

## CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 10 mei 2017  
Commissievergadering : 19 april 2017  
Agendapunt : Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting  
Bijgevoegde stukken : Plan van Aanpak Integrale Ondersteuning Campus en Huisvesting (IOCH)

Betrokken dienst: Facilitair Bedrijf

paraaf: 

Secretaris:

paraaf: 

Portefeuillehouder:

paraaf: 

### 1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

### 2. Eerder behandeld in:

Naam gremium:

Datum behandeling:

Naam agendapunt:

Conclusie toen:

### 3. Toelichting/samenvatting:

Eind maart bent u geïnformeerd over het vervolg van het proces in het organisatieontwerp integrale ondersteuning campus en huisvesting van de UT. Het College van Bestuur heeft op 20 maart jl. besloten om de conclusies en aanbevelingen over te nemen van het eindrapport, dat onder leiding van kwartiermaker Pim Fij samen met bureau Turner en direct betrokkenen vanuit de UT tot stand is gekomen. Dit rapport bespreekt het College op 10 mei 2017 met de Universiteitsraad die daar advies op mag geven.

Het College heeft, in het belang van duidelijkheid voor de organisatie, de kwartiermaker de opdracht gegeven om met een passend projectteam en conform een projectplan per direct te starten met de vertaling van de resultaten in een voorstel voor concrete inrichting van de organisatie.

De afgelopen weken is het gevraagde plan van aanpak opgesteld en op 18 april jl. door het College van Bestuur goedgekeurd. De kwartiermaker is door het College verzocht om met de uitvoering van het plan te starten.

#### **SAMENVATTING PLAN VAN AANPAK**

In het plan van aanpak ligt de focus op het uitwerken van de volgende zaken:

1. **Een uitwerking van de vijf campuslokketten:** *Education, Research, Experiments & Ideas – Residential short & long stay – Campus activities – Entrepreneurship & Business – Infrastructure & Facilities.*

De loketten vormen de voorkant van de organisatie. Daar komen vragen binnen die het startpunt vormen van een proces van afhandeling. De komende periode gaat het om de vraag hoe de loketten moeten worden ingericht en hoe het klantcontact verloopt volgens het click – call – face concept (resp. digitaal contact – telefonisch contact – persoonlijk contact).

2. **Procesbeschrijvingen voor de hoofdprocessen van de vijf campusloketten:** het gaat hier in eerste instantie om 12 hoofdprocessen die om een herontwerp vragen voor de nieuwe organisatie campus en huisvesting. Dit gebeurt volgens de lean methode onder leiding van José Franken.
3. **Een concreet organisatie ontwerp:** hier gaat het om een beschrijving van de afdelingen, de omvang van fte's, de daarbij gewenste competenties en doelstellingen per afdeling voor de nieuwe organisatie campus en huisvesting. Uitgangspunt is dat de huidige dienst FB, Eenheid Campus en HR-V(G)M onderdeel uit maken van deze nieuwe organisatie.
4. **Opzet van de gewenste overlegstructuren:** op basis van het organisatie ontwerp en de uitwerking van de loketten en processen wordt ook de van de overlegstructuur voor de nieuwe organisatie campus en huisvesting daar waar nodig herzien.

#### **PROCES IN TIJD**

Er wordt gestart met het lean maken (oftewel efficiënt en klantgericht maken) van de hoofdprocessen en het inrichten van de campusloketten. Op basis daarvan worden het organisatie ontwerp en de overlegstructuur opgesteld.

Eén en ander zal naar verwachting in de overlegvergadering van de Universiteitsraad op 8 november 2017 worden geagendeerd. In de tussentijd zullen ook de dienstraden nauw worden betrokken bij de uitwerking van de verschillende onderdelen.

De ambitieuze planning betekent wel dat de komende maanden hard moet worden gewerkt om tot de gewenste uitwerkingen te komen. We vragen daarvoor ook jullie medewerking en input.

Er zullen de komende weken vanaf mei verschillende werksessies en bijeenkomsten volgen om ook jullie kennis en ervaring mee te kunnen nemen, daarover volgt binnenkort nadere informatie.

In ieder geval streven we naar een brede informatiebijeenkomst voor de zomerperiode (begin juli), waarin al het een en ander aan inhoudelijke conceptuele resultaten met elkaar kan worden gedeeld. Voor geïnteresseerden is het plan van aanpak als bijlage toegevoegd.

#### **PROJECTORGANISATIE:**

- Pim Fij, opdrachtgever/kwartiermaker IOCH
- Jose Franken, HR, geeft leiding aan inrichting van de processen
- Marielle Winkler, geeft leiding aan de inrichting van de vijf campusloketten
- Netty Kollen, HR, ondersteunt samen met Erwin Reudink bij het organisatieontwerp
- Bertyl Lankhaar, M&C, ondersteunt vanuit communicatie advies
- Chantal Hilgeholt, ondersteunt vanuit het Facilitair Bedrijf
- Anja Strootman, Eenheid Campus, verleent de overall project ondersteuning.

---

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

Het College van Bestuur besluit het Plan van Aanpak voor de inrichting Integrale Organisatie Campus en Huisvesting vast te stellen en geeft de kwartiermaker opdracht om het uit te voeren.

---

#### **GRIFFIE Uraad:**

##### **Eerder in Uraad aan de orde geweest?**

- o Nee.
- o Ja, op

Conclusie toen:

##### **Nadere toelichting:**

# Plan van Aanpak inrichting Integrale Organisatie Campus en Huisvesting (IOCH)

13-4-2017/pf

Op 20 maart heeft het CvB 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 heeft de kwartiermaker de opdracht gegeven 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. In dit Plan van Aanpak is aangegeven hoe dit proces ingericht gaat worden. Het plan is gericht op besluitvorming door het CvB uiterlijk 25 september en de UR (instemmingsvraag) op 8 november 2017.

In dit plan is uitgewerkt hoe we dit proces gaan insteken en welke stappen hierbij gezet zullen worden. Op voorhand is het goed om vast te leggen wat straks klaar zal moeten zijn. Wat moet half augustus opgeleverd worden als het voorstel via het CvB aan de UR aangeboden zal worden ter instemming?

## A. DELIVERABLES – wat is er af als het af is

De komende fase (tot half augustus, zodat dit mee kan in de UR cyclus van september) van het project levert de volgende producten op:

1. Organisatie; concreet organisatie ontwerp (afdelingen, fte omvang, doelstellingen per afdeling)
2. Duidelijkheid voor de collega's wat de personele impact is (vooropgesteld GEEN personele reductie)
3. Besturingsmodel met
  - a) Een lokettenstrategie voor de nieuwe campus organisatie ==> hoe zijn de loketten ingericht. Klantgericht, intuïtief vindbaar opgezet. Duidelijke 'klantbeloften'. Hoe is het klantcontact: 1) via een website, social media, mail, etc. (Click), 2) Telefonisch (Call) of 3) direct contact met de campusorganisatie en andere contactmomenten (Face)
  - b) Procesbeschrijvingen voor de hoofdprocessen van de vijf Campus loketten
    - Uitputtende opsomming van de procesverbeteringen en aanpassingen die worden doorgevoerd vóór start met de nieuwe organisatie
    - Opsomming van de verbeteringen die door de teams zelf binnen de eerste 6 maanden geïmplementeerd worden
  - c) Overlegstructuren die zorgen voor:
    - Integraliteit in de uitvoering van de primaire processen van IOCH en de verbeteringen/innovaties
    - Transparantie naar 'campusklanten' over de voortgang van processen en projecten (volgsystemen)
    - Transparantie over volumes, voortgang, prioriteiten, capaciteitsplanning van het onderhanden werk (inzage in workload)
    - Snelheid van reageren en anticiperen (agility)
    - Een flexibele invulling van de vraagstukken waarvoor de campus organisatie (mede) verantwoordelijk is.

- d) Een concreet statement over het gewenste gedrag (mindset, competenties, professionaliteit) van de organisatie en de professionals die daarbinnen werken
  - Expliciet werkend vanuit het integrale UT belang
  - Klantgericht
  - Initiatiefrijk, gericht op samenwerking
  - Het primaire proces gedisciplineerd doen, conform de afgesproken processen. Daar waar dit niet goed werkt zelf zorgdragen/initiatief nemen zodat dat de processen structureel verbeterd worden.
  - Structurele aandacht voor continu verbeteren en de competenties en methodologieën die daarvoor nodig zijn. Inclusief de benodigde coaching en opleiding (blijvend)
  - Wat vraagt dit van de huisvesting?
- 4. Een implementatieplan met een duidelijke fasering van activiteiten
  - a) Vóór overgang (klaar voor de start)
  - b) De transitie zelf (doelgericht, geen verrassingen, strak georganiseerd, duidelijke communicatie)
  - c) De eerste 4-6 maanden (borgen van de continuïteit van processen en projecten, groei en aandacht voor het nieuwe gedrag, de nieuwe eisen die gesteld worden en de continu verbeterende performance.

## B. AANPAK – hoe gaan we dit gestructureerd doen

Drie hoofdstromen in de komende fase tot half augustus

1. Processen
  1. Doel: realiseer 3b o.b.v. de procesresultaten tot nu toe
  2. Lead: Jose Franken
  3. Ondersteuning: interne en eventueel waar nodig externe lean experts
  4. Fasering: Verzamelen resultaten, identificeren verbeterpunten, implementatieplan (voor en na overgang)

Zie bijlage 1 voor een nadere uitwerking.
2. Loketten (de intuïtief vindbare en werkende ingang voor alle klantvragen)
  1. Doel: realiseer 3a
  2. Lead: Mariëlle Winkler
  3. Ondersteuning: M&C, LISA, FB en eC in projectgroep, incidenteel CES, HR, Novel-T, LSC)
  4. Fasering: Integraal visiestatement, uitwerking voor Click, Call en Face, Implementatieplan.

Zie bijlage 2 voor een nadere uitwerking.
3. Organisatie
  1. Doel: realiseer 1, 2, 3c, 3d
  2. Lead: HR organisatiedeskundige expert (niet beschikbaar, extern te werven)
  3. Ondersteuning: HR centraal (Netty Kollen, Erwin Reudink), projectgroep
  4. Fasering: Organisatiecriteria opstellen en vertalen naar kaders voor organisatie-ontwerp, besturing en gedrag, design organisatie (structuur, besturing, gedrag), implementatieplan met o.a. personele migratie en UR stukken, implementatie met evt. werving/selectieproces waar nodig.

Zie bijlage 3 voor een nadere uitwerking.

Integraal project: Communicatie en verandering (alle stakeholders weten wat de stand van zaken is, zijn waar nodig betrokken en weten wat de planning is)

1. Doel: realiseer 4 (samen met de projectgroep en de projectleiders van de 3 projecten)
2. Lead: Bertyl Lankhaar met ondersteuning van Astrid de Graaf
3. Ondersteuning: M&C
4. Fasering: Continue activiteit is communiceren in aansluiting op de voortgang en planning in de deelprojecten, integratie en definitieve tekstregie op plannen en stukken naar de betrokken collega's, de stuurgroep, goede communicatie en afstemming in het medezeggenschapsproces, de organisatie (waar nodig).

Zie bijlage 4 voor een nadere uitwerking.

### **C. PROJECTORGANISATIE**

- Pim Fij, opdrachtgever/kwartiermaker IOCH, overall verantwoordelijk
- Jose Franken, processen (zie bijlage 1)
- Marielle Winkler, inrichting loketten (zie bijlage 2)
- Netty Kollen, samen met Erwin Reudink vanuit HR m.n. betrokken bij organisatieontwerp (zie bijlage 3);
- Bertyl Lankhaar, Communicatie en verandering. Verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de volledige projectgroep en wordt aangestuurd door Bertyl Lankhaar/M&C (zie bijlage 4);
- Chantal Hilgeholt, vanuit FB, zowel betrokken bij bijlage 1 als 2;
- Anja Strootman, EC, overall project ondersteuning.

Daarnaast is er een klankbordgroep ingesteld ter ondersteuning van de kwartiermaker Pim Fij. Elke 2 weken afstemmingsoverleg met Joost Sluijs, Valentine Veenhof en Jose Franken.

### **D. TIJDSPLANNING:**

- 18 april 2017: bespreken plan van aanpak organisatie-inrichting IOCH in CvB
- Eind april 2017: informeren medezeggenschap breed over PvA (dienstraat FB, 'informele DR-EC' en UR-vertegenwoordiging vanuit cie. FBP)
- 10 mei 2017: behandeling adviesvraag in UR
- 25 september 2017: laatste CvB-vergadering waarin een besluit genomen kan worden over het voorstel dat ter instemming naar de UR gaat
- 28 september 2017: deadline voor aanleveren stukken voor de UR-vergadering van 8 november 2017
- 8 november 2017: behandeling instemmingsvraag in de UR
- 1 januari 2018: formele start nieuwe organisatie.

## Vervolgaanpak IOCH processen

Zie bijgaand voorstel van Jose Franken (input van Turner is gebruikt bij het opstellen van dit onderdeel).

Het gaat om +/- 60 processen. Uit eerste grove check volgt:

- 7 processen vragen om een herontwerp fase: er verschuiven taken
- 5 eenvoudige processen vragen om een herontwerp light: er verschuift een enkele taak
- 25 processen kunnen in een werkende organisatie verder verbeterd worden (na 1-1-2018).
- Inschatting is dat de overige processen (+/- 23) niet verbeterd hoeven te worden.

Het is van belang dat, voordat wij starten met de fase van de daadwerkelijke inrichting van de organisatie, deze herontwerpprocessen afgerond zijn (herontwerp en herontwerp light).

Belangrijke vraag is of het lukt om intern voldoende capaciteit te vinden/vrij te maken om de verschillende processen te leanen. Volgens Jose Franken is dit mogelijk, zij neemt ook de coördinatie van dit project op zich.

De fase van de daadwerkelijke organisatie-inrichting volgt na de herontwerpfase en het 'LEANen' van de processen. Inschatting is dat dit vanaf 1 juli 2017 zal lopen.

## Inrichting loketten voor alle klantvragen (de intuïtief vindbare en werkende ingang voor alle klantvragen)

1. Doel: realiseren van een lokettenstrategie voor de nieuwe campusorganisatie. Duidelijke ingang voor de klant, intuïtief vindbaar. Met goede aansluiting op een efficiënt en goed volgbaar uitvoeringsproces achter het loket.
2. Lead: Mariëlle Winkler
3. Ondersteuning: M&C, LISA, FB en EC in projectgroep. Incidenteel CES, HR, SU, NovelIT, LSC.
4. Planning:

	April	Mei	Juni	Juli	Aug	sept
Opstellen integrale visie						
Uitnodigen workshops						
Workshops per loket						
Uitwerking instrumentarium per loket, inclusief demo met klant						
implementatieplan						
Start implementatie, inclusief training on the job (zie ook aanpak processen)						

Twee belangrijke uitgangspunten binnen de nieuwe Campusorganisatie zijn klantgerichtheid en efficiënte processen. Dit betekent dat voor de klant duidelijk moet zijn waar deze terecht kan met vraag of klacht (intuïtief vindbare ingang), dit een directe ingang is (geen kastje-naar-de-muur) en duidelijk is wat hij wanneer kan verwachten met betrekking tot het resultaat.

Voor de organisatie is het van belang dat de vraag vervolgens efficiënt en klantgericht wordt afgehandeld. Daarvoor is nodig dat:

- De klant door goede informatie vooraf in de juiste richting wordt gestuurd (afhankelijk van de vraag kan dit een website zijn met selfservice tot face to face contact);
- Een goede aansluiting bestaat van klantvraag op het uitvoeringsproces. Dit start met triage bij het loket;
- Waarbij het loket waar de vraag binnenkomt het startpunt is van een proces. Hierbij is bij voorkeur degene die de intake van de vraag doet ook procesverantwoordelijke;
- De status van de afhandeling van de vraag goed is te volgen, niet alleen door de procesverantwoordelijke maar ook door collega's;
- Het loket ook sturingsinformatie levert om strategische en tactische processen te voeden.

Zowel tussen als binnen de vijf loketten bestaat een grote variatie aan type vragen en inhoud. Per loket zal daarom worden gekeken naar een optimale mix van click (website, social media, etc.), call (telefonisch) en face (f2f contact door inloop, op afspraak etc).

De eerste stap is het opstellen van een integrale visie, inclusief randvoorwaarden waaraan de loketten moeten voldoen. Dit gebeurt met de projectgroep (zie hierboven) en in afstemming met klantgroepen. In workshops per loket wordt vervolgens uitgewerkt welke mix van click, call, face passend is bij de verschillende categorieën vragen en bijbehorende processen. Hierbij zullen ook andere stakeholders (b.v. aanbieders short & long stay housing) worden betrokken. Op basis van deze resultaten vindt selectie van benodigd instrumentarium plaats, denk hierbij aan inrichting websites, gebruik social media, systemen om klantvraag te kunnen volgen etc.

Vanwege de duidelijke link met de processen zal dit onderdeel in nauwe samenwerking met de procesuitwerking plaatsvinden.

## Organisatieontwerp IOCH

1. Doel: realiseer duidelijke organisatieontwerp (afdelingen, fte omvang, doelstellingen per afdeling) duidelijkheid over personele impact (geen personele reductie voorzien), overlegstructuren die noodzakelijk zijn en statement over het gewenste gedrag
2. Lead: HR organisatiedeskundige expert (niet beschikbaar, extern te werven)
3. Ondersteuning: HR centraal (Netty Kollen, Erwin Reudink)
4. Planning: kan pas gestart worden na de afronding van de herontwerpprocessen en op het moment dat enigszins duidelijk is wat de organisatorische impact van de inrichting van de loketten zal zijn. Dit betekent start half juni met voorwerk en vanaf 1 juli tot half augustus daadwerkelijk inrichten van de organisatie.

		Juni	Juli	Aug	Sept
1	Voorwerk				
2	Workshops				
3	Personele impact				
4	implementatieplan				

### Ad. 1 voorwerk

- organisatiecriteria opstellen en vertalen naar kaders voor organisatieontwerp, besturing en gedrag, design organisatie (structuur, besturing, gedrag);
- ophalen informatie uit projecten 1 en 2;
- scenario's uitwerken;

### Ad.2 Workshops

- 2 dagdelen pressurecookerssessie onder begeleiding van een organisatie-adviseur
- Deelname door MT's FB, EC, vertegenwoordiging V&M en medezeggenschap FB/EC/V&M.

### Ad.3 personele impact

- Zodra de uitkomst van de workshops bekend is in kaart brengen wat de personele impact is van de gekozen organisatiestructuur

### Ad. 4 Implementatieplan

- implementatieplan met o.a. personele migratie en UR stukken, implementatie met evt. werving/selectieproces waar nodig:
  - o vóór overgang (klaar voor de start)
  - o De transitie zelf (doelgericht, geen verrassingen, strak georganiseerd, duidelijke communicatie)
  - o De eerste 4-6 maanden (borgen van de continuïteit van processen en projecten, groei en aandacht voor het nieuwe gedrag, de nieuwe eisen die gesteld worden en de continu verbeterende performance.

De verdere uitwerking van dit deelproject zal gedaan worden in samenwerking met de organisatie-adviseur die hiervoor ingehuurd zal worden.



## In- en externe communicatie over de vorming van de Integrale Organisatie Campus & Huisvesting

### 1. Interne Communicatie over het veranderproces:

Interne communicatie over de vorming van de Integrale Organisatie Campus & Huisvesting (IOCH) is van belang om alle betrokkenen op de hoogte te houden van en te betrekken bij de ontwikkeling van deze nieuwe dienst en de veranderingen die daarmee gepaard gaan.

In de interne communicatiestrategie onderscheiden we drie 'type' doelgroepen: meest betrokkenen, betrokkenen en algemeen betrokkenen. De mate waarin mensen betrokken zijn, bepaalt welke inhoud en vorm het beste aansluit bij deze groepen. Stelregel hierbij is dat de meest betrokkenen ook het meest persoonlijk benaderd moeten worden: de impact is voor hen immers het grootst en men wil vooral informatie over wat er voor hen als individu in de nieuwe situatie gaat veranderen. Veranderingen gaan altijd gepaard met een gevoel van onzekerheid bij direct betrokkenen. In de communicatie moet daar goed aandacht voor zijn. Het inzetten op de positieve te verwachten resultaten van de veranderingen, voor de organisatie maar vooral ook voor het individu, vanuit lijnmanagement goed luisteren naar input van betrokkenen én ruimte bieden voor co-creatie helpen hierbij.

Als het gaat om de communicatie over het veranderproces dan kan voor de minder betrokken groepen over het algemeen worden volstaan met algemene communicatiemiddelen en boodschappen in een mailing en via de medewerkers- en studentportal. Zodra de dienst in de nieuwe organisatievorm gaat werken is het van belang om de (in- en externe) klanten van de IOCH goed te informeren over, maar ook te betrekken bij de wijze van dienstverlening, bijvoorbeeld d.m.v. het instellen van klantenpanels.

Uitgangspunt voor de communicatie over het veranderproces is het plan van aanpak om tot de IOCH te komen. Onderwerpen die daarbij voor communicatie van belang zijn, zijn o.a.:

- *het concrete organisatie ontwerp IOCH*: transparantie in wat er verandert, maar ook in wat er niet verandert en wat de personele impact is die hiermee gepaard gaat (geen reductie in personele omvang) moet deel uitmaken van de hoofdboodschap.
- *de lokettenstrategie*: click, call, face benadering: wat betekent dit voor jou als medewerker bij IOCH.
- *de vijf campusloketten*: wat houden deze loketten in, hoe zien de processen achter de loketten er uit, wat betekent dit voor jouw werkzaamheden.
- *de overlegstructuren*: welke overleggen kennen we in de nieuwe organisatievorm en wat is jouw inbreng daarin.
- *cultuuraspect binnen IOCH*: medewerkers binnen IOCH zullen vanuit dezelfde mindset moeten werken, het is van belang om activiteiten (teambuilding, coaching, training) te organiseren die hierop gericht zijn, waarbij aspecten aan de orde kunnen komen als: verwachte mindset, benodigde competenties, vereiste professionaliteit, flexibiliteit en creativiteit in het oplossen van vraagstukken, klantgerichtheid, zelf initiërend en verbetergericht zijn, over diensten heen denken, etc.).

Een statement of 'motto' dat het gewenste imago en een gedeelde cultuur van IOCH verwoord kan hierbij helpen.

Belangrijke stelregel in de communicatie is dat interne communicatie vóór externe communicatie plaatsvindt, in prioritaire volgorde van meest betrokkenen als eerste, dan de groep betrokkenen en tot slot de groep algemeen betrokkenen. Berichtgeving door het UT Nieuws wordt onder externe communicatie geschaard en verloopt via dan wel in afstemming met de woordvoerder van het College van Bestuur.

#### **Doelgroepen interne communicatie: Direct betrokkenen**

##### ***Doel: informeren, betrekken, mee laten 'ontwerpen' van processen en loketten***

- Medewerkers huidige diensten FB, Eenheid Campus, HR-V(G)M (in het bijzonder: BHV, Veiligheid/safety, Arbeidshygiëne, Straling, IVA-training, RI&E / Werkplekonderzoek, Advisering, Ongevalsmelding, Milieutaken en milieubeleid, Vergunningen, Biologisch veiligheidsfunctionaris en Contactpersoon proefdieren)
- Living Smart Campus Platform
- Dienstraden huidige diensten FB, Eenheid Campus en HR

#### **Doelgroepen interne communicatie: Betrokkenen**

##### ***Doel: informeren over stand van zaken, klankborden, advies vragen, input leveren***

- CvB, Student Union, dienstdirecteuren FEZ, LISA, S&B, CES, M&C (in verband met overlap in processen en vereiste betrokkenheid in een nieuwe overlegstructuur)
- URaad (in het kader van medezeggenschap)
- UCB (in verband met adviserende rol, klankbord rol, participatie diensten en input primaire proces via DBV's)

#### **Doelgroepen interne communicatie: Algemeen betrokkenen**

##### ***Doel: informeren over stand van zaken***

- UT gemeenschap (medewerkers WP, medewerkers OBP, studenten)
- Gremia in het besluitvormingstraject UCB, SB, UCO, CvB, URaad (incl. FPB Cie)

#### ***2. In- en externe communicatie over de Integrale Organisatie Campus & Huisvesting***

In aanloop naar de inwerkingtreding van de nieuwe organisatie IOCH is het belangrijk om de (in- en externe) klanten goed te informeren over wat de organisatie inhoudt en wat deze voor hen kan betekenen. De klant moet weten waar hij of zij terecht kan met een vraag voor ondersteuning. Hoe het proces van behandeling van deze vraag eruit ziet is niet / secundair van belang.

Vooraf in de eerste fase van de nieuwe organisatie is het goed om de klanttevredenheid regelmatig te toetsen en om voldoende ruimte te bieden voor het geven van feedback.

#### **Doelgroepen intern:**

##### ***Doel: informeren over de nieuwe organisatievorm, de ingang voor alle klantvragen en betrekken bij de klantbenadering/ wijze van dienstverlening:***

- Lijnmanagement gehele UT: via bestaande overleggen informeren (UCB, SB, CvB, UCO ....)
- UT gemeenschap (medewerkers WP, medewerkers OBP, studenten): o.a. via klantenpanels betrekken

**Doelgroepen extern:**

**Doel: informeren over de ingang voor alle klantvragen:**

- Novel-T (kan ook een rol spelen in vormgeven van de klantbenadering/ wijze van dienstverlening)
- Bedrijven
- Gemeente
- Overige instellingen die 'iets' op de campus van de UT willen

### **3. Informatieplatform online**

Als informatieplatform voor de ontwikkelingen in de vorming van de IOCH kan een 'neutrale' website van de campus worden ingezet, onder submenu Organisatie: <https://www.utwente.nl/campus/>. Belang van een 'neutraal' informatiekanaal is gelegen in de wat verscholen weerstand van mensen om bij een andere dienst ondergebracht te gaan worden. Een nieuw online informatieplatform laat zien dat het om een nieuw te vormen dienst gaat.

De gehanteerde voertaal naar direct betrokkenen (persoonlijke communicatie, bijeenkomsten en mailingen vanuit het lijnmanagement) is Nederlands. Alle overige communicatie en informatie die wordt ontsloten is beschikbaar in zowel Nederlands als Engels.

### **4. Medezeggenschap en betrokkenheid adviserende gremia**

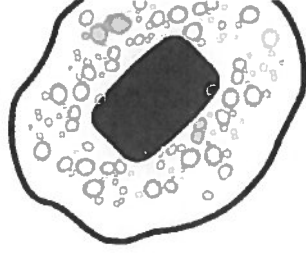
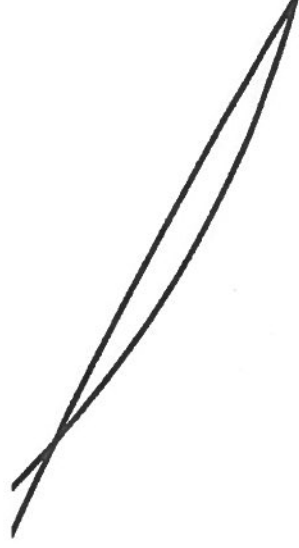
Naast het intensief betrekken van de (lijn)organisatie en gebruikersgroepen binnen de UT, is het tijdig meenemen van de medezeggenschap essentieel. Ook zijn frequente toets- en consulteringsmomenten voorafgaand aan de formele besluitvorming (via diverse 'adviserende' gremia) belangrijk voor het draagvlak en voor het tijdig kunnen signaleren van risico's of situaties waarop bijgestuurd dient te worden. De planning hiervoor is een integraal onderdeel van het plan van aanpak.

### **5. Communicatie mijlpalen**

De mijlpalen in communicatieacties worden afgeleid van het plan van aanpak en van de verschillende projecten die hierin worden onderscheiden (Processen, Organisatie en Loketten). Een apart communicatieplan voor deze drie projecten wordt na vaststelling van het plan van aanpak in een integrale vorm opgesteld.



**UNIVERSITEIT TWENTE.**

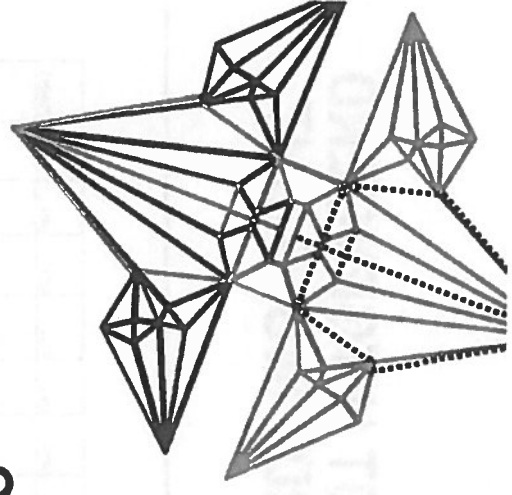
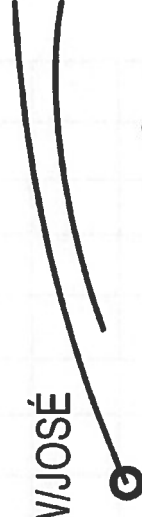
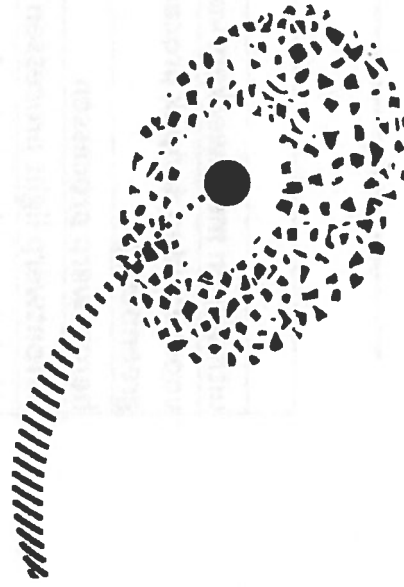


## **VERVOLGAANPAK IOCH PROCESSEN**

**INPUT:**

**RAPPORT TURNER**

**ANALYSE DOOR CHANTAL/RAY/PETER W/JOSÉ**



**Voorstel: José Franken**

# HERONTWERP EN KLANT-IN-BEELD WORDT UITGEVOERD VOORDAT DE NIEUWE ORGANISATIE WORDT INGERICHT

## TIJDLIJN IMPLEMENTATIE IOCH PROCESSEN

	april	mei	juni	juli	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	maart
uitnodigen medewerkers voor workshops												
voorbereiden aanpak procesverbetering (afstemming greenbelts)												
herontwerp processen												
herontwerp light processen												
Workshops klant in beeld												
Inrichten nieuwe organisatie												
basistraining on the job - dagelijks verbeteren												
coaching dagelijks verbeteren												

**MITS DE CAPACITEIT KAN WORDEN VRIJGEMAAKT, KAN BEGELEIDING  
VOORAFGAAND AAN ORGANISATIEINRICHTING DOOR INTERNE LEAN  
COLLEGA'S WORDEN GEGEVEN**

begeleidingsuren voortgaand aan nieuwe organisatie organisatie						
	aantal	uren per	totaal	senior	greenbelt	coach dagelijkse sturing
coördinatie (4 uur pw * 20 weken)	1		80	80		
afstemming aanpak begeleiders	5	4	20	4	20	
herontwerp processen	7	24	168	112	56	
herontwerp processen light	5	12	60	40	20	
workshops klant in beeld	5	12	60	40	20	
<b>Totaal aantal begeleidingsuren</b>			<b>388</b>	<b>276</b>	<b>116</b>	<b>0</b>

## COACHING OP CONTINU VERBETEREN ZAL VOOR CA. 50% (160 UUR) DOOR EXTERNE BEGELEIDERS MOETEN WORDEN INGEVULD

begeleidingsuren in nieuwe organisatie organisatie (continu verbeteren)							
	aantal	uren per	totaal	senior	greenbelt*	coach dagelijkse sturing*	
ontwikkelen vaardigheden per thema	5	18	90	60	30		
opstarten procesverbeteren (25 + 12 processen)	37	2	74		74		
coaching in de lijn (per thema/proces)	37	4	148				148
<b>Totaal begeleidingsuren</b>		24	<b>312</b>				

\* intern/extern

UNIVERSITEIT TWENTE.



# TOTALE BEGELEIDINGSINSPANNING CA. 700 UUR WAARVAN 160 EXTERN

begeleidingsuren voor nieuwe organisatie	aantal	uren per	totaal	senior	greenbelt	coach dagelijkse sturing
coördinatie (4 uur pw * 20 weken)	1		80	80		
afstemming aanpak begeleiders	5	4	20	4	20	
herontwerp processen	7	24	168	112	56	
herontwerp processen light	5	12	60	40	20	
workshops klant in beeld	5	12	60	40	20	
ontwikkelen vaardigheden per thema	5	18	90	60	30	
opstarten procesverbeteren (25 + 12 processor	37	2	74		74	
coaching in de lijn (per thema/proces)	37	4	148			148
<b>Totaal aantal begeleidingsuren</b>			<b>700</b>	<b>336</b>	<b>220</b>	<b>148</b>

# VERVOLG INHOUD

---

- Types van complexiteit bij implementeren van nieuwe processen
  - Processen per type + aanpak begeleidingsinspanning
- Behoeftes per thema
  - Aanpak klant in beeld + begeleidingsinspanning
  - Aanpak verbeteren in de lijn + begeleidingsinspanning

# BEOORDELING VAN PROCESSEN OP COMPLEXITEIT VAN VERANDERING GEEFT 3 ONDERSCHIEDENDE TYPES

	scenario	criteria	Aanpak
1	Herontwerp	er verschuiven taken huidige situatie "wie is hiervan"	In aantal workshops met team verbeteren stap 1: 1st situatie in kaart stap 2: knelpunten in kaart stap 3: Soll ontwerpen stap 4: plan van aanpak opstellen
1-light	Herontwerp light	Een enkele taak verschuift mogelijk	idem herontwerp maar in 1 middag
3	Go to improve (verbeteren in dagelijkse praktijk)	Proces loopt. Medewerkers gaan zelf aan de slag met verbeteren	Proces bewaking inrichting - prestatiegesprek coaching op werkwijze - focus op klant (voldoen aan klantbehoefte) - zinvolle indicatoren- medewerkers zelf vaardigheden aanleren voor verbeteren

# 7 PROCESSEN HEBBEN EEN HERONTWERP FASE NODIG

- 1.1a opzetten van klein project met onderwijsbinding
- 1.1b opzetten van groot project met onderwijsbinding
- 1.2 uitvraag voor uitvoer experiment (komt binnen via LSC)
- 3.5 Reserveren van ruimte via reserveringsbureau
- 3.7 Grote opening in waaijer organiseren via CvB
- 5.7a klimaatklacht (oplossing ingewikkeld)
- 5.7b klimaatklacht (oplossing simpel)

## Aanpak per proces:

In 2 á 3 workshops van ca. 3 uur vaststellen:

- huidige situatie in detail
- knelpunten en gewenste situatie
- opstellen plan van aanpak voor implementatie

Doorlooptijd workshops: < 2 weken

## Deelnemers:

- Collega's die betrokken zijn bij de huidige uitvoering van taken

## Begeleiding:

- Sr lean begeleider
- 2e begeleider (greenbelt)

## Inspanning herontwerp:

- Collega's ca. 8 uur per deelnemer
- Sr begeleider ca. 16 uur (inclusief voorbereiding)
- 2e begeleider ca. 8 uur

Totale begeleidingstijd: 7 \* 24 uur = 164 uur

# 5 EENVOUDIGE PROCESSEN VRAGEN OM HERONTWERP-LIGHT

- 1.3a wervingsvraag met onderwijsinsteek op campus door goede relatie
- 1.3b wervingsvraag met onderwijsinsteek op campus door onbekend bedrijf
- 3.2 Subsidie voor evenement vanuit SU
- 4.4 Vestigen basisschool (groot idee met binding campusfaciliteiten)
- 4.5 Gebruik maken van diensten UT

## Aanpak per proces:

In 1 workshop van ca. 4 uur vaststellen

- huidige situatie in detail
- knelpunten en gewenste situatie
- opstellen plan van aanpak

## Deelnemers:

- Collega's die betrokken zijn bij de huidige uitvoering van taken

## Begeleiding:

- Sr begeleider
- 2e- begeleider (green belt)

## Inspanning voor herontwerp :

- Collega's ca. 4 uur per deelnemer
- Sr begeleider ca. 8 uur (inclusief voorbereiding)
- 2e begeleider ca. 4 uur

Totale begeleidingstijd: 5 \* 12 uur = 60 uur

# 25 PROCESSEN KUNNEN IN EEN WERKENDE ORGANISATIE VERDER VERBETERD WORDEN (TOTAAL DAGELIJKS TE VERBETEREN 25 + 12 NA HERONTWERP = 37 PROCESSEN)

ik ben bewoner en heb klachten over (geluids)

- 2.1 overlast
- 3.1 Organiseren van een sportwedstrijd
- 3.3 Ik wil een evenement organiseren
- 3.4a Cultuurevent organiseren
- 3.4b Cultuurevent organiseren in Atrium van Bast
- 3.6 Abselen van Carillon/ gebruik van terrein
- 4.1 Vestigen van startup fysieke locatie
- 4.2 Verhuurvraag door externe partij
- 4.3a Verhuurvraag door UT-eenheid voor faciliteitencontract
- 4.3b Verhuurvraag door UT-eenheid huurcontract
- 5.1 Schilderen van muren in afwijkende kleur (vraag afwijken van standaard in gebouw)
- 5.2 Rolstoelproblematiek acuut
- 5.3 Uitbreiding van pand
- 5.5a Nieuwe locatie voor dienst (oplosbaar in gebouw door leegstand)
- 5.5b Nieuwe locatie voor dienst ( niet oplosbaar in gebouw door leegstand + geen kosten)
- 5.6a Verhuizing medewerkers binnen afdeling (klein)
- 5.6b Verhuizing medewerkers binnen afdeling (groot)
- 5.8a Toegang opengesteld gebouw buiten werktijd door student/medewerker
- 5.8b Toegang tot lab buiten werktijd door student/medewerker
- 5.9 Defecte straatverlichting
- 5.10 Overnachten op watersportcomplex (buiten)
- 5.12 Blokkerende auto
- 5.13 Planon proces/onderhoudsvraag
- 5.14 Bezorgen spoedpakket
- 5.16 Extra beveiliging bij event

Aanpak per proces:

In workshop van ca. 2 uur vaststellen (GB begeleiding 4 uur):

- Klantbehoefte van proces
- Resultaatindicator van proces
- Evt. Procesindicatoren van proces
- Sturing op process inrichten (prestatiebord)

Per thema/team verbetervaardigheden ontwikkelen (zie aanpak vaardigheden)

Doorlooptijd: sept. 2017 – maart 2018

Naar verwachting zal de periode van coaching op verbeteren ca een half jaar duren. Daarna kan men een beroep doen op de binnen de UT aanwezige verbeter support

Coaching: inschatting 4 uur per process (over periode van 20 weken)

Totale begeleidingstijd:  $37 * 4 = 148$  uur

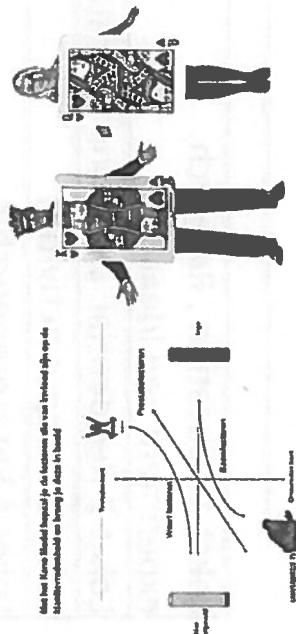
Coaching  $37 * 4 = 148$  uur

UNIVERSITEIT TWENTE.

# PER THEMA IS HET VAN BELANG DE KLANT IN BEELD TE HEBBEN EN VERANDERVAARDIGHEDEN BIJ DE MEDEWERKERS TE ONTWIKKELEN

Thema 1 Education , Research, experiment and ideas
Thema 2 Residential: short and long stay
Thema 3 Campus activities
Thema 4 Entrepreneurship
Thema 5 infrastructuur en facilities

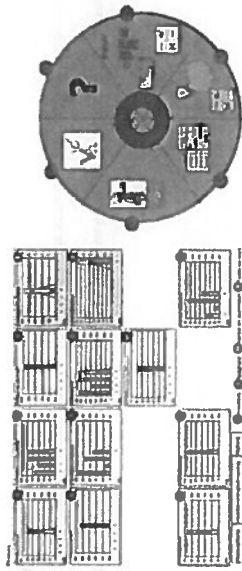
Voorafgaand aan organisatie inrichting



Klant in beeld mbv kanomodel

Na inrichting van de nieuwe organisatie

Verbetervaardigheden  
Prestatiedialoog en kaizen



# IEDER THEMA MOET DE KLANT IN BEELD HEBBEN EN HOUDEN

Loket 1 Education , Research, experiment and ideas
Loket 2 Residential: short and long stay
Loket 3 Campus activities
Loket 4 Entrepreneurship
Loket 5 infrastructuur en facilities

## Aanpak per thema:

In 2 workshop van ca. 2 uur vaststellen

- Klantbehoefes tav thema (samen met klant)
- Vertaling klantbehoefes naar procesindicatoren op vastgestelde processen

## Deelnemers:

- Klanten en medewerkers per thema

## Begeleiding:

- Lean begeleider
- 2e- begeleider (green belt)

## Inspanning voor herontwerp :

- Collega's ca. 4 uur
- Lean begeleider ca. 8 uur (inclusief voorbereiding)
- 2e begeleider ca. 4 uur

Totale begeleidingstijd: 5 \* 12 = 60 uur



# PER THEMA EN PROCES GAAN DE COLLEGA'S ZELF VERBETEREN

## ONTWIKKELEN VERBETERVAARDIGHEDEN IN DE LIJN

### Ontwikkelen verbetervaardigheden per thema

Thema1 Education , Research, experiment and ideas
Thema 2 Residential: short and long stay
Thema 3 Campus activities
Thema 4 Entrepreneurship
Thema 5 infrastructuur en facilities

In training on the job **prestatiegesprek** met elkaar inrichten  
Volgens principe voordoen/nadoen/zelf doen (per thema)

• Prestatiegesprek door GB/LG	2 keer	} Totaal aantal uren ondersteuning: 10 uur
• Prestatiegesprek ondersteuning GB	4 keer	
• Prestatiegesprek monitoring GB	4 keer	

Knelpuntverbetersessie uitvoeren door de lijn – op moment dat knelpunt zichtbaar wordt (training per thema)

- Training **kaizen on the job** – ca. 2 uur – Greenbelt 4 uur
- Coaching 2e verbetersessie – Greenbelt 4 uur
- Vervolgcoaching op verzoek (inschatting 12 uur per thema)

Totale begeleidingstijd:  $5 * 10 + 5 * 8 = 100$  uur  
Vervolgcoaching:  $5 * 12 = 60$  uur

