Toelichting/samenvatting:

De Campus is voor de UT een belangrijk instrument voor de realisatie van haar doelen. Onze ambitie zoals vastgelegd in Vision 2020 is de Campus te ontwikkelen tot een nog inspirerender ontmoetingsplaats voor wetenschappers en studenten. Een community voor professionele en persoonlijke ontwikkeling in een omgeving waar volop mogelijkheden zijn voor vernieuwen, experimenteren, pionieren en het opzoeken van grenzen.

De ontwikkeling van de Campus kent diverse aspecten: ruimte voor experimenteren, pionieren en ondernemen, huisvesting voor onderwijs en onderzoek, leef- en werkomgeving voor (internationale) studenten en medewerkers, inzet als profileringsinstrument. Vele onderdelen zijn betrokken bij de vele onderscheiden huisvestings- en campus activiteiten.

Met name om te onderzoeken welke organisatie het beste past bij de verdere ontwikkeling van de Campus in lijn met onze strategie, is in de zomer 2016 door Turner een onderzoek uitgevoerd naar de contouren van een campusorganisatie die beter zou voldoen aan de eisen die het CvB gesteld heeft op het gebied van ketendenken, integraliteit en wendbaarheid van de campusorganisatie. Mede vanuit de insteek om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren.

Aan de hand van een benchmarkonderzoek en interviews met direct betrokkenen en met stakeholders is in de zomer 2016 een functioneel ontwerp opgesteld, waarin op hoofdlijnen de in te vullen functies van de campusorganisatie zijn geschetst. Naast de vertrouwde functies van beheer en evenementen

kwamen ook nieuwe functies in beeld waaronder campusloketten, een projectorganisatie en campus development.

Het CvB heeft - na advies van alle betrokken diensten, SU en UCB - een keuze gemaakt uit een aantal scenario's waarin functies wel of niet gezamenlijk werden georganiseerd. Dit leverde Scenario 1B op, waarin de campusorganisatie alle functies omvat behalve die van strategievorming welke buiten de campus bij S&B belegd blijft.

Het voorgenomen besluit is in oktober 2017 ook voorgelegd aan de UR voor advies. UR stond in zijn algemeenheid positief ten opzichte van de gewenste aanpak met loketten en bijbehorende procesketens, maar achtte een uitwerking noodzakelijk om te komen tot een daadwerkelijke organisatieverandering om de uitvoering van de veranderende werkwijze te faciliteren. Deze uitwerking heeft zijn beslag gekregen in het bijgaande eindrapport. De door de UR verwoorde aandachtspunten en adviezen zijn hierin meegenomen.

Op basis van het functioneel ontwerp en de gemaakte keuze heeft het CvB begin december 2017 de opdracht verstrekt aan Pim Fij als kwartiermaker van de campusorganisatie:

Het project is verantwoordelijk voor een organisatieontwerp en implementatieplan (inclusief medezeggenschapstraject en transitieplan) voor de integrale ondersteuning van campus en huisvesting UT, gebaseerd op scenario 1B. De adviezen en aandachtspunten met betrekking tot het onderzoeksrapport neem je in het organisatieontwerp mee.

Het project geeft vorm aan een zorgvuldig ontwerpproces waarbij vertegenwoordigers van alle betrokken onderdelen dienen te worden betrokken. Het ontwerpproces betreft het meer in detail uitwerken van de primaire processen (ketenprocessen) en de rollen van de verschillende partijen. Het exacte organisatieontwerp en de consequenties daarvan voor de huidige organisatie volgt op deze uitwerking. Eventuele afwijkingen van scenario 1B dienen onderbouwd te zijn.

In samenwerking met adviesbureau Turner is een projectteam gevormd en is een projectplan opgesteld. Het bijgaande rapport is de neerslag van de resultaten van het traject om te komen tot een organisatie-ontwerp.

De gekozen aanpak van het projectteam was gericht op:

- Het creëren van maximaal draagvlak bij alle betrokkenen en stakeholders
- Het ophalen van zoveel mogelijk informatie omtrent de huidige werkwijze en de processen
- Het samenbrengen van alle informatie in een tweedaagse *pressure cooker* om tot conclusies te komen
- Het toetsen van de voorlopige conclusies bij de meest betrokken deelnemers.

In hoofdlijnen is gekozen voor een proces in drie stappen:

1. In de voorbereiding stellen we vast voor welke *thema's* procesketens beschreven dienen te worden. Deze vormen de voorkant van de nieuwe organisatie. Hiertoe is een aparte bijeenkomst met alle betrokken onderdelen georganiseerd (15 december 2016; circa 30 deelnemers).
2. Per thema/loket (in scenario 1B: zeven, later bepaald op vijf) is een workshop belegd met de betrokken onderdelen waarin de *procesketens* beschreven zijn. Dit is ook voor de interne procesketens gebeurd (processen met alleen interne 'loketten'). Hierbij waren +/- 60 collega's betrokken. Bij de beschrijving van de procesketens hebben we al zoveel mogelijk de LEAN-systematiek gebruikt.
3. We hebben vervolgens met Turner en de projectgroep een pressurecookersessie van twee dagen georganiseerd waarin we hebben bepaald welke taken en functies te onderscheiden zijn en welke taken/functies wel of niet horen bij de kerntaken van de campusorganisatie.

Daarnaast is op twee momenten een klankbordgroep en de stuurgroep betrokken, te weten: na de ketenworkshops en na de pressure cookersessie.

De bijgaande eindrapportage is op 7 maart 2017 met de Stuurgroep besproken en vastgesteld.

Op hoofdlijnen gaat het om de volgende conclusies:

1. Uit de kerntaak van de campus volgt dat de FB-afdelingen Secretariaat, Accountmanagement, Beveiliging, Servicedesk & Interne Dienst, Onderhoud & Contracten, Post & Logistiek, de EC-afdelingen Campusmanagement en Secretariaat, Culture & Events, Sport en

Reserveringsbureau, en de facilitering van Living Smart Campus tenminste tot de kern van de campusorganisatie behoren.

2. De taken van CvB, Student Union, FEZ, LISA en S&B vallen buiten de kerntaken van de campus.
3. Het roosterproces heeft kenmerken die meer thuishoren bij de kerntaak van CES dan die van de campus.
4. Housing behoort tot de kerntaken van CES en HR. De campus kan echter vanuit haar professionele kracht een grotere rol spelen in het verzorgen/coördineren van de aanbodkant
5. M&C blijft de regie voeren over corporate events, maar stemt de uitvoeringsprocessen nauw af met de campus, of delegeert de uitvoering integraal naar de campus.
6. Verzuimcoördinatie, AVWG-GSW en Arbo-dienstverlening behoren tot de kerntaak van HR. De overige VGM-taken zijn nauwer verweven met de kerntaken van de campus.
7. Inkoop & Bestel past meer bij het primaire proces van de campus dan bij dat van andere onderdelen.
8. Verder zijn de posities van S&B en SU duidelijk vastgelegd en zijn de overlegstructuren in kaart gebracht. Tijdens dit proces is de afgelopen maanden geregeld de vraag aan de orde geweest of het scenario 1B nog steeds de optimale keus is gezien alle aspecten die gedurende het proces boven tafel zijn gekomen. Gedurende het proces zijn geen argumenten aan de orde gekomen die tot een ander inzicht geleid hebben. Scenario 1B is nog steeds de juiste keuze.

De afbakening van de campusorganisatie bepaalt welke processen moeten worden (her)ontworpen en opnieuw worden ingericht. Herontwerp van processen gebeurt met verschillende invalshoeken:

- Gezien door de bril van LEAN: voorkomen van verspilling
- Vermijden van hand-overs waar mogelijk
- Expliciet maken van overlegstructuren waar die nodig zijn in de procesketens
- Het onderscheiden van activiteiten gericht op innovatie versus beheer.

Op basis van de gedane voorstellen in deze rapportage en met in de hand een rijke verzameling aan procesbeschrijvingen en andere documentatie kunnen de volgende stappen worden gezet naar de inrichting van de nieuwe organisatie:

1. De optimalisering van de bedrijfsprocessen binnen de campusorganisatie zoals deze in het bijgaande document zijn afgebakend; daarbij zullen LEAN technieken uitkomst bieden. Streven is het aantal overdrachtsmomenten te verminderen. Ook zal waar mogelijk automatisering ingezet worden door middel van workflowsystemen.
2. Hergroeperen van teams en afdelingen in een nieuwe structuur waarbij zo mogelijk bestaande werkstructuren worden gerespecteerd. Co-locatie in de zin van het (tijdelijk) bij elkaar plaatsen van mensen die veel samenwerking kan hierbij ingezet worden.
3. Inrichten van de voorkant van de organisatie aan de hand van loketten en kanalen ('click-call-face')
4. Beschrijven van de eenheden die verantwoordelijk zijn voor Campus Development en voor Projecten & Programma's.
5. Opstellen van functie- en taakomschrijvingen voor zover deze niet ongewijzigd vanuit de oude situatie worden overgenomen.
6. Opstellen van een transitieplan van de huidige naar de nieuwe situatie.
7. Opstellen van een implementatieplan waarin gedetailleerd de stappen en tijdslijn worden weergegeven waarin de transitie plaatsvindt.
8. Begeleiden van het medezeggenschapstraject dat voorafgaand en parallel aan deze stappen dient te worden gevolgd.

De aanbeveling van de stuurgroep is, op basis van de onderzoeksresultaten en het doorlopen proces, om geen momentum te verliezen nu zoveel stakeholders dicht bij het proces zijn betrokken. De stuurgroep adviseert het CvB om de kwartiermaker de opdracht te geven om een implementatieplan op te stellen voor de inrichting van de organisatie.

De eindrapportage is voor advies voorgelegd aan de UCB op 14 maart jl. Advies van de UCB:

UCB onderschrijft de conclusies van het onderzoek naar de Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting zoals omschreven in het eindrapport en onderschrijft de adviezen van de stuurgroep. Het UCB adviseert het CvB om de conclusies en aanbevelingen over te nemen.

Positie afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM)

Vlak voor de stuurgroepvergadering van 7 maart bleek dat er bij de medewerkers nog een aantal vragen speelde omtrent de conclusies die getrokken zijn door de projectgroep v.w.b. de vraag welke

taken van VGM het beste aansluiten bij de kerntaken van de Campus, of bij de kerntaken van HR. Met de Stuurgroep is afgesproken hierover nogmaals met de medewerkers van VGM over in gesprek te gaan. Dit gesprek heeft 15 maart jl. plaatsgevonden. De uitkomst van dit gesprek is dat de afdeling VGM het niet eens is met de conclusie van de projectgroep zoals uitgewerkt op pagina 18 van het eindrapport. Dit is vervat in een schriftelijk advies van HR. De projectleiding/Turner heeft vastgesteld dat er op basis van de onderzoeksresultaten en het doorlopen proces geen reden is om de conclusie te wijzigen.

Summary

In de zomer 2016 is door Turner een onderzoek uitgevoerd naar de contouren van een campusorganisatie die beter zou voldoen aan de eisen die het CvB gesteld heeft op het gebied van ketendenken, integraliteit en wendbaarheid van de campusorganisatie. De uitkomst was een scenario waarin de campusorganisatie alle functies omvat behalve die van strategievorming welke buiten de campus bij S&B belegd blijft. Vanaf december 2016 is verder gewerkt aan het organisatieontwerp voor de integrale ondersteuning van campus en huisvesting UT (IOCH). Het ontwerpproces betrof het meer in detail uitwerken van de primaire processen (ketenprocessen) en de rollen van de verschillende partijen. Het exacte organisatieontwerp en de consequenties daarvan voor de huidige organisatie volgt op deze uitwerking.

Het CvB heeft conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar IOCH zoals omschreven in het eindrapport en aangeboden door de stuurgroep over te nemen. Het CvB heeft daarnaast de kwartiermaker opdracht gegeven om met een projectteam en conform een projectplan te starten met de vertaling van de resultaten in een voorstel voor concrete inrichting van de organisatie.

In the summer of 2016, Turner carried out a study to determine the contours of a campus organization designed to be more effective in meeting the organizational requirements set by the Executive Board with regard to chain thinking, integrated thinking and versatility. The outcome was a scenario in which the campus organization encompasses all areas of operation except that of strategy, which would remain off-campus at the current Strategy & Policy location. From December 2016, work continued on the organizational design for the integrated university-wide support for campus housing (IOCH). The design process involved the more detailed elaboration of the primary processes (links in the chain), and the roles of the various parties. The exact organizational design and its implications for the existing organization will follow on from this process of elaboration.

The Executive Board is to adopt the conclusions and recommendations of the IOCH study as set out in the final report and submitted by the steering group. The Executive Board has also authorized the project leader to form a team and to work on the basis of a project plan to start translating the conclusions and recommendations into a concrete proposal for structuring the organization.

4. Besluit CvB

Het College van Bestuur besluit de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar de Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting zoals omschreven in het eindrapport en aangeboden door de stuurgroep over te nemen. Het College geeft de kwartiermaker de opdracht om met een projectteam en conform een projectplan per direct te starten met de vertaling van de resultaten in een voorstel voor concrete inrichting van de organisatie.

Het college benoemt de volgende aandachtspunten:

- Inkoop is ondergebracht bij het Facilitair Bedrijf. Inhoudelijke productkennis ligt bij de wetenschappers. Inkoop verzorgt de administratieve, juridische (aanbesteding) en commerciële (onderhandelingen) ondersteuning.
- LEAN principe: Palstra vraagt aandacht voor de integrale kosten. Gekeken zal eerst worden naar integratie van lopende processen. Daarna zal worden bezien welke organisatievorm het beste past.
- Risico's: als mogelijke risico's worden genoemd:
 - tijdsbeslag van het proces op de organisatie.
 - verschil van inzicht bij de afdeling VGM over het beleggen van activiteiten, zoals ook expliciet is gemaakt in advies HR
 - wij zijn nu bezig met verdere professionalisering van de vastgoed- en campusorganisatie. Niets doen maakt ons kwetsbaar.

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)

.....
.....