

Procesevaluatie MOD

Bestuurlijk-organisatorische aspecten van
het proces:
'Modernisering Ondersteunende Diensten'

Hoofdstuk 0	Inleiding
1	
Wat	1
Hoe	1
Wat niet.....	1
Werkmotto.....	1
Hoofdstuk 1	Evaluerende opmerkingen
2	
Van A naar B, uitgangspositie en eindplaatje	2
De uitgangspositie	2
Het eindplaatje	3
Van A naar B, het proces	5
Helderheid over het doel van de verandering	5
Helderheid over de aanpak van de verandering.....	5
De veranderbaarheid van de bestaande technologie	6
Spanningen tussen groepen.....	7
Timing.....	8
Communicatie.....	8
Aandacht voor het creëren van draagvlak	8
Rol van veranderingsmanagers	9
Rol van leidinggevenden.....	9
Slotbeschouwing	9
Hoofdstuk 2	Geschiedenis
10	
Voorspel	10
De beginfase	11
De kanteling	24
MUB van kracht, clustering; decanen verantwoordelijk.....	27
OR naast LO.....	30
Eindconfiguratie MOD-proces vastgesteld	31
Organisatie-/personeelsplannen voor 1 augustus 1998.....	32
De slotfase	38
‘Restposten’ en vervolg.....	43
Hoofdstuk 3	Toelichting
46	
Afkortingen	46

Wat

Deze procesevaluatie neemt in beschouwing de voorbereiding, de voornemens, de planning, de acties, het overleg, de afspraken, de besluitvorming en –neming, de reacties, de heroverwegingen, de nadere afspraken en nadere verantwoordelijkheids-toedeling, ... van, met, door, voor de spelers in het [MOD](#)-veld, zijnde het College van Bestuur, de vakcentrales in het Overlegorgaan Personeelszaken alsmede de faculteitsdecanen, bibliothecaris en directeuren van centrale instituten en diensten; een en ander gezien vanuit de bestuurlijke agenda van het [CvB](#).

Hoe

Om een proces als het onderhavige goed te begrijpen is het nodig te weten of actoren vooronderstelden het begin en beoogde eind te kennen.

Achteraf beschouwend is de verleiding groot in de terminologie van Boonstra te stellen dat het (kennelijk) ging “om ambigue vraagstukken waarmee actoren in organisatorische netwerken worstelen”¹, waar in een proces van ‘Lerend vernieuwen’ vernieuwingsprocessen op gang kwamen door interacties in (de) organisatorische netwerken.

Toch gaan we er van uit dat het proces naar goed TU-Delfts gebruik gezien is als de gang van een gekend veronderstelde situatie A naar een relatief bekend veronderstelde situatie B: een transitieproces, geen transformatieproces.

Geplande verandering derhalve, met een ontwikkelingsmodel om draagvlak te creëren en de transitie beter te laten verlopen.

De ‘evaluerende opmerkingen’ in Hoofdstuk 1 (kunnen) worden getoetst aan de feitelijke bestuurlijke acties en de reacties daarop, alsmede aan andere relevante, in tijd of betekenis belendende, processen zoals die chronologisch zijn opgenomen in Hoofdstuk 2.

Wat niet

Behalve een enkele verwijzing naar voorgaande of parallelle reorganisaties in de overige toenmalige 21 beheerseenheden, ontbreekt hier toch een weergave van de ‘décentrale bestuurlijke processen’ die verklarend hadden kunnen zijn voor de (verschillen in) afgelegde paden naar en bereikte doelen in de 12 nieuwe eenheden van beheer. Het beschouwen van ‘centraal’ in alle ‘decentrale’ spiegels zou een caleidoscopisch beeld geven: er zijn vele afbeeldingen van de werkelijkheid.

Werkmotto

<„Ik geef het nooit op”, zegt de Voogd echter.> (voorpagina DELTA 17, 18 mei 2000)

¹ Dit is een citaat uit de inaugurele rede van Prof. Dr. J.J. Boonstra, bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties getiteld: ‘Lopen over water - over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren -’ (10 februari 2000, Universiteit van Amsterdam). Zijn concept ‘Lerend vernieuwen’ acht hij passend in zo’n situatie van zogeheten ‘derde-orde-veranderingen’ - waarin vraagstukken ambigu zijn en vernieuwingsprocessen op gang komen door interacties in organisatorische netwerken.

Overigens is uitsluitend de opsteller verantwoordelijk voor de eigen wijze waarop hij gebruik heeft gemaakt van de begrippen die hij van de vakman Boonstra uit diens rede leende. (vlp)

Hoofdstuk 1 Evaluerende opmerkingen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van aspecten² - geformuleerd in een onderzoek³ naar de relaties tussen kenmerken van de organisatie, de aanpak van de veranderingen, het belang van individuen bij de verandering en de actieve steun en inzet van betrokkenen om de verandering te realiseren – het proces beschouwd.

Van A naar B, uitgangspositie en eindplaatje.

De uitgangspositie

Was er op het startmoment van de MOD-operatie (CvB-besluit van 21 november 1995 na de lange voorgeschiedenis van de 'reorganisatie bureau universiteit') bij de actoren voldoende bekendheid met en overeenstemming over het geheel van de organisatie in termen van strategie, technologie, structuur, cultuur en leidinggeven, taakkenmerken en machtsverhoudingen? Of er bij alle in de loop van het proces optredende actoren grosso modo het zelfde beeld over dit alles bestond, met de wederzijdse erkenning daarvan, is een vraag die achteraf niet met zekerheid is te beantwoorden, dit ondanks de initiatieven van het CvB om met (deel)conferenties en enkele TU-tours deze onderwerpen over het voetlicht te krijgen.

Strategie

De Strategienota "Naar een nieuw engagement" van 27 april 1994, basisdocument bij dit CvB-besluit, was indertijd breed aanvaard in het bestuurlijk dualistische stelsel van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek 1992 ([WHW](#)): CvB en Universiteitsraad ([UR](#)).

Technologie

Over de (toereikendheid van) bestaande bestuurlijke en ambtelijk voorbereidende mechanismen en de ondersteunende diensten met de ter beschikking staande administratieve systemen, waren geen misverstanden; hoewel de appreciatie, met name ook van de veelal lokale of situationeel bepaalde oplossingen voor tekortkomingen, verschilde.

Algemeen bekend was dat huisvesting en ruimtelijke indeling van de TU-wijk - sinds 1995 zijn de huisvestingstaken aan de universiteiten overgedragen - niet geheel voldeden aan samenwerkingseisen en efficiënt gebruik van technisch voldoende ruimten.

Structuur

In de periode van de voorbereiding, behandeling en inwerkingtreding van de wet Modernisering Universitaire Bestuursstructuur (van begin 90-er jaren t/m maart 1997) waren er t.a.v. een aantal modaliteiten, alsmede van het moment van in werking

² Zie noot 1: Boonstra, 10 februari 2000, UvA, pp. 8 en 9.

³ Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.M. & Boonstra, J.J. (1999) The change capacity of organizations: General assessment and exploring nine configurations. In: L. Munduate & K.M. Bennebroek, Gravenhorst (eds.) *Power dynamics and organizational change*. Leuven: EAWOP. (genoemd in: zie voetnoot 1)

treden van de wet, onzekerheden en verschillende verwachtingen. Dat de dualistische bestuursvorm met de wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie ([MUB](#)) zou verdwijnen zowel op centraal als op facultair niveau, de verhouding met het Ministerie zou wijzigen en mogelijk de Wet op de OndernemingsRaad ([WOR](#)) van toepassing zou kunnen worden verklaard, waren feiten - gegeven ook de beleidsuitgangspunten in de Strategienota - waar mee rekening gehouden resp. op ingespeeld kon worden. De wijze waarop de medezeggenschap was geregeld was helder – zij het dat in een enkele faculteit een spanningsveld bestond over de noodzaak van overleg over sommige besluiten met zowel de faculteitsraad (FR) als de Medezeggenschapscommissie ([MC](#)) - , daaronder begrepen de wijze waarop de relatie decentrale medezeggenschap (MC's) en centrale medezeggenschap ([OP-TUD](#)) functioneerde.

Cultuur en leidinggeven

Er was voldoende overeenstemming over hoe m.b.t. deze aspecten het 'centrale niveau' werkte; er was ook voldoende besef van de diversiteit van cultuur en leidinggeven in de verschillende beheerseenheden en daarbinnen op de verschillende niveaus en tussen de wetenschappelijke en ondersteunende organisatie-onderdelen. Dit alles los van de appreciatie over en weer.

Taakkenmerken

Hoewel er 'grensconflicten' waren, bijv. op het gebied van betwiste decentrale zeggenschap t.a.v. huisvesting en het aangaan van contracten, was de verdeling van kerntaken - zeker op het gebied van onderwijs en onderzoek - vrijwel onomstreden. De bestuurlijke taakverdeling tussen CvB en UR was reeds lang beslecht, hoewel met over en weer verschillende appreciatie van de uitkomst daarvan; op facultair niveau was de bestuurlijke taakverdeling in het algemeen ook helder, zij het volgens sommigen weinig effectief.

Machtsverhoudingen

De formele machtsverhoudingen waren in overeenstemming met hetgeen onder 'structuur' en 'taakkenmerken' werd vermeld; zeker binnen faculteiten waren de feitelijke machtsverhoudingen - wellicht wel lokaal, maar daarbuiten minder, bekend - soms meer overeenkomstig de persoonlijke capaciteiten van belangrijke verantwoordelijken voor Onderwijs en Onderzoek ([O&O](#)).

Het eindplaatje

Strategie

De TU Delft wenst te functioneren als een internationaal toonaangevende technische universiteit, zowel op het gebied van onderwijs, als op het gebied van onderzoek. Zij engageert zich aan de belangrijkste maatschappelijke en technisch-wetenschappelijke problemen en uitdagingen. Zij draagt bij aan de oplossingen hiervan en wenst daar ook op aangesproken te worden.

Technologie

Heringerichte, afgeslankte, door clustering op groter schaal functionerende en daarom kwalitatief op hoger plan staande, diensten, die over het geheel goedkoper en beter gericht zijn op effectiviteit en efficiëntie van de inzet, leveren directe ondersteuning (en indirect via besparing op de overhead) aan de primaire processen. Daarbij wordt gesteund op procedures en bestuurlijke- en administratieve informatiesystemen passend bij de nieuwe bedrijfseconomisch-bestuurlijke verhoudingen.

Adequate huisvesting voor de clusters van faculteiten en diensten komt tot stand in een - gezien de kosten van nieuwe investeringen – redelijk tempo.

Structuur

M.b.t. de definitie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het centrale en decentrale niveau ziet het CvB de faculteiten als een werkmaatschappij met een grote mate van autonomie. Het CvB schept de algemene voorwaarden om de faculteiten te laten opereren, en spreekt daarover met de decanen in de Groepsraad.

Deskundigheid moet zijn gedecentraliseerd, maar de manier waarop die wordt gebruikt wordt centraal bepaald.

Geïnstigeerd of bevestigd door de MUB zijn decanen integraal manager van hun faculteit (centrale diensten navenant) en vormen het éénhoofdig bestuur met eindverantwoordelijkheid, zij sturen direct de hoofden van hun facultaire ondersteuning aan. Hoogleraren-opleidingsdirecteur zijn verantwoordelijk voor het onderwijs in de opleidingen. Hoogleraren-voorzitter van facultaire afdelingen voeren het afgeleide integrale management over hun afdelingen, en leggen daarover verantwoording af aan de decaan. Decanen leggen voor het geheel van hun facultaire activiteiten verantwoording af aan het CvB.

Cultuur en leidinggeven

Zoveel als mogelijk, daarbij steunende op passende informatie-systemen, zijn medewerkers verantwoordelijk voor en hebben bevoegdheid over hun eigen functionele beheersactiviteiten. Met hun leidinggevende spreken zij hun taakstelling voor een periode af, en aan haar/hem leggen zij verantwoording af over het geheel van hun afgesproken activiteiten. Procedures en systemen zijn geïntegreerd in een wijze van werken, beslissen, evalueren en verantwoorden.

Taakkenmerken

De nieuwe structuur, met een zekere decentralisatie van ondersteunende taken, een beleidsvoorbereidende - niet uitvoerende – kleine Staf CvB, en een clustering resp. herverdeling van taken van centrale diensten, ondersteunt de primaire of kerntaken van de faculteiten zodanig dat adequaat wordt ingespeeld op de snel en ingrijpend veranderende omgevingsfactoren van de TU Delft.

De veranderde verhouding van de universiteit tot de Rijksoverheid en de grotere zelfstandigheid van de universiteit vergen een sterkere externe oriëntatie op alle niveaus, tot uitdrukking komende in een bredere taakopvatting van individuele medewerkers.

Machtsverhoudingen

Overeenkomstig de structuur zijn de bestuurlijke verhoudingen helder op centraal en decentraal niveau. Binnen het kader van de MUB wordt eindverantwoordelijkheid genomen en bijbehorende bevoegdheid uitgeoefend door het CvB resp. de decaan waarbij overleg in de Groepsraad resp. de vergadering van afdelingsvoorzitters borg staat voor informatie en draagvlak; dit alles onverlet de uitoefening van medezeggenschap door het personeel in het kader van de WOR.

Van A naar B, het proces

Helderheid over het doel van de verandering

Van het extensieve 'Voornemen op hoofdlijnen' van november 1995 is vrijwel alles gerealiseerd, zij het in een vaak aangepast tempo en met een veelal grotere draagwijdte dan velen zullen hebben voorzien. In die zin is het doel van de verandering steeds helder gebleven.

De vraag is wel: 'Voor wie?'

Door velen werd het doel pas gaandeweg (ond)erkend; met name leek het advies van de 'stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft' van juli 1996 - waarin werd aangedrongen niet alleen besparing op de overhead als uitgangspunt voor clustering te nemen, maar ook overwegingen met betrekking tot onderwijs en onderzoek – samen te vallen met het moment waarop de ogen van vele decentrale bestuurders werden geopend. Opmerkelijk genoeg relativeerde het CvB juist dit criterium in zijn eerste reactie d.d. 28 augustus 1996 op het advies.

Een helder zicht op het doel werd uiteraard bij velen vertroebeld doordat vertraging om velerlei redenen de indruk wekte dat 'het wel niet zo'n vaart zou lopen'.

Helderheid over de aanpak van de verandering

Beginfase

Om te beginnen⁴ werd de MOD aangepakt als een groot project met deelprojecten - met alle voorbereidingen van dien zoals trainingen 'projectmatig werken' voor vele potentiële verandermanagers - gecoördineerd door een aparte projectgroep onder leiding van de 'projectleider MOD'. Het was een centrale reorganisatie met een centrale aansturing, voorzien van achtereenvolgens stuur-/advies-, changemanagers- en klankbordgroepen, werkconferenties, centraal-bestuurlijk wervend optreden tijdens tours door de TU, communicatieplannen, nieuwsbulletins, deel-projectleiders voor zowel centrale als decentrale deelprojecten, stimulerend overleg met deel-projectleiders; alle elementen passend bij een relatief geordende aanpak opdat een organisatie een beweging kan doormaken van evenwichtstoestand A naar een nieuwe evenwichtstoestand B waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen.

Het CvB voldeed per saldo aan formele vereisten t.a.v. voorgeschreven overleg: enerzijds in zoverre de - vóór 1 september 1997 medebesturende instantie - UR gemoeid was met de indeling van de TU in faculteiten, anderzijds in alle instanties van de reorganisatieprocedure met de vakcentrales in het OP-TUD. Het op beide fronten in eerste aanleg hortende begin⁵ werd gaandeweg vervolgd met overleg mede gericht op het verwerven van draagvlak. Verdere incidenten in die relaties hangen veeleer samen met verschillen in inzicht in de kwaliteit⁶ van (voorbereiding van) feitelijke bestuurlijke keuzen en de hantering⁷ van gemaakte afspraken.

Opvallend is de constructieve bijdrage van de vakbonden in de Overlegvergadering met het Lokaal Overleg (OLO) aan het verloop van het MOD-proces; gebaseerd op de intentie en verwachting door verhoging van de kwaliteit van de ondersteunende diensten de arbeidsomstandigheden te verbeteren en de werkgelegenheid te bevorderen. Aan het einde van de planvormingsperiode bestond er niettemin twijfel aan het waarmaken van deze verwachtingen.⁸

⁴ Zie Hoofdstuk 2: De beginfase

⁵ Zie Hoofdstuk 2: 30 januari resp. 5 februari 1996

⁶ Zie bijv. Hoofdstuk 2: 25 maart 1997

⁷ Zie bijv. Hoofdstuk 2: 27 april 1997 t.a.v. 'Het Protocol' van augustus 1996

⁸ Zie Hoofdstuk 2: 3 december 1998

Kanteling

De 'kanteling'⁹, geëffectueerd per 1 september 1997 en mede geïmpliceerd door de implementatie van de MUB per die datum op de TU Delft, behelsde het verantwoordelijk stellen van de nieuw benoemde decanen van geclusterde faculteiten met hun integrale-managementopdracht (directeuren van diensten navenant) voor de decentrale uitvoering van de MOD. Gegeven ook de in de beginfase ontwikkelde normen en afspraken, werd de centrale MOD-projectleiding getransformeerd van initiërende, concipiërende en wervende instantie tot centraal-decentraal proces-begeleidende en bemiddelende instantie. Hiermee gepaard ging een geplande, toenemende, tenslotte op overdracht gerichte samenwerking met de 'staande' P&Oorganisatie, v.w.b. het proces in eerste aanleg vooral met de P&O-StafCvB. 'De MOD' werd, mét de lopende projecten: enerzijds 'Informatisering en Automatisering' (I&A) en anderzijds het samenhangende drietal MUB, clustering en 'Inrichting Faculteiten Onder de MUB' (IFOM), ook een deelproject van het overkoepelende 'Herinrichting TU Delft'¹⁰ (TETRA). Met deze 'stijl-overgang' vielen in de tijd een aantal personele wisselingen samen¹¹.

Vóór de kanteling waren weliswaar 'normen en afspraken' tot stand gekomen, maar bijv. was de specifieke indeling van de organisatie die in de plaats van het Bureau Universiteit (BU) diende te komen, nog niet beslist. De samenwerking tussen Staf CvB en de nieuwe MOD-projectleiding onder aanvoering van het CvB bracht daartoe de 'Eindconfiguratie MOD' tot stand¹²; weer een aspect van de wijzigende aanpak.

Besluitvorming

Aansluitend op het voorbeeld van de vorige alinea – procesmatig een goede uitkomst van een heroverweging - wordt de geschiedenis van de facultaire clustervorming gekenmerkt door een bijna iteratief proces van heroverwegingen¹³. Zou dit enerzijds beschouwd kunnen worden als kennelijke onhelderheid van aanpak vanaf november 1995, anderzijds is het een uitdrukking van de bestuurlijke pogingen tot overleg¹⁴ over en afweging van vele, zelfs in de MOD-periode zelf wijzigende, omstandigheden en inzichten (zoals het kosten-aspect van herhuisvesting). Ook de herindeling van de centrale diensten kent – zij het in minder mate – zo'n proces.

De veranderbaarheid van de bestaande technologie

Procedures

De uitwerking van het begrip 'functionele coördinatie' als vormgeving van de relatie tussen Staf CvB en decentrale functiegebieden werd ingepast in hetgeen met het Management Charter (later 'Bestuurlijk Handvest' geheten) werd vastgelegd als de werkwijze van CvB met decanen. Deze regelingen kwamen tot stand in workshops, resp. in het overleg tussen CvB en decanen in de Groepsraad, met externe advisering.

Een (model)faculteitsreglement, naast een Bestuurs- en Beheersreglement (BBR) kwamen tot stand.

De werkwijze van CvB met OR en Studentenraad (SR) werd vastgelegd; met name kreeg de bemoeienis van de OR met reorganisaties de betekenis die er in de WOR aan wordt gehecht; dit na afloop van de vóór april 1997 lopende (centrale)

⁹ Zie Hoofdstuk 2: De kanteling

¹⁰ Zie Hoofdstuk 2: 9 september 1997

¹¹ Zie Hoofdstuk 2: 28 augustus, 2 september en 9 september 1997

¹² Zie Hoofdstuk 2: 24 november en 4 december 1997

¹³ Zie o.m. Hoofdstuk 2: 26 augustus, 3 december 1996; 28 januari, 5 en 18 februari, 20 mei 1997

¹⁴ Zie bijv. Hoofdstuk 2: maart 1996

reorganisaties – zoals de MOD - die nog door het CvB met het LO werden afgehandeld.¹⁵

Bestuurlijke- en administratieve informatiesystemen

Het separate project Management Informatie Systeem (MIS), na een gedeeltelijk nieuwe start¹⁶ I&A¹⁷ geheten heeft een lange looptijd, mede door de weerbarstigheid van deel-systeemkeuzen gebaseerd op breed geïnventariseerde eisen. De leverancierkeuzen, veelal op Europees' niveau, alsmede de eisen die gesteld moeten worden aan mede-werkzaamheid van de eigen organisatie t.b.v. de implementatie van de systemen op alle niveaus, met implicaties voor de decentrale organisatie, parallel en gedeeltelijk zelfs in de nadagen van de MOD, hebben dit giga-project problematisch gemaakt.

De coördinatie met de MOD vond voor het eerst daadwerkelijk plaats vanaf september 1997 in de Projectgroep Herinrichting TU Delft (TETRA); een jaar later was het nodig nog meer aandacht te richten op realisatie van het I&A-project in al zijn aspecten, en werd op voorstel van TETRA¹⁸ het project I&A, met dezelfde projectleiding, wederom verbijzonderd onder begeleiding van de 'Begeleidingsgroep I&A' (BIA) onder leiding van een 'externe' deskundige uit eigen TU-kring. De coördinatie met de implementatie van de MOD werd verzorgd door de Projectleider MOD (PL-MOD) als permanente gast in de BIA.

Over het I&A-project is op onderdelen apart gerapporteerd.¹⁹

Huisvesting

Zowel de clustering (gevolg²⁰ van de MOD-doelstelling én randvoorwaarde vóór de MOD) op zich als de planvorming en de implementatie van de MOD hebben een sterke binding met de (on)mogelijkheden van gezamenlijke huisvesting van geclusterde faculteiten. Eén der heroverwegingen t.a.v. de specifieke clusterindeling was nadrukkelijk ingegeven door de financiële lasten van herhuisvesting. Waar gekozen is voor gezamenlijke huisvesting op termijn heeft dit langer dan voor het 'implementatie-jaar' 1999 voor bijv. CiTG, en in mindere mate maar toch ook voor ITS en OCP, consequenties voor het (vooralsnog niet) samenvoegen van lokaal opererende secties van het betreffende clusterbureau met derhalve een tijdelijk geringere dan met de MOD beoogde efficiëntie.

Spanningen tussen groepen

In deze organisatie bestond in de beginfase van de MOD een zekere, maar in de bestaande cultuur aanvaarde, spanning tussen de twee partners in het dualistische bestuursstelsel, nl. het CvB en de UR. De UR meende gevoelens en overwegingen van het personeel te vertegenwoordigen waarin de wijze waarop het CvB zijn grote ambitie uit de – overigens aanvaarde – strategienota trachtte te realiseren, zeker qua tempo en draagvlak, werd bekritiseerd. Dat leidde tot uitstel van de besluitvorming over clustering, waarop overigens door het CvB constructief werd gereageerd met als resultaat het 'clusterings'besluit van 27 augustus 1997.

Het CvB heeft ooit in een advies²¹ op meer en beter overleg over de herinrichting van de TU Delft uitgesproken. Later heeft het zelfde orgaan een - door het CvB ingebrachte -discussie²² gevoerd over de positie van een 'superdekaan'.

¹⁵ Zie Hoofdstuk 2: 21 oktober 1998

¹⁶ Zie Hoofdstuk 2: 25 februari 1997

¹⁷ Zie Hoofdstuk 2: 8 april 1997

¹⁸ Zie Hoofdstuk 2: 15 september 1998

¹⁹ Audit Standaard Kantoor Automatisering TU Delft, mei 2000

²⁰ Zie bijv. Hoofdstuk 2: 20 augustus 1996

²¹ Zie Hoofdstuk 2: 30 augustus 1996

²² Zie Hoofdstuk 2: 17 januari en 21 februari 1997

Timing

Het aangaan van elk van de min of meer parallel lopende processen MUB, IFOM, clustering, MOD en I&A werd door externe factoren (van wetswijziging tot noodzakelijke kostenverlichting) bepaald.

Achteraf gezien - vaak gesignaleerd²³ - is het 't meest fruikend dat I&A zowel niet eerder gestart is, als vertraging ondervond door allerlei, waaronder personele²⁴, oorzaken. Bijvoorbeeld is de (te) langzame vordering van het definitieve ontwerp van het BAAN-systeem van negatieve invloed geweest op een tijdige besluitvorming over de betreffende taakverdeling centraal/decentraal. Evenzeer was de late implementatie van BAAN, en de kennelijke onmogelijkheid voldoende medewerkers op BAAN-cursus te krijgen voor decentrale eenheden aanleiding de organisatie niet op tijd BAAN-klaar te hebben, uiteraard mede omdat hoofden FEZ soms pas laat konden worden benoemd.

Een zorgvuldige timing van onderdelen van de MOD werd meermalen geweld aangedaan door het noodzakelijk tegemoetkomen aan uiteenlopende belangen als 'gelijke kansen voor iedereen' en 'beperken van de te lang durende onzekerheid voor velen'.

Communicatie

Aan informatieverstrekking planning ervan is zeer veel tijd besteed, lange tijd zonder dat de beoogde communicatie ook daadwerkelijk tot stand kwam²⁵.

De schriftelijke uitgave in handzame vorm van de strategienota 'Naar een nieuw engagement' werd gevolgd door Nieuwsbrieven, CvBestuurlijke tours door de TU, (hoofd)artikelen, interviews en ingezonden stukken in DELTA, het twee-wekelijks insluiten daarbij van het 'Bestuurlijke Katern', 'Informatiebulletins veranderingsprocessen', een speciale centrale website, conferenties van CvB met decanen en/of Staf CvB, Change managers - en projectleidersvergaderingen, informatie aan nieuwe medewerkers bij in dienst treden; dit alles begeleid door communicatieplannen en enquêtes²⁶ van externe bureaus, het instellen van een klankbordgroep 'Communicatie' en herhaalde bespreking van het onderwerp in het CvB. Lokaal waren er de Infobulletins 'Reorganisatie BU Nieuwe Stijl' resp. 'Staf en USC', en omstreeks of na de kanteling op een aantal plaatsen facultaire - en diensten bulletins resp. websites.

Daarnaast lieten vakbonden en TU-politieke partijen zich niet onbetuigd met hun bulletins, nieuws- en Open brieven.

Met dit alles is niet voorkomen dat bij sommigen pas bij de vorming van de organisatie- of personeelsplannen doordrong waarom het ging.

Aandacht voor het creëren van draagvlak

Zoals in eerdere paragrafen al vermeld is, na een stroef - althans moeilijk waarneembaar - begin, allengs meer aandacht besteed aan het verkrijgen van draagvlak. De uiteindelijke besluitvorming in de UR, de samenwerking - naast de discussie - in het OLO, het voortdurende overleg met decanen zijn daar voorbeelden van. Of in alle instanties ook kon worden waargemaakt wat ook beoogd werd, met name het doorvertalen van dit streven 'naar de werkvloer', kan niet goed worden waargenomen.

²³ Zie bijv. Hoofdstuk 2: 28 november 1994

²⁴ Zie Hoofdstuk 2: 25 februari 1997

²⁵ Zie Hoofdstuk 2: 14 juni 1996

²⁶ Zie Hoofdstuk 2: januari/februari 1997, 23 februari 1998

Rol van veranderingsmanagers

In de beginfase van de MOD was er een duidelijke projectorganisatie met ambitie en een goed georganiseerde externe advisering. Portefeuillehouder P&O in het CvB (Ph-P&O) had ook een duidelijke aanwijzing als bestuurlijk verantwoordelijke voor het MOD-proces.

In hoeverre de communicatie op bestuurlijk niveau voldoende was voor blijvende voortgang is uit de stukken niet goed op te maken, anders dan een omstandigheid als het vertrek van de Ph-P&O per 1 december 1997.²⁷

Op een meer uitvoerend en lokaal voorbereidend niveau wisselde de rol van deelprojectleiders per 1 september 1997 van centraal aangestuurde vertegenwoordigers van de MOD-leiding namens het CvB in centraal gecoördineerde projectleiders onder verantwoordelijkheid van decaan of directeur. Deze laatsten werden daarmee ook 'veranderingsmanager'; de discussie met hen was, vanuit centraal gezien, soms ongemeen fel, zonder dat – op één uitzondering²⁸ na – dit per saldo een gezamenlijk constructieve opstelling te niet deed.

Rol van leidinggevenden

Leidinggevenden op het hoogste niveau werden in het algemeen tevens 'veranderingsmanager', in elk geval na 1 september 1997; directeuren van (centrale) diensten waren mogelijk eerder 'veranderingsmanager' maar hadden daarbij steeds al een verantwoordingslijn naar 'hun' portefeuillehouder in het CvB.

Vele leidinggevenden op lagere niveau's hebben lange tijd laten weten onvoldoende geïnformeerd te worden om actief in te spelen op komende veranderingen. Daarbij heeft uiteraard meegespeeld de onzekerheid over de eigen positie en die van anderen waarvoor zij zich verantwoordelijk achtten.

Slotbeschouwing

Het 'implementatiejaar' 1999 is gekarakteriseerd als het jaar waarin 'organisatie-ontwikkeling' en niet 'reorganisatie' aan de orde was. Dat was aan het einde van het besluitvormend deel van het MOD-proces de gezamenlijke gedachte van P&O-Staf CvB en de vakbonden in het LO. Dir P&O bepleitte een voortdurende aandacht van leidinggevenden en (de)centrale P&O voor de organisatie in relatie tot de veranderende maatschappelijke omgeving opdat een grote operatie als de MOD niet meer zou hoeven worden uitgevoerd.

Uit de eerdere opstelling van de vakbonden zou mogen worden afgeleid dat ook zij hopen dat het beoogde effect van de MOD, zijnde kwaliteitsverbetering van de ondersteuning (dus ook en vooral van P&O) en voldoende managementverantwoordelijkheid van leidinggevenden, deze opvatting haalbaar maakt.

²⁷ Zie Hoofdstuk 2: 2 september 1997

²⁸ Zie Hoofdstuk 2: 6 juli 1998

Hoofdstuk 2 Geschiedenis

Voorspel

- November 1993 / maart 1994 In het College van Dekanen wordt, bij gelegenheid van de adviesronde over de nieuwe strategienota, gesproken over facultaire indeling en integraal management, alsmede over één eindverantwoordelijke voor een faculteit versus het afzonderen van beheersverantwoordelijkheid.
- 27 april 1994 De Universiteitsraad aanvaardt de door het College van Bestuur (N. De Voogd, K.F. Wakker en Mw. J.A.I. Kromhout) voorbereide strategienota 'Naar een nieuw engagement' als kader voor nader te ontwikkelen beleid; reeds tijdens het opstellen ervan heeft het [CvB](#) aan het managementteam van het Bureau Universiteit gevraagd na te gaan hoe een Bureau Nieuwe Stijl er uit kan zien.
- okt ober 1994 Het CvB stelt een concept-[reorganisatieplan](#) voor het [BU](#) vast met de bedoeling dit in brede kring binnen het BU en de TU ter discussie te stellen.
- 28 november 1994 Het [CvD](#) bespreekt het plan voor de reorganisatie van het BU, en is daarbij voorstander van een slanker en efficiënter opererend bureau. Mét een eenheid Onderwijs en Onderzoek als primaire beleidsvoorbereidende dienst, mist het een afweging van de taken centraal/decentraal. In het kader van deze afstemming wordt aanbevolen een degelijk management-informatiesysteem te ontwikkelen; binnen het bureau zou een kleine, zeer deskundige eenheid verantwoordelijk dienen te zijn voor het informatiemanagement.
- 5 april 1995 De reacties uit brede kring (oktober 1994) worden door een projectgroep, bestaande uit een lid van de Raad van Advies van de TU Delft, de Secretaris van de Universiteit en medewerkers van het BU, verwerkt tot een reorganisatieplan 'Met het oog op de toekomst: het Bureau Nieuwe Stijl'.
- 13 juni 1995 Het CvB (N. De Voogd, K.F. Wakker en Mw. M. Veenendaal) stemt in met een voorstel voor taak, samenstelling en werkwijze van een werkgroep Procesevaluatie en benoemt prof. dr.ir.M. de Bruin tot voorzitter. Deze projectgroep heeft tot taak om voorstellen in te dienen voor de evaluatie van de wijze waarop de beheersprocessen binnen de beheerseenheden van de TU Delft verlopen. Uitgangspunt daarbij vormen de desbetreffende voornemens, opgenomen in het Instellingsplan, en verder vastgelegd in de besluitvorming m.b.t. het nieuwe allocatiemodel (uitwerking C-factor). Het CvB verwacht van de projectgroep uiterlijk oktober 1995 voorstellen op hoofdlijnen voor de aspecten die bij een evaluatie betrokken moeten worden. Het CvB besluit, op grond van de ontvangen reacties, een aparte discussie te voeren met de [URcFP](#) over het onderwerp "reductie van overhead". Voor wat betreft de dekanen en beheerders zal worden getracht een gezamenlijk overleg te organiseren.
- 1 november 1995 Conform de voorstellen van april 1995 brengen informateurs advies uit over taakstelling en vormgeving van de functiegebieden: financiën, marketing en communicatie, informatiebeleid, personeel en organisatie, onderwijs en onderzoek, juridische zaken, accountancy, studenten service centrum, bestuurlijke planning en control, organisatie van de faculteiten, bestuur & beheer – ondersteuning.
- 14 november 1995 Instelling 'Overkoepelende Stuurgroep Informatiebeleid, met als doelstelling: het sturing geven aan de inrichting van de bestuurlijke en administratieve informatievoorziening, nodige infrastructuur, overige faculteitoverschrijdende systemen. Voorzitter: Mw. Drs. M. Veenendaal, ambtelijk secretaris ir. H.R. Stol.

Hieronder ressembleren de bestaande of op korte termijn op te richten vier Stuurgroepen Informatiebeleid: Financiën, Personeel, Studenten Onderwijs en Onderzoek, Wetenschappelijk Informatiesysteem.

20 november 1995 In het [OP-TUD](#) worden de vakcentrales in kennis gesteld van het voornemen van het CvB enkele vergaande beslissingen te nemen in relatie tot de reorganisatie van het Bureau van de Universiteit.

De beginfase

21 november 1995 Na een conferentie, voorbereid door de projectgroep Procesevaluatie, waaraan CvB, informateurs en projectgroep deelnemen, neemt het CvB een besluit met vergaande consequenties.

Wat begonnen is als een reorganisatie van het Bureau van de Universiteit wordt nu ingebed in een TU-wijde reorganisatie van de ondersteunende diensten.

Het CvB stelt de volgende hoofdlijnen voor de herinrichting en de modernisering van de ondersteunende processen en diensten van de Technische Universiteit Delft vast: Het [BU](#) wordt in omvang verminderd met 25 fte en vervolgens opgesplitst in:

- Staf CvB voor beleidsvoorbereiding en functionele aansturing van de ondersteunende diensten binnen de gehele universiteit, omvattende de volgende functiegebieden: marketing, evaluatie en planning, studentenzaken, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiën, informatiemanagement, juridische zaken, accountancy, bestuurssecretariaat College van Bestuur en Universiteitsraad, persvoorlichting; omvang van 40 tot 60 fte;
- Studenten Service Centrum (SSC) waarin opgenomen: STA*D, de studenten-administratie, het Cultureel Centrum, het Sportcentrum, studievoorlichting;
- Bedrijven Service Centrum (BSC) waarin opgenomen LO/COBU, en waaraan een beperkt aantal nieuwe functies wordt toegevoegd. T.b.v. van alle werkzaamheden voor derden worden een houdstermaatschappij en vier dochtermaatschappijen opgericht, elk in de vorm van een B.V. De dochter-b.v.'s zullen werken voor clusters van TU-beheerseenheden;
- universiteitsservice Centrum (USC) opgericht, waarin in eerste instantie opgenomen alle onderdelen van het BU die niet in de genoemde eenheden zijn ondergebracht. Dit USC staat primair ten dienste van faculteiten en overige beheerseenheden. Het USC zal in de inrichtingsfase worden geleid door prof.dr. ir. M. de Bruin, die nauw samenwerkt met een Stuurgroep bestaande uit 7 personen uit de beheerseenheden. Waar van toepassing worden de onderdelen van het USC functioneel aangestuurd vanuit de Staf CvB.

Het aantal beheerseenheden zal binnen vier jaar worden teruggebracht van het aantal van 22 naar 12 plus of minus 3. Dit proces van "clustering" zal worden voorbereid door prof. De Bruin en de stuurgroep USC

De diensten van het [USC](#) zullen in een periode van 2 tot 4 jaar fuseren met de dienovereenkomstige diensten van de nieuwe clusters van beheerseenheden en vervolgens in deze clusters worden ondergebracht. Door deze fusies, maar ook door de invoering van gestandaardiseerde informatie/administratieve systemen, zal het aantal functies in deze sector verminderen. Dit fusieproces zal gepaard gaan met een inhoudelijke verbetering van een groot aantal functies. Medewerkers die de uitdaging van een vernieuwde functie willen aangaan kunnen in aanmerking komen voor daarop gerichte opleidingen.

Er wordt een TU-wijd gestandaardiseerd Informatie Management (IM) systeem ingevoerd. Dit systeem zal op alle niveaus en in alle beheerseenheden van de TU Delft worden geïnstalleerd.

Het reorganisatieproces van het Bureau van de Universiteit wordt volgens plan voortgezet maar met aanpassingen die voortvloeien uit de nadere concretisering van het bovenstaande.

De reorganisatie van het Facilitair Bedrijf (FB) zal onder andere leiden tot het instellen van een Vastgoed Groep (VG). Deze groep zal eenzelfde positie krijgen als het SSC, het BSC en het USC.

De boven beschreven herinrichting en modernisering van de ondersteunende

processen en diensten van de Technische Universiteit Delft zal worden uitgevoerd met een goed flankerend sociaal beleid.

De zelfde dag presenteert het CvB in bijeenkomsten met de leden van het OP-TUD resp. met de verzamelde dekanen en secretarissen-beheerder dit besluit.

- 23 november 1995 In een bijeenkomst voor medewerkers van het BU licht het CvB hen in over zowel het voornemen om de ondersteunende diensten en processen opnieuw in te richten en te moderniseren, als het voornemen het huidige BU te splitsen in vier eenheden.
- 24 november 1995 In de reeks 'Nieuwsbrief CvB' wordt het [voornemen](#) 'Herinrichting ondersteunende processen TU Delft' bekend gemaakt. Tot en met voorjaar 1999 zal ook het medium 'Nieuwsbrief CvB' in het MOD-kader worden gebruikt.
- 28 november 1995 Het CvB besluit het [organisatieplan](#) en [sociaal plan](#) voor de Sector Bedrijven van het FB vast te stellen, alsmede in te stemmen met de [veranderingsvoorstellen](#) voor de mechanische werkplaats van de faculteiten [LR](#) (als onderdeel van de reorganisatie Algemene Dienst) en [Et](#). Het CvB voert over deze besluiten overleg met het OP-TUD. Het besluit treedt in werking wanneer dit overleg, naar het oordeel van de portefeuillehouder, geen aanleiding geeft tot wijzigingen. Het projectteam Reorganisatie Bureau van de Universiteit zal worden gedechargeerd. Ook het werk van de informateurs is thans beëindigd, met uitzondering van het werk van Ir. H.R.Stol (Management Informatie Systeem) waarvan het huidige contract loopt tot 1/1/96.
- 5 december 1995 Het CvB besluit in te stemmen met het [Veranderplan](#) van de Sector Huisvesting van het FB. Over dit besluit voert het college overleg met het OP-TUD. De [URcRPO](#) wordt erover geïnformeerd, Het besluit treedt in werking wanneer het overleg met het OP, naar het oordeel van de portefeuillehouder, geen aanleiding geeft tot wijzigingen. Het CvB besluit het sociaal plan reorganisatie 1994-1997 van de faculteit der [WbMT](#) vast te stellen. Over dit besluit voert het college overleg met het OP-TUD. Het treedt in werking wanneer dit overleg, naar het oordeel van de portefeuillehouder, geen aanleiding geeft tot wijzigingen. In het eerste advies van de Werkgroep Procesevaluatie wordt voornamelijk ingegaan op het doel van de evaluaties en op de aspecten die in de evaluatie betrokken zouden moeten worden. Het college heeft ingestemd met de benadering zoals door de werkgroep bedoeld en heeft de werkgroep verzocht een nadere uitwerking te geven. De nadere uitwerking is gericht op voorstellen voor een praktisch auditprotocol.
- 6 december 1995 De vakcentrales in het OP-TUD bevestigen schriftelijk hun deelname aan een workshop op 18 december d.a.v. over de beleidsvoornemens van het CvB in het besluit van 21 november 1995, en beschouwen de beoogde gedachtenwisseling als de voorfase van een reorganisatie zoals beschreven in het Sociaal Statuut, op grond waarvan het CvB een voornemen tot reorganisatie voorbereidt, dat op enig moment formeel aan de vakcentrales wordt voorgelegd. "Naast de inhoudelijke discussie kan op 18 december van gedachten worden gewisseld over hoe het project procesmatig kan worden aangepakt", zo schrijven zij.
- 12 december 1995 Het CvB stelt de Stuurgroep 'Universitair Service centrum' in – later geheten: 'Stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft'. Voorzitter wordt prof.dr. J.M. Dirken. De leden zijn: prof.dr.ir. E. Backer (ET), ir. F.A.M. Higler (CT), ir. A.A.Ph.J.M. van Lamsweerde (Ge), prof.ir. W.L. Dalmijn (MP) en prof.dr.ir. G.M. van Rosmalen (STM).
- 18 december 1995 De eerder aangekondigde workshop van het CvB met de vakcentrales vindt plaats, waarbij naast enkele voorbereidende ambtenaren ook prof. Dr. M. de Bruin, maar één vakcentrale niet, aanwezig kon zijn.
- 19 december 1995 Na de eerdere invoering – als experiment - van integraal management bij de Faculteit

der Elektrotechniek, besluit het CvB in het kader van het 'experiment Integraal management / beheersmandaat IO' het beheer van IO voor de duur van de periode 1 januari 1996 tot 31 december 2000 op te dragen aan prof.dr. J.M. Dirken, die bij besluit van de zelfde dag is benoemd tot dekaan in de vervulling van een voltijdse bestuursfunctie, bij gelijktijdige benoeming van de secretaris-beheerder in de functie van directeur met submandaat van de dekaan.

- 1 januari 1996 De sector Bedrijven, die tot 1 januari 1996 samen met de sector Huisvesting deel uitmaakte van het Facilitair Bedrijf, gaat in het kader van een reeds lopende reorganisatie als Facilitaire Dienst van start.
- 8 januari 1996 Voor drie van de vier voorgenomen nieuwe eenheden waarin het BU zal worden gesplitst, zijn formateurs benoemd. Zij zullen elk een formatieplan opstellen; in het bijzonder het formatieplan USC (formateur prof. Dr. M. de Bruin) zal dienen als uitgangspunt voor reorganisatie van de ondersteunende processen binnen de TU Delft. De formateurs vangen met hun werk aan zodra met de centrales van overheidspersoneel overeenstemming is bereikt.
- Januari 1996 Een breed samengestelde 'Change-management vergadering' start wekelijkse bijeenkomsten voor coördinatie en informatie-uitwisseling. De CvB-leden ondernemen, samen prof. Dr. M. de Bruin, een toer door de TU om op faculteiten en diensten de voornemens 'MOD en herinrichting TU Delft' toe te lichten.
- 16 januari 1996 Het CvB stelt het Veranderplan Reorganisatie Bureau van de Universiteit vast. In dit Veranderplan is voorzien in de instelling van de Staf van het College van Bestuur. Staf CvB ondersteunt primair het College van Bestuur bij de uitoefening van zijn taken. Daarnaast geven de hoofden van [P&O](#), Financiën, Marketing en Informatie-management functioneel leiding aan de decentrale ondersteunende diensten op hun terrein. Tevens stelt het CvB het [Plan van Aanpak](#) Modernisering ondersteunende diensten vast. Met dit plan wordt een Bureau-in-overgang gevormd. Het CvB wil zo snel mogelijk het Bureau-in-overgang opdelen in drie servicecentra: het Bedrijven Service Centrum, het Studenten Service Centrum en het Universitair Service Centrum. Op korte termijn wil het CvB het overleg in het [OP](#) openen over het sociaal beleidskader dat van toepassing is op deze omvangrijke reorganisatie. Uitgangspunt daarbij is de vigerende Sociale Begeleidingsregeling ([SBR](#)) uit het Sociaal Statuut TU Delft. Nagegaan zal worden of en zo ja, welke aanvullende maatregelen gewenst zijn. Bij de reorganisatie van de ondersteunende processen en diensten zijn alle faculteiten en centrale diensten betrokken. Volgens de huidige procedures houdt dit in dat over ieder besluit waarover het CvB overleg wil voeren in het OP een advies nodig is van alle Medezeggenschapscommissies. Omdat dit een weinig praktische manier van werken is zoekt het CvB naar een vorm die praktisch toepasbaar is en die recht doet aan de uitgangspunten voor medezeggenschap. Het CvB voert over deze besluiten overleg in het OP TU Delft op 5 februari a.s.
- 30 januari 1996 Het CvB bespreekt met [VzUR](#) op welke wijze de Universiteitsraad kan worden betrokken bij de modernisering van de ondersteunende diensten. Weliswaar is met de [URcRPO](#) hieromtrent in december jl. uitvoerig overleg gepleegd (die bij die gelegenheid een positief advies terzake uitbracht), maar de [UR](#) als zodanig is over dit onderwerp nog niet gehoord. Op 7 februari zal [VC](#) (in de UR-vergadering) een presentatie geven. Dan zal ook het voorgenomen CvB besluit van 21 november worden uitgedeeld.
- 5 februari 1996 In het OP-TUD wordt overleg gepleegd over het veranderplan sector Huisvesting van het FB, hetgeen niet tot overeenstemming leidt. Tevens zijn aan de orde de verandervoorstellen BU (Concernstaf) + Voornemen tot reorganisatie MOD. TUD-adviseur van het CvB prof. De Bruin licht het voornemen m.b.t. een USC toe. De vakcentrales in het OP schorten alle overleg op omdat naar hun opvatting het besluit van 21 november 1995 op hoofdlijnen nooit voor overleg bij hen op tafel is geweest,

hetgeen naar hun mening een onaanvaardbare uitholling van het Sociaal Statuut, met name fase 3, is.

- 8 februari 1996 Het CvB meldt in zijn nieuwsbrief de gezamenlijke centrales van overheidspersoneel per brief van 7 mei uitgenodigd te hebben zo spoedig mogelijk te overleggen over de voorwaarden waaronder het overleg over de MOD kan worden hervat. Het CvB overlegt met secretarissen-beheerder en directeuren centrale diensten over de reorganisatie van het BU en de MOD en over de relatie beheerders en projectleiding MOD.
- 16 februari 1996 Het CvB doet de URcRPO_ desgevraagd een 'Overlegkalender CvB/UR inzake de MOD' toekomen als antwoord op de wens van de fracties om de bestuurlijke medeverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor dit TU brede proces. Dit 'spoorboekje' geeft aan wanneer informatie aan resp. overleg met de UR of met commissies geboden is. Daarover bestond eerder nog onduidelijkheid, omdat reorganisaties in feite buiten de bevoegdheden van de UR vallen.
- 20 februari 1996 Het CvB spreekt zijn zorg uit over de ontstane situatie nu het overleg met het OP - TU Delft over de modernisering van de ondersteunende diensten is opgeschort. Gewacht wordt op de brief van het OP (na het overleg van de centrales met "de achterban" op 16 februari).
- Het CvB neemt voorts het besluit naast het reeds bestaande instrument van de Nieuwsbrief in [DELTA](#) voortaan in een bestuurlijk katern informatie over het moderniseringsproces te laten verschijnen.
- 22 februari 1996 De stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft krijgt van het CvB groen licht voor de door haar geformuleerde taakopvatting te adviseren naar zowel CvB als projectleider MOD betreffende kostenverlaging ondersteunende processen en reductie van het aantal beheerseenheden, rekening houdende met het (beschikbaar komen van een) Management Informatie Systeem en de nieuwe Wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie. De stuurgroep zal in haar advies uitgaan van de huidige opleidingen, alsmede zodanige vormgeving van de ondersteunende processen dat verdere organisatieontwikkeling binnen clusters gefaciliteerd wordt.
- 28 februari 1996 Het CvB kondigt in zijn nieuwsbrief aan dat het op 5 februari afgebroken overleg op 8 maart 1996 hervat wordt.
- 5 maart 1996 Het CvB stelt de criteria vast voor bekostiging ten laste van het strategische budget Ondersteunende processen (Procesinnovatie van ondersteunende processen; Investering en onderhoud informatiesystemen binnen dat kader; Opleiding, verbreden kennis en kunde, voor het werken met de genoemde informatiesystemen (lifeware), Herijking organisatorische werkvormen/processen in het kader van de implementatie van de genoemde systemen). Nadere criteria: Innovatie, Kostenbesparing, Efficiencyverbetering, Kwaliteitsverbetering, Toepasbaarheid.
- 6 maart 1996 Het 'spoorboekje' wordt in hoofdlijnen overgenomen door de URcRPO. Een wijziging van de bestuurlijke organisatie als het opheffen van faculteiten behoort tot het beslissingsrecht van de UR. Bij het 'clusteren' van faculteiten (en dus het samenwerken van de ondersteunende diensten) dient de UR 'geïnformeerd' te worden, is het standpunt van het CvB. De Centrales stellen voorlopig: "CvB en UR vormen samen het bestuur van de universiteit. Het georganiseerd overleg vindt plaats tussen bestuur en vakorganisaties en dat is dus per definitie bilateraal."
- 8 maart 1996 Het overleg van het CvB met de vakcentrales in het OP wordt hervat, op basis van afspraken met als gevolgen:

- de Centrales zullen het CvB-besluit van 21 november 1995 ter toetsing voorleggen aan een externe adviseur,
- het resultaat van deze toetsing in het open en reëel overleg kan leiden tot wijziging van de CvB-plannen,
- de vorming van de staf CvB en de beoogde [servicecentra](#) wordt opgeschort tot na dat overleg.

Zonder overeenstemming over het veranderplan van de sector Huisvesting (zie 1 januari 1996) wordt afgesproken dat die reorganisatie wordt voortgezet met het opstellen van een reorganisatie- en een sociaal plan. Deze reorganisatie zal na drie jaar geëvalueerd worden.

Maart 1996	Het CvB stelt voor de coördinatie van het moderniseringsproces een aparte projectgroep in o.l.v. Prof. Dr. Ir. Marcel de Bruin ('projectleider MOD'), voorts bestaande uit Ir. Jaap Geenen en Drs. Fransje van Veen.
Maart 1996	De stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft enquêteert onder dekanen, secretarissen-beheerder en directeurs en overlegt met de geënquêteerden over diverse aspecten van de clustering en clusterkeuze.
4 april 1996	In het eerste 'bestuurlijke katern' (twee-wekelijkse bijlage bij DELTA: 'bestuurlijke informatie voor medewerkers en studenten') geeft Prof. De Bruin aan dat een externe adviesaanvraag als door de Centrales beoogd, gegeven de rapporten van de elf adviseurs ter zake van de opsplitsing van het voormalige BU, weinig nieuws zal opleveren en vertragend werkt op het reorganisatieproces, waardoor de betrokken personeelsleden langer in onzekerheid blijven.
21 mei 1996	Prof.dr J.M.Dirken (voorzitter stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft.) en prof.dr. ir. M.de Bruin (directeur Universitair Servicecentrum i.o.) informeren het CvB over de stand van zaken van het overleg in de stuurgroep v.w.b. het onderwerp clustering van beheerseenheden.
4 juni 1996	In een 'tussenrapportage MOD' aan het CvB presenteren Prof. Dirken (voorzitter Stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft) en Ir. Geenen de door de stuurgroep ontwikkelde visie m.b.t. de bij de clusterkeuze te hanteren randvoorwaarden en criteria alsmede de weg waarlangs de stuurgroep voornemens is tot voorstellen van mogelijke clusterpatronen te komen. Voorts maakt het CvB een begin met een reeks besluiten over taken en doelstellingen van de projectleiders (-managers) voor BSC, Staf CvB, SSC en USC. (afgerond 18 juni 1996) Voorts wordt gesproken over de voorlopige resultaten van het verzoek aan WTM en TB om tot een fusie te komen.
14 juni 1996	' MEDE ', bureau voor organisatieontwikkeling, rapporteert, daartoe door de vakcentrales gevraagd, inzake de 'Reorganisatie bureau TU Delft'. Het onderschrijft daarin de plannen in grote lijnen, maar plaatst kritische kanttekeningen bij het proces. Geconstateerd wordt dat te weinig is geïnvesteerd in het creëren van een breed draagvlak onder de medewerk(st)ers. Verder wordt geconstateerd dat de communicatie over de nieuwe plannen nog uiterst gering is, waardoor onnodige onzekerheden en spanningen zijn ontstaan.
18 juni 1996	Het CvB besluit de diensten van het USC in een periode van 2 tot 4 jaar te doen fuseren met de dienovereenkomstige diensten van de nieuwe clusters van beheerseenheden en vervolgens in deze clusters onder te brengen.
25 juni 1996	In het CvB wordt besloten TB nieuwbouw toe te staan, mede in verband met de eventuele fusie met WTM.

- Juli 1996 De stuur-/adviesgroep herinrichting TU Delft komt met haar voorstel. In het advies wordt er op aangedrongen niet alleen besparing op de overhead als uitgangspunt voor clustering te nemen, maar ook overwegingen met betrekking tot onderwijs en onderzoek. Op grond van dit voorstel spreekt het CvB met alle faculteitsbesturen en directies van centrale diensten en onderzoeksinstituten en met een aantal groepen hoogleraren.
- 6 augustus 1996 Het CvB ziet, in reactie op het rapport MEDE (rapportage inzake reorganisatie Bureau TU Delft van 14 juni jl.), geen aanleiding de grote lijnen van het voornemen dd.21 november 1995 (beslispunt fase III reorganisatieprocedure) en het Veranderplan Bureau Universiteit dd.16/1/96 te wijzigen. Met de notitie van die strekking, die gehoord de discussie in het OP-TUD eventueel zal worden aangepast, zal worden meegezonden de nota "Organisatie en besturingsconcept TU Delft". Voor de goede orde dechargeert het college de projectgroep, die een rol heeft gespeeld bij de uitwerking van het reorganisatieplan (april 1995) thans ook formeel, onder dankzegging
- 12 augustus 1996 Het rapport MEDE leidt, na overleg, tot een protocol tussen CvB en vakcentrales, met exacte afspraken m.b.t.:- de hoofdlijnen van de inrichting van de ondersteunende diensten
 - de vorming van een staf CvB
 -uitgangspunten inzake de relatie tussen en de aansturing van onderdelen van de TU
 - een tijdsplanning van het reorganisatieproces:
 =binnen een half jaar, vanaf 12/8/96, is bekend welke ondersteunende taken worden ondergebracht in de onderscheiden servicecentra (BSC, SSC en USC), de decentrale clusterdiensten en de overige ondersteunende diensten en wat de positie van VG zal zijn
 =binnen één jaar vanaf 12/8/96 is het organisatieplan (functiebeschrijving en - bezetting) en het sociaal plan voor deze ondersteunende eenheden vastgesteld.
- 13 augustus 1996 Het CvB besluit bijgevolg het relevante deel van het besluit van november 1995 om te zetten van een voornemen tot besluitvorming in een definitief besluit. Impliciet is hiermee ook besloten tot vaststelling van de notitie 'Organisatie- en besturingsconcept'. Deze notitie zal ter informatie aan de URcRPO en aan het Presidium van de UR worden aangeboden.
- Het CvB onderschrijft de analyse, alsmede de criteria die voor de clustering van beheerseenheden zijn gegeven in het eindadvies van de stuur-/adviesgroep Herinrichting TU Delft (juli 1996). Het CvB zal dit bespreken met de beoogde samenwerkingspartners in de persoon van de dekaan(-beheerder) van de faculteit en de directeur van de (centrale) dienst of het instituut. Voorts zal met het Presidium worden overlegd op welke manier CvB en UR samen tot een standpuntbepaling kunnen komen. Ook het Overlegorgaan Personeelszaken TU Delft speelt een belangrijke rol in het geheel.
- Mede op verzoek van de stuur-/adviesgroep Herinrichting TU Delft onder voorzitterschap van prof. dr. J.M.Dirken wordt deze door het CvB onder dankzegging gedechargeerd.
- Het 'protocol' van 12 augustus wordt in een gezamenlijke verklaring van CvB en vakcentrales naar de TU Delft gecommuniceerd.
- 20 augustus 1996 Het CvB beraadt zich nog over de vraag of het clusterproces al dan niet door een klankbordgroep vanuit de instelling zal worden begeleid (was eigenlijk 2e taak van de Stuur-/Adviesgroep Herinrichting TU Delft, maar die groep is op haar verzoek gedechargeerd nu het eindadvies is uitgebracht.
- De nota "De Staf van het College van Bestuur vormgegeven" wordt vastgesteld door het CvB. Deze ware te bezien in samenhang met de nota Organisatie- en besturingsconcept van de week daarvoor.
- N.a.v. het beraad in de vorige collegevergadering over het eindadvies van de Stuur-

/Adviesgroep Herinrichting TU Delft besluit het college nadrukkelijk uit te dragen dat het clusteren van beheerseenheden zeker een financiële besparing oplevert. Hiermee houdt het college vast aan het oorspronkelijk uitgangspunt van de operatie MOD, waarvan de clustering een uitwerking is.

- 26 augustus 1996 VC deelt in het CvD de eerste CvB-reactie mee op het rapport van de stuurgroep Herinrichting (juli 1996), en geeft daarbij enkele uitgangspunten:
-de opleidingen staan niet ter discussie en blijven alle bestaan,
-een cluster is een organisatorische eenheid,
-door terugdringen van de overhead TU-breed, kunnen gelden worden overgeheveld naar de primaire taken,
-clusteren op basis van inhoudelijke gronden is niet per sé noodzakelijk.
Het CvB presenteert ook een alternatief voor de voorstellen van de stuurgroep, in de vorm van een plan met vijf 'schools'.
De dekanen reageren in eerste aanleg verdeeld, o.m. vragen sommigen om meer tijd voor het proces, en stellen anderen dat het tijdig slagen van de reorganisatie BU en de vorming van de service-centra zeer belangrijk is voor het goed verlopen van het clusteringsproces.
- 30 augustus 1996 Het [CvD](#) wijdt een vertrouwelijke extra vergadering aan het plan om tot herinrichting van de TU Delft te komen en adviseert het CvB om op korte termijn te starten met een goed en inhoudelijk overleg, met een heldere beschrijving van de proces-inrichting met terugkoppeling naar de gehele TU-gemeenschap in een vroegtijdig stadium. De nadelen van een vertraging zullen niet opwegen tegen de voordelen van een zorgvuldig uitgevoerd wijzigingsproces, zo stelt het CvD.
- 3 september 1996 Het college constateert dat het door de Faculteit L&R ingediende veranderingsvoorstel geen raakvlakken heeft met het reorganisatieproces MOD. Het besluit derhalve de secretaris-beheerder LR te verzoeken het reorganisatieproces te continueren. Het college voert over dit besluit overleg met het OP TUD. Het besluit treedt in werking wanneer het overleg in het OP, naar het oordeel van de portefeuillehouder, geen aanleiding geeft tot wijziging.
- 10 september 1996 Het CvB neemt het voorlopige besluit, vooruitlopend op het besluit van de Tweede Kamer over het Ontwerp van Wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB), een ambtelijke werkgroep (later geheten: 'Werkgroep Implementatie MUB') in het leven te roepen t.b.v. de opstelling van een concept-Bestuursreglement dat voldoet aan de MUB en dat rekening houdt met de TU Delft strategie.
Het CvB stemt in met het voorstel van [portefeuillehouder P&O](#) (Ph P&O) om te komen tot een blauwdruk voor [clusterbureau's](#) onder verantwoordelijkheid van prof.dr.ir. M.de Bruin. Voorts wordt bepaald dat portefeuillehouder P&O eindverantwoordelijk is voor de communicatie MOD.
De projectleiding MOD stelt vier werkgroepen in ter voorbereiding van de beschrijving van een 'norm-clusterdienst': 'Inventarisatie functiegebieden P&O', 'Financiële functie norm-clusterbureau', 'Ontwerp Centrale Inkoop Service Unit' en 'Werkgroep Facility Management MOD'.
- 17 september 1996 Het CvB besluit een Second opinion te vragen v.w.b. het te kiezen Management Informatie System. Een offerte hiervoor zal worden gevraagd aan twee bureaus.
- 23 september 1996 In het CvD licht Ph P&O desgevraagd toe hoe de blauwdruk van een clusterbureau en de configuratie van de automatiseringssystemen tot stand zal komen en wie of welke instanties daarbij betrokken zijn. In het overleg tussen CvB en de vakcentrales zullen het tijdschema en de fasering van de maatregelen afgesproken worden: volgend jaar augustus zal bekend zijn welke medewerker in welk clusterbureau geplaatst is, zo wordt namens het CvB gesteld.
- 7 oktober 1996 In het CvD wordt door het CvB de parlementaire behandeling van de MUB aan de

orde gesteld. Voorts wordt over (een draagvlak voor) de clustering gesproken, en verwijst het CvB naar noodzakelijke besluiten over huisvesting, zoals de volgende dag in het CvB voor WbMT en IO. Tenslotte meldt VC dat er over het MIS twee onafhankelijke 'second opinions' zijn gevraagd.

- 8 oktober 1996 Het CvB bevestigt dat de ruimtelijke uitbreiding van de Faculteit der Technische Bestuurskunde wordt opgenomen in de Bouwbegroting 1997.
- 14 oktober 1996 De vakcentrales hebben te kennen gegeven het organisatieplan voor het BSC, het SSC en de clusterbureaus tezamen te willen bezien opdat kan worden beoordeeld of de ondersteunende functies optimaal georganiseerd zijn.
- 15 oktober 1999 Het CvB besluit het "Organisatieplan Sleutelfuncties Staf College van Bestuur" in principe vast te stellen en voor overleg aan te bieden aan het Overlegorgaan Personeelszaken TU Delft. Het CvB neemt de planning van het MOD-proces in relatie tot de diverse deelprojecten en een aantal voor het project belangrijke ontwikkelingen voor kennisgeving aan.
Desgevraagd door VzUR deelt het CvB mee dat een offerte voor een second opinion betreffende het project [MIS](#) is gevraagd aan Moret, Ernst en Young en aan KPMG.
- 16 oktober 1996 Per Nieuwsbrief maakt het CvB vijf benoemingen van en drie vacatures onder de directeurs en hoofden Staf CvB bekend.
- 28 oktober 1996 De projectleiding MOD stelt [A](#) Een organisatieplan met draagvlak voor een centraal clusterbureau: plan van aanpak [B](#) op, in het kader van de "Reorganisatie bureau TU Delft".
- 31 oktober 1996 Het CvB besluit de functiebeschrijvingen vast te stellen voor de Staf CvB (m.u.v. directeurs en hoofden) als uitgangspunt voor het Organisatieplan Staf CvB. M.b.t. de oud-nieuw vergelijking medewerkers Staf CvB bepaald dat alle in dit besluit bedoelde functies nieuwe functies zijn, zodat sprake zal zijn van vacatures. Het besluit (met de functiebeschrijvingen en -waarderingen) zal ter kennisgeving worden toegezonden aan het OP-TUD. [SU](#) deelt in het kader van dit besluit mee dat hij het Organisatieplan Staf CvB zal aanbieden voor de collegevergadering van 5 november a.s.
- 4 november 1996 Bij afwezigheid van de overige leden van het CvB voor het overleg in het CvD deelt RM vanuit het CvB mee dat het tijdschema m.b.t. de MOD i.v.m. de clustering iets is opgerekt; primair is dat er nu een blauwdruk ligt voor een clusterbureau dat clusters van faculteiten kan bedienen.
- 5 november 1996 Het CvB laat [Dir. P&O](#) een "pool" van deskundigen instellen, die reorganisatieleiders desgevraagd bijstaan bij de organisatie en opzet van het plaatsingsproces. Voorts worden nadere afspraken gemaakt over de organisatie van het herplaatsingsproces, de organisatorische inpassing van de herplaatsingscoördinator en de instelling van een centrale "herplaatsingsadviescommissie". De besluitvorming omtrent evt. nadere, op de bevordering van de uitstroom gerichte maatregelen worden geplaatst binnen het kader van het nog vast te stellen algemene mobiliteitsbeleid. Over het hiervoor genoemde besluit voert het CvB overleg met het Overlegorgaan Personeelszaken TU Delft.
- 6 november 1996 In een Nieuwsbrief informeert het CvB de TU Delft opnieuw over het protocol van 12 augustus, wijst op het feit dat personeelsleden nog enige tijd in onzekerheid moeten verkeren, maar zegt alles in het werk te stellen om uiterlijk in augustus 1997 de gewenste duidelijkheid te verschaffen.
- 14 november 1996 Het CvB neemt kennis van de voorlopige plaatsing van functionarissen in de Staf

CvB. De term "voorlopig" is aan de orde omdat het overleg met het OP TU Delft nog moet worden gevoerd. De omvang van de staf zal het totaal van 50 fte niet overschrijden. Het CvB machtigt Ph P&O in het CvB een organisatieplan Staf CvB vast te stellen en het voor overleg aan te bieden aan het OP TU Delft: Dit wordt per informatiebulletin aan de TU Delft meegedeeld.

- 18 november 1996 Ph P&O deelt namens het CvB in het CvD mee dat er nu een 'draaiboek inzake invoering van de MUB' is, en dat volgens een realistische schatting van de project manager MOD een bedrag van Mf 30 minimaal per jaar bespaard zal kunnen worden.
- 2 december 1996 VC geeft in het CvD een toelichting over het draaiboek / stappenplan inzake de herinrichting TUD, de clustering, de huisvesting, invoering MUB, e.d. Wat betreft de herinrichting verwijst VC naar de in september met de faculteiten gevoerde gesprekken over dit onderwerp. Een vijftal clusters wordt als uitgangspunt gepresenteerd; onverwachte en onvoorzien hoge huisvestingslasten zou aanleiding tot herziening van deze indeling kunnen zijn.
- 3 december 1996 Het CvB stelt zijn standpunt over clustering vast.
Facultaire clusters: Bk / OTB, CT / Geo, IO / LR, STM / TA / IRI, Et / TWI / TN, WbMT, TB / WTM.
Dienstclusters: CW / CED / RC / DIO(BU), BTUD / DUP / TMD / SG / Integraal / Outlook / BGC, FB / CMC-DAAS / DAO(BU).
Het standpunt wordt aan alle faculteiten en overleggremia aangeboden voor commentaar. Het voornemen is om begin maart formeel een besluit te nemen, nadat de faculteiten en overleggremia de gelegenheid hebben gekregen om commentaar te leveren; en maakt dit in zijn nieuwsbrief van 4 december bekend.
- 9 december 1996 De projectleiding MOD stelt een 'Klankbordgroep Communicatie MOD' in.
- 10 december 1996 De nota "Standpunt van het CvB over clustering van faculteiten, instituten en diensten aan de TU Delft" (overeenkomstig het besluit van 3 december) verschijnt.
- 16 december 1996 In het CvD geeft RM namens het CvB aan dat over de instituten OTB, IRI en DIMES nog geen besluit is genomen in relatie tot clustering en MOD.
- 1 januari 1997 Prof. Dr. Ir. J. Blaauwendraad treedt aan als nieuwe Rector Magnificus als opvolger van Prof. Ir. K.J. Wakker, na ommekomst van diens termijn.
- 1 januari 1997 Het concept 'Raamwerk Veranderingsvoorstellen MOD' (20 pagina's + 14 bijlagen), opgesteld door de projectleiding MOD, verschijnt; met als bijlage de notitie 'Beschrijving norm-clusterdienst TU Delft'.
- 1 januari 1997 De vacature Staf CvB Directeur Financiën wordt vervuld.
- januari 1997 Het NIPO houdt, in opdracht van de projectleiding MOD, een 'nulmeting' "Bekendheid met TU-brede reorganisatie".
- januari 1997 Een klankbordgroep MOD wordt ingesteld; samenstelling: - K. D'Angremond (voorzitter), J.M. Dirken, H. van Iperen, A.H.M. Verkooijen en M. Verschuijl (secretaris), F.M. van Veen (verslag); gasten: J.M. Bronneman, M. Veenendaal, M. de Bruin en J.M.M. Geenen.
- 8 januari 1997 Tijdens de hoorzitting bij de Advies- en Arbitragecommissie Rijksdienst hebben CvB en vakcentrales gezamenlijk de conclusie bereikt dat het info-bulletin van 14 november 1996 waarin mededeling werd gedaan over voorlopige plaatsingen in de te vormen Staf CvB, tot misverstand aanleiding kan geven; er was sprake van voorgenomen plaatsingen. Deze verklaring impliceert dat open en reëel overleg over het organisatieplan Staf CvB gevoerd kan worden.

- 16 januari 1997 De vergadering van 'Change managers' in hernieuwde samenstelling - J.M. Bronneman, M. de Bruin, J.J.M. Geenen, C.J. Peels, mw. M. Veenendaal, H.R. Stol, verslag : Mw. F.M. van Veen – bezint zich op de recente ontwikkelingen MOD, en komt twee-wekelijks bijeen ter coördinatie van de processen 'vorming van BSC, SSC en USC' (MOD) enerzijds, en totstandkoming MIS anderzijds.
- 17 januari 1997 In het CvD bestaat v.w.b. de toekomstige clustering instemming met 'facility sharing' en onderwijsvernieuwing (eventuele gemeenschappelijke propaedeuse) doch er wordt op fasering van dit proces aangedrongen. 'Facility sharing' kan slechts plaatsvinden nadat er fysieke eenheid is gevormd. De aanstelling van een superdekaan (voor elk van mogelijk vijf clusters) met een extra bestuurlijke laag zal geen 'integraal management' op het niveau van de 'oude' faculteiten doen ontstaan.
- 20 januari 1997 In het Overlegorgaan Personeelszaken TU Delft zijn CvB en vakcentrales tot overeenstemming gekomen over een werkwijze, die op korte termijn kan leiden tot een definitief Organisatieplan Staf CvB; voorts ligt het nieuwe Sociale Statuut als concept ter bespreking voor in het OP
- 21 januari 1997 Het CvB neemt een besluit over de leiding/leiders van de deelprojecten voor de vorming van de clusterbureaus en voor de clusters van centrale diensten, zoals voorgedragen door de projectleiding MOD. Hierover wisselt het van gedachten met de decanen op 25 januari a.s.
- 27 januari 1997 VC meldt in het CvD dat n.a.v. de vergadering van het CvB en het CvD op 25 januari d.a.v. consequenties zijn getrokken m.b.t. de clustering en het huisvestingsplan. Een bijgestelde indeling van zeven clusters wordt gemeld.
- 28 januari 1997 Het CvB besluit op grond van de ontvangen reacties, alsmede op grond van het rapport van VG: "Herhuisvestingsconsequenties Clustering" (dd.17/1/97), tot een wijziging van het voorlopige clusterbesluit van 3 december 1996, betreffende de faculteiten:
 - [WTM](#) en [TB](#); nieuwbouw gereed in 1998
 - [IO](#) en [WbMT](#); met nieuwbouw is reeds begonnen
 - [Et](#) en [TWI](#)
 - [STM](#), [TN](#) en [IRI](#)
 - [CT](#)
 - [Bk](#) en [OTB](#)
 - [L&R](#), [TA](#) en [Ge](#)
 In de Nieuwsbrief van 29 januari 1997 wordt deze bijstelling bekend gemaakt. Het CvB besluit voorts in principe tot vaststelling van de Veranderingsvoorstellen voor een Studenten Service Centrum, een Bedrijven Service Centrum, een tweetal clusterdiensten en een Universitair Diensten Centrum. Het CvB voert over dit besluit overleg in het OP TU Delft.
- Februari 1997 Het NIPO-rapport 'Bekendheid met TU-brede reorganisatie' komt uit. Deze 'nulmeting' dient in de loop van 1997 gevolgd te worden door nog twee onderzoeken.
- 5 februari 1997 Het CvB bevestigt de besluitvorming van 28 januari m.b.t. de facultaire clustering en besluit dat voor de 3 clusters van diensten er 2 clusterbureaus zullen komen: één clusterdienst voor [RC](#), [CED](#), [CW](#), [BTUD](#), [FB](#), [CMC/DAAS](#) en [DAO](#) en één voor Staf CvB, [SSC](#), [BSC](#), [UDC](#) en [VG](#). De projectleiders voor de clusterbureaus kunnen nu aan het werk. Het college machtigt Ph P&O om de nog ontbrekende projectleiders aan te wijzen. De projectleiders geven nadere invulling/detailering aan het voor de clusterdiensten opgestelde raamwerk. Indien nodig zullen zij in overleg met de PL-MOD en samen met de betrokken faculteiten/diensten nagaan of er ruimte is voor een bepaalde fasering in de tijd bij de vorming van het clusterbureau. Dit is ook het antwoord van het CvB op de vraag van WbMT om de vorming van het clusterbureau met IO uit te stellen, vanwege het

ingrijpende veranderingsproces waarin de faculteit zich bevindt.
 Het college zal met CT spreken teneinde deze faculteit binnen de MOD te houden (nu deze faculteit (voorshands) niet hoeft te clusteren).
 Het college neemt nog geen besluit over de bestuurlijke organisatie van de geclusterde faculteiten en diensten.
 Het CvB stelt de tekst vast van een nota aan de UR waarin het voorstelt in te stemmen met de functionaliteiten/diensten, die zijn opgenomen in het op te richten Studenten Service Centrum, een en ander in het kader van de bevoegdheid van de UR m.b.t. de collectieve studentenvoorzieningen. In bijlage zullen worden meegezonden de reacties van de faculteiten, STA*D en de studieadviseurs op het concept SSC.

- 10 februari 1997 De vormgeving van de Staf CvB komt tot stand.
- 10 februari 1997 Het CvB meldt in het CvD zich nog te beraden op de consequenties van een federatief model voor de clustering. Clustering van diensten blijft conform het besluit van december 1996. Er bestaat overeenstemming met de bonden over de vorming van de staf. Als tijdstip voor effectuering van de reorganisaties blijft voorlopig de datum van 15 augustus 1997 gehandhaafd.
- 11 februari 1997 Omdat naar verwachting het proces MOD enigszins naar achteren zal opschuiven, verwacht het CvB in de volgende vergadering een samenhangende planning voor de processen [MUB](#), MOD en [MIS](#) vast te stellen.
 Het CvB besluit in te stemmen met de overgang van de groep ISO (Instrumentatie stralingsonderzoek) naar het IRI, hetgeen geen reorganisatie betreft.
 Het CvB besluit eveneens in te stemmen met het voornemen van de directeur van het IRI dd.17/12/96 tot reorganisatie van de Algemene Dienst, HOR-ontwikkeling en HOR-bedrijfsvoering. (Hoger Onderwijs Reactor). Het betreft hier een decentraal aangestuurde reorganisatie.
 Het CvB besluit tenslotte in te stemmen met het voornemen van L&R dd.28/1/97 tot reorganisatie van het Hechtingsinstituut. Het betreft ook hier een decentraal aangestuurde reorganisatie.
 Het CvB informeert, resp. voert over deze besluiten overleg met, het OP-TUD. De twee laatste besluiten treden in werking wanneer het overleg in het OP, naar het oordeel van Ph P&O, geen aanleiding geeft tot wijzigingen.
- 17 februari 1997 Het CvB opent het overleg met de Centrales over (de procedure voor behandeling van) de veranderingsvoorstellen voor BSC, SSC en de ondersteunende diensten van de nieuwe clusters; tevens over de wijziging van het Sociaal Statuut alsmede de 'regelingen uittreden' i.h.k.v. de SBR TU Delft.
- 18 februari 1997 Overigens onverlet de nota "Standpunt van het CvB over clustering van faculteiten, instituten en diensten aan de TU Delft", van 10 december 1996, heeft het CvB zijn standpunt m.b.t. de clusterindeling als volgt bijgesteld: WTM / TB, IO / WbMT, ET / TWI, STM / TN / IRI, LR / TA / Geo, CT, Bk en OTB.
 M.b.t. de centrale diensten handhaaft het college in principe zijn standpunt van 3 december 1996.
 Het CvB staat het volgende bestuursmodel voor ogen. Aan het hoofd van de faculteit staat een dekaan, die door het CvB wordt belast met het beheersmandaat. Hij is de integraal manager van de faculteit. Aan het hoofd van een opleiding staat een opleidingsdirecteur, die zijn taken, ook die m.b.t. het beheer van de opleiding, onder verantwoordelijkheid van de dekaan uitoefent. Mogelijk is ook dat een onderzoeksdirecteur wordt benoemd. Over de wenselijkheid daarvan zal de ad hoc werkgroep IFOM aan het CvB een advies uitbrengen. Dekaan, opleidingsdirecteur(en) en evt. de onderzoeksdirecteur vormen samen het managementteam van de faculteit. Als een instituut in het cluster wordt opgenomen (IRI, OTB) is de directeur eveneens lid van het managementteam. De betrokkenheid van de studenten bij het managementteam moet nog nader worden uitgewerkt. De dekaan is de beoordelaar

van de leden van zijn managementteam.

Het CvB beseft dat de boven geschetste eindsituatie voor een aantal clusters niet meteen realiseerbaar is en besluit tot een overgangssituatie met subfaculteiten. Aan het hoofd van de faculteit staat dan het faculteitsbestuur, bestaande uit de dekaan en evenveel vicedekanan als er partners zijn. Als er een instituut in het cluster wordt opgenomen, maakt de directeur ervan eveneens deel uit van het bestuur. De dekaan wordt belast met het beheersmandaat en draagt de verantwoordelijkheid voor het integratieproces. Iedere vicedekaan heeft de algemene leiding van een subfaculteit in zijn portefeuille. Hij oefent de beheersbevoegdheden uit voor zover deze betrekking hebben op de onderwijs- en onderzoekprocessen van zijn sub-faculteit. Omdat in dit geval geen sprake is van een bestuur, bestaat er geen hiërarchische verhouding tussen dekaan en vicedekaan. Het CvB is de beoordelaar van de dekaan. De betrokkenheid van de studenten moet nog nader worden uitgewerkt.

De bestuurlijke inrichting van de clusters loopt parallel met de invoering van de MUB. Dat betekent dat de bestuurlijke inrichting op 1 september 1997 gereed is. Om praktische redenen blijven de administratieve processen tot het eind van het boekjaar gelijk aan die in de huidige situatie. Per 1 januari 1998 worden ook de administratieve processen van de afzonderlijke subfaculteiten geïntegreerd.

Het Algemeen Beheersreglement en het Bestuursreglement zullen worden aangepast. Na de gedachtenwisseling over het CvB-voorstel met de UR op 5 maart, zal het college een voorstel tot wijziging van het Bestuursreglement voor de UR-vergadering van 26 maart voorbereiden.

Het CvB stelt de tekst vast van een schriftelijke mededeling aan de Universiteitsraad met de belangrijkste stappen in het besluitvormingsproces m.b.t. de Modernisering Ondersteunende Diensten (MOD), de invoering van de Wet Modernisering Universitaire Bestuursstructuur (MUB) en de clustering. Onder de noemer "clustervorming" zijn eveneens de beschikbaarheid van het Management Informatie Systeem (MIS) en het korte-termijn-huisvestingsplan meegenomen.

Het college besluit akkoord te gaan met de resultaten van het overleg met in het OP-TUD, met name met de verlenging van de SBR (t.o.v. het in het OP voorliggende voorstel) met 3 maanden, tot 1/1/99. De financiële implicaties van dit besluit zullen nog worden nagegaan

21 februari 1997 Op een beleidsdag wordt het CvD verder geïnformeerd over de onderwerpen MUB en MOD: De MUB zal bij de TUD ingevoerd moeten zijn per 1 september 1997, en daarmee samenhangend een nieuwe OR, nieuw Bestuurs- en Beheersreglement (BBR), nieuw modelreglement per faculteit. Het MIS zal op 1 januari 1998 ingevoerd worden. De vergadering acht administratie-vereenvoudiging vóór de invoering van het systeem noodzakelijk.

VC licht voorts het besluit tot wijziging van het federatiemodel tot clustering toe; het is genomen gelet op de huisvestingskosten en met het oog op een goed kwaliteitsniveau binnen de TU gemeenschap. Er ontwikkelt zich een discussie over een dekaan die rechtstreeks de hoofden van de functie-afdelingen aanstuurt, dan wel een dekaan die wordt vrijgespeeld voor zijn strategische rol en boegbeeldfunctie voor het beroepenveld.

Het CvB zal met de toekomstige clusters een bilateraal gesprek hebben.

25 februari 1997 Het CvB formuleert een voorgenomen besluit t.a.v. het MIS. Het CvB geeft prioriteit aan de financiële module: het wil het nieuwe systeem gebruiken in het volgende begrotingsjaar. De begroting 1997 zal moeten worden opgesteld alsof die financiële module er is.

Het besluit van de heer Stol, projectleider MIS, om het contract met de TU Delft te beëindigen is gegrond op een zakelijk verschil van inzicht over de werkwijze in de volgende projectfase (uitbrengen van offertes door een aantal software-leveranciers). Het CvB besluit ir. J.van Staalduinen, naast zijn functie van Directeur CED, per 1 maart 1997 te benoemen tot Hoofd Stafeenheid Informatiemanagement voor de duur van het project.

Voorts houdt het CvB vast aan het laatste (aangepaste) besluit over 7 clusters van

faculteiten, zo wordt een verzoek om heroverweging van CT en Ge beantwoord. RM wil aantekening van zijn opmerking dat het hem spijt dat het signaal van de dekaan van de Faculteit CT is misverstaan, maar hij legt zich neer bij het CvB-besluit. Tenslotte besluit het CvB t.a.v. de [dienstenclusters](#) tot een aanpassing:

1. Studium Generale wordt ondergebracht bij het Studenten Service Centrum;
2. Delft Integraal en Delft Outlook wordt ondergebracht in het UDC;
3. Beeld en Grafisch Centrum wordt/blijft ondergebracht bij het Facilitair Bedrijf;
4. Dienst Arbeidsomstandigheden (DAO) wordt ondergebracht in het UDC.

- 4 maart 1997 Het CvB besluit de aanpassing van het besluit dd.3 december 1996 t.a.v. de dienstenclusters opnieuw te overwegen (in de volgende collegevergadering). Dit geldt niet voor het (bijgestelde) besluit om Studium Generale onder te brengen bij het Studenten Service Centrum.
Het CvB neemt kennis van een (ambtelijk) voorstel tot wijziging van het Bestuursreglement TU Delft i.v.m. de clustering (gaat om het formaliseren van de clustervoorname(n)s). Het college besluit terzake van het onderwerp clustering de beraadslagingen in de UR-vergadering van 5 maart af te wachten en daarna te beslissen of bedoelde formalisering op dit moment zinvol is.
- 10 maart 1997 RM meldt tijdens het punt 'Overleg met het CvB' dat de voorbereiding van de clustering veel tijd vraagt, de overgangstijd van twee jaar lijkt te kort. De meerderheid van de personeelsfracties in de UR is voor het ongedeelde model van medezeggenschap.
Het CvD dringt er bij het CvB op aan dat ook de professionals in O&O zeggenschap zullen hebben bij het beheren en besturen van de afzonderlijke clusters van de instelling.
- 11 maart 1997 Het CvB besluit t.b.v. UR-agendapunt 'Wijziging Bestuursreglement i.v.m. clustering' een nadere nota aan de raad aan te bieden met een nadere argumentatie voor de voornemens tot clustering.
Het CvB besluit terug te komen op de wijziging van het collegebesluit van 3 december 1996 over de dienstenclusters. Dit betekent dat het collegebesluit van 25 februari niet in stand blijft. Wel blijft het standpunt van het College van Bestuur van 4 maart gehandhaafd om Studium Generale onder te brengen bij het Studenten Service Centrum. Het college besluit definitief terzake als het advies van de projectleiders voor de clusterbureaus is ontvangen.
Het CvB besluit tot vaststelling van het Organisatieplan Staf CvB. Het besluit voorts dat de staf CvB m.i.v. 1 maart 1997 operationeel is. Het OP-TUD zal van dit besluit op de hoogte worden gesteld.
- 13 maart 1997 Het CvB en de vakcentrales bespreken hun onderlinge werkwijze op een evaluatiedag, o.l.v. een externe voorzitter. Wederzijds wordt – zo blijkt uit het verslag van het OP-TUD van 17 maart d.a.v. – de bijeenkomst positief gewaardeerd, en met belangstelling uitgekeken naar de resultaten van de geformeerde kleine groep die in regelmatige bijeenkomsten de wederzijdse informatie 'zuiver' zal trachten te houden.
- 19 maart 1997 De MUB treedt in werking; binnen een jaar dient de wet op de universiteiten geïmplementeerd te zijn.
- 24 maart 1997 VC stelt in het CvD dat de clustervorming dient te worden doorgezet, maar dat de tijdslimiet van twee jaar niet strikt kan worden gehanteerd. Het CvB wil op korte termijn beginnen met het reguliere overleg met de 7 decanen van de clusters. Het CvD wordt verzocht tot 1 september door te gaan in deze samenstelling o.l.v. de Rector.
- 25 maart 1997 Het CvB concludeert uit de rapportage van VzUR van het overleg met de fractievoorzitters, dat er in de UR-vergadering van 26 maart geen meerderheid te vinden zal zijn voor het voorstel tot wijziging van het Bestuursreglement i.v.m. de clustering. Dit

vanwege de negatieve reacties vanuit de faculteiten. Het besluit het desbetreffende voorstel terug te nemen van de agenda. Het CvB deelt de mening van de raad dat de reacties nader bestudeerd moeten worden.

Het CvB besluit verder dat het proces m.b.t. de beheersmatige aspecten van de clustering wordt voortgezet: het bovengenoemde besluit heeft geen consequenties voor de voortgang van de vorming van de clusterbureaus.

In de Nieuwsbrief van 2 april wordt dit besluit bekend gemaakt.

- 7 april 1997 VC meldt het CvD - in het kader van nadere informatie over de samenstelling van de Raad van Toezicht - dat de minister alsnog voornemens is om de [RvT](#) 1 mei a.s te laten starten. Voorts meldt hij dat de UR aandringt op verdere onderbouwing van het – door het CvB in een Nieuwsbrief toegelichte standpunt over het – voorstel voor clustering.
- 8 april 1997 Hoofd Informatiemanagement Ir. J. van Staalduinen (opvolger van de in februari 1997 teruggetreden Ir. H. Stol -interimmanager) heeft het project MIS "omgedoopt" in 'Informatisering en Automatisering TU Delft' (I&A). Zijn verwachting is om op 1/3/99 klaar te zijn met het hele traject. Het CvB stemt in met deze aanpak. Het CvB benadrukt wel dat gezorgd moet worden voor voldoende draagvlak en dat de relatie met de MOD dient te worden bewaakt.

De kanteling

- 21 april 1997 In het OP worden uitgereikt:
- a) Vertrouwelijke brief van de projectleiding MOD, prof. Dr. Ir. M. de Bruin, aan de dekanen, secretarissen-beheerder, directeuren en bibliothecaris, met afschrift aan het CvB en de beoogde projectleiders;
 - b) tekst van het door Delta afgenomen interview van Mw. Veenendaal en dhr. Peels (plaatsing in het voorlichtingskatern van Delta op 24 april (a.s.))
- Uit de toelichting: "Op voordracht van de MOD-leiding heeft het College van Bestuur besloten de inbedding van MOD te decentraliseren. ... Daarmee wordt recht gedaan aan het uitgangspunt van integraal management dat ook in de Wet Modernisering Universitair Bestuur (MUB) een belangrijke plaats inneemt. ... De huidige projectleiding MOD gaat in de beschreven opzet over in het programma-management MOD. Dit bureau is formeel onderdeel van de staf en functioneert in directe relatie met Mw. drs. M. Veenendaal, portefeuillehouder MOD binnen het College van Bestuur."
- De vakbonden menen dat met deze decentralisatie een belangrijke afspraak verlaten wordt waarover de bonden in augustus een moeizaam akkoord bereikten met het CvB (het Protocol). Toen werd vastgelegd dat alle medewerkers in ondersteunende diensten tegelijkertijd zouden horen of ze boventallig zijn, zodat iedereen dezelfde kansen heeft om te solliciteren op interne vacatures.
- De vakbonden herhalen hun – bij de uitnodiging op 7 april daartoe gedane toezegging– bereidheid om mee te denken over een 'werkplan'.
- 1 mei 1997 In het kader van de inwerkingtreding van de MUB benoemt de Minister van O&W de Raad van Toezicht TU Delft.
- 12 mei 1997 In een bijzondere vergadering van het CvB met het CvD presenteert VC als voorzitter de nieuwe organisatievorm, waarbij plaats en functie van Staf CvB, Studentenraad (SR: overleg namens CvB door RM) en OR (overleg namens CvB door Ph P&O CvB), Groepsraad (CvB met decanen), College voor Promoties (voorzitter RM) en het College van Hoogleraren (wordt: Raad van hoogleraren bestaande uit zeven prominente hoogleraren van de TU Delft) aan de orde komen. Het CvB toont ook zijn uitgangspunt voor besluitvorming over clustering van faculteiten tot zeven clusters.
- 12 mei 1997 De vakbonden reageren op het besluit van het CvB dat luidt:

“de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de clusterbureaus te leggen bij de nieuwe decanen, die in het kader van de wet Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie (MUB) benoemd worden. De centraal gestelde bezuinigingsdoelen blijven in stand, maar de samenvoeging van de ondersteuning met die van de toekomstige clusterpartners kan in een eigen tempo geschieden. Decanen hadden hier eerder om gevraagd. Er komen zeven projectleiders die voor de 'beoogde' clusters van faculteiten een ondersteunende dienst zullen vormen, onder eindverantwoordelijkheid van een superdecaan van zo'n cluster. Het CvB hanteert de 'blauwdruk' voor clusterdiensten als randvoorwaarde. De doelstelling dat de MOD dertig miljoen gulden voor Onderwijs en Onderzoek moet opleveren, blijft overeind.”

Zij eisen garantie op werk en de toezegging dat TU-personeel niet twee keer binnen vijf jaar een reorganisatie over zich heen krijgt in reactie op “dit niet nakomen van het Protocol door het CvB”.

13 mei 1997 Het CvB besluit tot een Werkplan zoals in de vergaderingen van 7 en 21 april van het OP is afgesproken n.a.v. het openbreken van het Protocol. Het CvB wijst tevens 14 projectleiders aan voor evenzoveel te onderscheiden MOD-projecten. Om de onzekerheid voor de medewerkers tot een minimum te beperken besluit het CvB als volgt:

1. Medewerkers van het USC, die niet geplaatst zijn na vaststelling van het [personeelsplan](#) SSC, BSC, UDC (in mini-configuratie) of de daarbij behorende clusterdienst worden gedetacheerd bij de faculteiten of centrale diensten; bij de vorming van de facultaire of dienstenclusters is hun positie gelijkwaardig aan die van de facultaire medewerkers of de medewerkers van de centrale dienst.
2. Voor medewerkers kan in het kader van dit moderniseringsproces boventaligheid slechts éénmaal aan de orde zijn.
3. Wanneer in het kader van dit herplaatsingsproces door de herplaatsingscoördinator wordt vastgesteld dat de kans op plaatsing binnen de TU zeer beperkt is, wordt deze conclusie ter toetsing aan een paritair samengestelde toetsingscommissie voorgelegd. De commissie bestaat uit vier leden: twee leden worden aangewezen door het CvB en twee leden worden voorgedragen door vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties.

14 mei 1997 In het OP wordt overlegd over het 'Werkplan – Voortgang MOD', waarin verwerkt de decentralisatie van het MOD-proces en zoals aangepast aan de discussies tot en met dit overleg. Op basis van gedane toezeggingen – zoals over een spoedig 'clusteringsbesluit' - gaan de vakbonden akkoord.

15 mei 1997 Mw. Dr. A. Rima vervult de vacature Staf CvB hoofd Marketing en Communicatie.

20 mei 1997 Het CvB besluit door clustering, met als clusterpartners de bestaande faculteiten, *de jure* per 1 september 1997 de volgende nieuwe faculteiten in te stellen:

Architectuur en Stedebouw (Architecture & Urban Planning)	Bk
Civiele- en Omgevingstechnologie (Civil & Environmental Engineering)	CT, TA, Ge
Ontwerpen en Construeren (Industrial Design and Manufacturing/Constructional Engineering)	IO, WbMT
Elektrische-, Elektronische- en Computertechnologie (Electrical, Electronical & Computer Technology)	Et, TWI
Fysische en Chemische Technologie (Physical & Chemical Technology)	TN, STM
Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek (Aerospace Engineering)	L&R
Technology, Policy & Management	TB, WTM

Het CvB nodigt de clusterpartners uit vóór 15 juni a.s. voorstellen te ontwikkelen met betrekking tot OTB, [DIMES](#) en IRI. Ook wordt afgesproken op korte termijn na te gaan of de ontwikkeling van de operatie MOD naar de faculteiten en diensten leidt tot een andere centrale project-organisatie.

- 26 mei 1997 In het CvD wordt uit het CvB meegedeeld dat de bijeenkomst in Noordwijk, bedoeld om te komen tot actualisering van de Strategienota 'Naar een nieuw engagement', vele adviezen heeft opgeleverd, bij de bespreking waarvan het CvB de decanen zal betrekken.
VC merkt op dat het CvB besloten heeft de MUB per 1 september 1997 in te voeren; aan de medezeggenschap op facultair niveau wordt tijdelijk voldaan via de FR en de MC. Het CvB beraadt zich over een passend kanaal voor de professionals.
- 27 mei 1997 In het CvB wordt gemeld dat het OP-TUD, bij de afronding van het overleg over het voorlopig OR-reglement, akkoord is gegaan met het voorstel om de vertegenwoordiging in de Ondernemingsraad te laten bestaan uit 11 OBP en 10 WP. Het OP zal zich onthouden van verdere beroepsgang.
- 3 juni 1997 Het CvB stemt in met het voornemen tot reorganisatie van STM, en besluit het deel 'reorganisatie van de ondersteunende diensten' binnen het kader van de MOD te brengen. Het CvB is bereid, gelet op de nu geldende SBR, rekening houdend met de integrale financiële positie van de Faculteit voor een eventueel resterend tekort van de Faculteit de noodzakelijke financiële compensatie te bieden.
Tevens besluit het CvB in te stemmen met de veranderingsvoorstellen van WbMT voor zover deze betrekking hebben op de MOD-gerelateerde onderdelen, vast te stellen dat de voorstellen niet op alle punten overeenstemmen met de in het kader van het MOD-proces uitgezette lijnen, en de faculteit daarom te verzoeken voor de MOD-gerelateerde onderdelen organisatieplannen op te stellen in overleg met de beoogd projectleider clusterdienst, de beoogde projectleiders dienstenclusters en de faculteit IO.
Met het OP-TUD zal over beide onderwerpen worden overlegd; beide besluiten treden in werking wanneer dit overleg, naar het oordeel van Ph P&O, geen aanleiding geeft tot wijzigingen.
- 26 juni 1997 Ter voorbereiding van het agendapunt "Clustering" in de vergadering van de UR d.d. 27 augustus besluit het CvB nader overleg voeren met de besturen van de betrokken clusterpartners. In de volgende collegevergadering zal in verband hiermee een "checklist" clustering voorliggen. Tevens zal het college in die vergadering de clusterdecanen aanwijzen en zich tevens buigen over de positie van de secretarissen-beheerder.
Het college neemt kennis van de brief van het IRI over de positie van het IRI in de toekomstige universiteit. RM bespreekt het voorstel met de wetenschappelijk directeur van het IRI. Het college beraadt zich nog over de wens van het IRI een bijdrage te leveren aan het bestuur van de TU als totaal.
Het college besluit tot honorering van een aantal aanvragen uit het [BOP](#).
Het CvB besluit tevens tot goedkeuring van het voorliggende Organisationsplan en Sociaal plan van L&R (O&O-groepen). Het college voert over het Sociaal plan overleg met het OP-TUD. Het Organisationsplan gaat ter kennisneming naar het Overlegorgaan. Het college besluit voorts dat het Sociaal plan in werking treedt wanneer bovenbedoeld overleg met het OP naar het oordeel van Ph P&O geen aanleiding geeft tot wijzigingen.
- 1 juli 1997 N.a.v. een notitie van prof.dr ir. M.de Bruin, projectleider MOD, besluit het CvB t.a.v. de aansturing van een aantal deelprojecten MOD aan CvB-leden en SU directe verantwoordelijkheid toe te delen.
Het CvB verzoekt de projectleiding MOD nog eens de met deze operatie gepaard gaande bezuinigingen zichtbaar te maken. Hiermee wil het college bevestigd zien dat de doelstelling van Mf 30 haalbaar is.
Het CvB besluit tevens het advies van de Werkgroep [IFOM](#) inzake de inrichting van de facultaire organisatie MUB, zodra het in definitieve vorm beschikbaar komt, aan te bieden aan de clusterfaculteiten met het verzoek om een gezamenlijk standpunt van de clusterpartners. Het college bepaalt zijn standpunt over het IFOM-advies in het

kader van een door het CvB alsnog vast te stellen richtlijn voor de inrichting van de facultaire (na het zomerreces).

- 8 juli 1997 Het CvB stelt een checklist vast voor de in de komende periode te voeren gesprekken CvB - clusterpartners. Het besluit tevens de organisatorische veranderingen als gevolg van de clustering aan de externe relaties duidelijk te maken: dat de opleidingen blijven gehandhaafd, maar dat de meeste voortaan uitgaan van geclusterde faculteiten, die andere namen hebben dan voorheen. Doelgroep: VWO-scholen, ministeries, VNO/NCW, KIVI, zusterinstellingen, etc. De informatie zal ook op Internet worden gebracht:
Het CvB besluit de functie secretaris-beheerder op te heffen.
- 5 augustus 1997 Het CvB constateert dat het nadere overleg met de clusterpartners nu in een zodanig stadium is gekomen dat sprake is van voldoende bestuurlijk commitment en van voldoende concrete samenwerkingsinitiatieven om het vertrouwen te hebben dat de clustering een succes wordt. Het college stelt daarom aan de UR voor om op basis van het clusterplan akkoord te gaan met de wijziging van het Bestuursreglement TU Delft terzake. In deze nota volgt het college het op 20 mei jl. voorgenomen besluit terzake.
Wat betreft de instituten IRI en OTB stelt het college zich (n.a.v. de binnengekomen reacties) op het standpunt dat zij vooralsnog hun interfacultaire status behoren te houden en geen geïntegreerd deel moeten vormen van een faculteit. Over de beheersmatige inbedding van deze instituten zal het college met de betrokken partners nog overleg plegen. Het onderwerp komt in het college terug in het kader van de bespreking van het Bestuurs- en Beheersreglement.
De nota aan de UR zal ook worden toegezonden aan de faculteitsbesturen/de decanen met het verzoek hun reactie uiterlijk 22 augustus te geven. Het college beraadt zich nog over het beleggen van een bijeenkomst met de (cluster)decanen terzake.
- 25 augustus 1997 In deze laatste vergadering van het CvD deelt het CvB mee dat de RvT onlangs heeft aanbevolen de grote veranderingsprocessen die momenteel op de TU Delft plaats vinden te coördineren en door een extern bureau te laten begeleiden; waarbij het gaat om implementatie van reeds genomen besluiten
In september zal voor het eerst de Groepsraad bijeen komen.
- 27 augustus 1997 De UR keurt – in zijn laatste vergadering vóór de implementatie van de MUB op de TU Delft per 1 september 1997 - het voorstel tot clustering van faculteiten goed.
- 28 augustus 1997 Prof.dr.ir. M. de Bruin laat weten zich per 1 september gedeeltelijk terug te trekken. Zijn inzet is zich in plaats van full-time vanaf die datum nog maar 'circa' één dag in de week met de reorganisatie bezig te houden, omdat de verantwoordelijkheid en uitvoering van de operatie sinds april aan de faculteiten is overgedragen, in TU-jargon wel de 'kanteling' of decentralisatie van het MOD-proces genoemd.

MUB van kracht, clustering; decanen verantwoordelijk

- 1 september 1997 Nieuwe (soms vooralsnog waarnemend) decanen voor alle faculteiten door het CvB benoemd.
- 2 september 1997 Het vertrek per 1 december 1997 van portefeuillehouder P&O in het CvB, Mevrouw drs. M. Veenendaal, wordt bekend gemaakt. "Gebleken is dat tussen mevrouw Veenendaal en andere leden van het CvB een zakelijk verschil van mening bestaat over de uitvoering en uitwerking van een aantal besluiten."
Het CvB benoemt per 1 september 1997 de 7 (evt. waarnemend) decanen; een concept-modelfaculteitsreglement wordt hen aangeboden, alsmede een (voorlopige) mandaatregeling

- 3 september 1997 De projectleiding MOD legt de laatste hand aan een omvangrijk rapport 'Kwantitatieve en kwalitatieve normering Clusterdiensten TU Delft', waarin t.a.v. de verwachte zeven facultaire en twee niet-facultaire clusterdiensten de grondslag wordt gelegd voor zeven onderdelen van een clusterbureau, zijnde: P&O, FEZ, ABO, I&A, OOS, FM en T&LO; alsmede voor de functie van en hun relatie met de drie beoogde TU-centrale ondersteunende eenheden.
Tevens zijn de stukken 'Programma van Eisen MOD' en 'Beschrijving Norm Clusterdienst' in concept gereed.
- 4 september 1997 Na het desbetreffend besluit van de UR op 27 augustus 1997 en de goedkeuring door de Raad van Toezicht op 4 september 1997 kent de TU zeven faculteiten: [Bk](#), [CITG](#), [ITS](#), [LR](#), [OCP](#), [TBM](#) en [TNW](#).
- 5 september 1997 Het eerste uit de reeks 'Informatiebulletin veranderingprocessen' verschijnt met de mededeling over de clustering van faculteiten.
- 9 september 1997 Het CvB besluit de coördinatie van de grote veranderingsprojecten MUB, MOD, Clustering, [I&A](#) en [IFOM](#) te leggen bij de Projectgroep (Werkgroep) Herinrichting TU Delft. Daarmee is er één herinrichtingsproject, de afzonderlijke veranderingsprojecten worden deelprojecten. De nieuwe projectgroep bestaat uit:
prof.ir. W.Dalmijn (voorzitter/coördinator)
drs. J.Veldhoven (MUB, clustering, IFOM)
ir. J.van Staalduinen (Informatisering & Automatisering)
ir. H. van Iperen (MOD, clusterbureaus)
Adviseurs: dr. H. Strikwerda en drs. L. van den Hoek (KPMG Management Consulting).
Prof.dr ir. M.de Bruin, gevraagd te adviseren voor MOD, trekt zich geheel terug uit het MOD-proces, nadat ook Ir. J.M.M. Geenen voor zijn adviezen is bedankt.
De projectgroep rapporteert wekelijks aan het CvB. Het CvB houdt terzake contact met de [Groepsraad](#).
Het college besluit voorts het beheer van het centraal budget Ondersteunende processen (BOP) bij de Projectgroep Herinrichting TU Delft te leggen.
Het Change Managementteam en de Klankbordgroep MOD zullen worden opgeheven.
- 10 september 1997 De Groepsraad wordt geïnformeerd; het CvB dringt er bij de decanen op aan het Plan van Aanpak MOD voor de faculteiten per 1 december voor te leggen. De decanen zijn opdrachtgever van hun projectleiders, [PL](#)-MOD coördineert hun werk, ook dat van de projectleiders voor de dienstenclusters.
De opzet van een Management Charter (later Bestuurlijk Handvest geheten) voor de relatie CvB/decanen wordt besproken.
- 15 september 1997 In het OP zegt VC toe dat het college zichtbaar zal maken dat en hoe door de MOD-operatie de kwaliteit (van het werk en van de mensen) wordt verbeterd.
- 16 september 1997 In het CvB worden de volgende kwesties opnieuw aan de orde gesteld:
- Is één clusterbureau voor de dienstenclusters wel gewenst ?
 - Is het gewenst dat het Techniek Museum bij de Dienst Informatie & Cultuur wordt ondergebracht ?
 - Wat zijn de functies van het (mini)UDC ?
 - Wat zou de definitieve plaats van de DAO en het Beeld & Grafisch Centrum moeten zijn?
 - Wat is een oplossing voor het probleem dat de dienstenclusters later worden gevormd (omdat voor de veranderplannen van dienstenclusters informatie beschikbaar moet zijn omtrent de door de facultaire clusters af te nemen producten en diensten). Het college wil bewerkstelligen dat waar mogelijk aan het personeel snel duidelijkheid wordt geboden.
- Het CvB besluit PL-MOD te verzoeken het Programma van Eisen voor de

deelprojecten MOD op basis van de discussie aan te passen/te actualiseren. Het [PvE](#) komt in het college terug met een toelichting voor de decanen. Daarna wordt het aan de Groepsraad voorgelegd. Daarna aan de decanen toegezonden. Van hen wordt verwacht dat zij per 1 december een Plan van Aanpak voor hun faculteit indienen.

- 18 september 1997 Laatste vergadering Klankbordgroep MOD; geconcludeerd wordt dat, gezien vanuit de nieuwe situatie, continuering van de groep in de bestaande samenstelling niet zinvol is. Het CvB besluit dienovereenkomstig.
- 22 september 1997 In de Groepsraad wordt het modelfaculteitsreglement (overgangsreglement) in het kader van de MUB besproken.
- 30 september 1997 Het 'implementatieplan' van de projectgroep Herinrichting leidt o.m. tot het project 'Richtlijnen per functioneel gebied', een concept-richtlijn zal ter bespreking aan de Groepsraad worden voorgelegd. Het CvB verwacht op 1 december het Plan van Aanpak voor de clusterbureaus conform de afspraak met het OP. Het CvB vraagt de projectleiding MOD ook de overgangstijd naar een nieuwe organisatie (en de invulling daarvan) te ondersteunen.
- 6 oktober 1997 De Groepsraad zal een exemplaar van het Implementatieplan van de projectgroep Herinrichting (kortweg [TETRA](#) genoemd) ontvangen.
- 7 oktober 1997 Het CvB vraagt TETRA zijn implementatieplan te toetsen aan de 'aanstellingsbrief van de leden en de tekst van het Management Charter (later Bestuurlijk Handvest genoemd). Voorts om ook een Overgangsplan te maken 'voor de tijd tussen nu en het tijdstip dat "en de clusterdiensten allemaal volledig zijn ingesteld en het I&A-traject is doorlopen. VzTETRA verwacht dat er voor de effectivering van het I&A-plan extra ondersteuning nodig is. TETRA wordt gemachtigd het Plan van Aanpak MOD-deelprojecten vast te stellen.
Het CvB besluit in principe accoord te gaan met het PvA voor de clusterdienst OCP; de betreffende MC's dienen nog gehoord te worden, waarna het CvB het plan z.s.m. aan het OP-TUD zal voorleggen.
- 21 oktober 1997 Het CvB gaat akkoord met de taakstelling van de projectgroep herinrichting TU Delft. ([TETRA](#)); het stelt [Hfd P&E](#) aan als projectleider 'richtlijnen'.
Het CvB stemt voorts in met het voornemen tot reorganisatie van enkele onderdelen van de BTUD en verzoekt de bibliothecaris het reorganisatieproces verder in te vullen met inachtneming van de gemaakte afspraken in het kader van het MOD-proces.
Hiermee wordt uitvoering gegeven aan een nader besluit van het CvB d.d. 25 februari 1997 en is het project 'Dienst Informatie en Cultuur' gereduceerd tot het project 'Reorganisatie BTUD met integratie van de [DUP](#)'. Het CvB legt dit aan het [LO](#) (= Lokaal Overleg, voorheen OP) voor.
- 1 november 1997 RM, Prof. Dr. Ir. J. Blaauwendraad heeft de RvT TU Delft laten weten niet beschikbaar te zijn voor een tweede ambtstermijn. Hij heeft zich bereid verklaard eerder terug te keren naar zijn leerstoel toegepaste mechanica bij de faculteit CiTG. In de Nieuwsbrief van 6 november wordt dit bekend gemaakt.
- 3 november 1997 In de Groepsraad verklaart de RvT het ontstane bestuurlijke dilemma, alsmede zijn voorgenomen besluit 'in het belang van de lopende processen van verandering en kwaliteitsverbetering': het benoemen naast VC van twee nieuwe CvB-leden.
- 4 november 1997 Het CvB stelt dat, om de voortgang van een aantal belangrijke centraal en decentraal aangestuurde projecten in het kader van de herinrichting van de TUD voortgang te laten vinden, het noodzakelijk is om een aantal richtlijnen/kaders vast te stellen: zowel voor de (bestuurlijke) organisatie van de faculteiten als voor de verschillende functionele gebieden. Het CvB gaat akkoord met het voorstel om de concept-richtlijnen die desbetreffende workshops opleveren in de Groepsraad te bespreken,

waarna vaststelling door het CvB plaatsvindt. (Voortaan zal de Groepsraad wekelijks vergaderen).

Voorts is het Plan van Aanpak DTO besproken.

OR naast LO

- 5 november 1997 Constituerende vergadering van de Ondernemingsraad, zoals deze binnen het kader van de MUB en de daarbij van toepassing verklaarde [WOR](#), voor het eerst werd verkozen.
- 11 november 1997 Het CvB neemt kennis van TETRA's rapportage 'MOD, MUB en I&A, Analyse, bevindingen en voorstel tot vervolg' d.d. 29/10/97. Na deze rapportage zal CvB op korte termijn besluiten over taken en verantwoordelijkheden UDC. Het "Samenhangend reorganisatieplan SSC, BSC, USC en betreffende clusterdienst" d.d. 27/10/97 is naar de decanen en de [MC](#) van het voormalige BU. Voorts wordt projectleider MOD om voorstellen gevraagd betreffende:
- het synchroon laten lopen van de toezeggingen in het LO met de planning van MOD;
 - 2 leden uit de Groepsraad t.b.v. de Stuurgroep TETRA (de stuurgroep is daarmee een vertegenwoordiging van CvB en Groepsraad), opdat dit voorstel op 17/11 in de Groepsraad kan worden besproken.
- Het CvB vraagt TETRA het Directoraat P&O te betrekken bij haar werkzaamheden. Voorts stelt het CvB het Plan van Aanpak DTO, met enkele kanttekeningen vast. Dit [PvA](#) gaat naar het LO, de MC's RC, CED en CW. CvB vraagt [PL](#)-MOD hoe de MC's te betrekken bij dit PvA. De notitie 'DTO-dienstverleningsmodel' van PL-DTO wordt voor commentaar naar de MOD-leiding en PL's centrale diensten gezonden. Het CvB neemt zich voor te besluiten over de benoeming van de directeurs DTO en FD. VC deelt mee dat het externe Persbericht betreffende het niet meer beschikbaar zijn van Blauwendraad als RM op 7 november is uitgegaan.
- 12 november 1997 Het LO spreekt in een open brief aan het CvB uit dat verdere vertraging van het MOD-proces ontoelaatbaar is en geeft voorwaarden aan voor het OLO op 24 november d.a.v..
- 17 november 1997 In de Groepsraad wordt, bij het toegezonden 'Samenhangend Reorganisatieplan SSC, BSC, USC en betreffende clusterdienst' d.d. 27 oktober 1997, het concept [UDC](#) besproken, omdat de vormgeving van faculteitsbureaus wacht op duidelijkheid over de verdeling van taken centraal/decentraal. Om deze reden acht de Groepsraad deconcentratie van het [FAS](#) per 1 januari 1998 onhaalbaar. De relatie centraal/decentraal wordt mede bepaald door de werking van de voorgenomen 'functionele richtlijnen' per functiegebied, deze betreffen het professionele overleg tussen deskundigen. De functionele sturing vindt plaats via de lijn CvB/decanen. Wat hieromtrent wordt vastgelegd moet consistent zijn met de tekst van het Bestuurlijk Handvest.
- 18 november 1997 Het CvB besluit VC en vztETRA de voorbereiding van het communicatieplan te doen bespreken; en dat VC, de beoogde nieuwe leden van het CvB en vztETRA de doorstart Herinrichting TU Delft zullen bespreken, alsmede te overwegen of RM ook van de Stuurgroep TETRA deel zal uitmaken. Het CvB besluit het voorgelegde PvA FD conform vast te stellen.
- 24 november 1997 Het CvB legt voor eerste bespreking het LO de 'Eindconfiguratie van het MOD-proces in Hoofdlijnen' voor, waarin v.w.b. het centrale MOD-gedeelte is voorzien in zes afdelingen met één ondersteunend bureau en drie centrale diensten. Staf CvB, BSC, SSC en VG worden conform eerdere plannen vormgegeven. Een nieuwe Marketing Services Unit ([MSU](#)) – later [CMG](#) (Communicatie en Marketing Groep geheten) - moet onderdak bieden aan de communicatiediensten van de TU, waaronder delen

van de huidige DIEC, Delta en het Techniek Museum. Voorts voorziet het CvB een UDC waarvan een gedeelte van de taken binnen twee tot vier jaar worden naar de drie centrale diensten of de faculteiten moeten worden overgeheveld. Deze plannen over de voortzetting van het MOD-proces vereenvoudigen de MOD-operatie – zoals gevraagd, stellen de vakbonden – maar een UDC waarin personeelsleden tijdelijk worden ondergebracht, is niet aanvaardbaar. De vakbonden zien in dat andere lopende processen nog tot nadere aanpassingen van de organisatie kunnen leiden, maar pleiten ervoor de nieuwe organisatie-onderdelen zo in te richten en de personeelsleden zodanig te scholen dat nieuwe reorganisaties niet nodig zijn. Het CvB wordt gevraagd – gegeven de ‘decentralisatie van de MOD’ - decanen en directeuren van centrale diensten te doordringen van hun (nieuwe) verantwoordelijkheden in dit opzicht.

1 december 1997 Prof. Ir. H.J.Overbeek treedt aan als decaan van CiTG, in de plaats van waarnemend decaan prof.dr ir. J.H.Vugts

Eindconfiguratie MOD-proces vastgesteld

2 december 1997 Het CvB besluit formeel de ter wille van tijdige verzending naar LO en Groepsraad buiten de vergadering vastgestelde tekst van de ‘Eindconfiguratie van het MOD-proces in Hoofddlijnen’ conform vast te stellen.

2 december 1997 In een extra vergadering van het LO wordt overeenstemming bereikt tussen CvB en vakbonden over de definitieve ‘Eindconfiguratie van het MOD-proces in Hoofddlijnen’ d.d. 27 november 1997.

4 december 1997 In een gezamenlijke verklaring wordt de overeenstemming tussen CvB en vakbonden gepresenteerd:

1. Uiterlijk per 1 mei 1998 worden BSC, SSC, UDC, VG, MSU en de daarbij behorende clusterdienst definitief gevormd.
2. De organisatieplannen van de facultaire clusterbureaus en van de centrale diensten dienen per 1 augustus 1998 gereed te zijn.
3. De eerstverantwoordelijken van DTO, FD, BTUD; en het BSC, SSC, UDC, VG en MSU worden aangesteld.
4. De niet in het BSC, SSC, UDC, MSU of bijbehorende clusterdienst geplaatste medewerkers worden tijdens de vorming van de decentrale clusterbureaus in aanmerking gebracht voor de daar ontstane nieuwe functies en vacatures.
5. Alle bij de MOD betrokken onderdelen kunnen in de periode na de definitieve vorming nog veranderingen ondergaan als gevolg van de invoering van TUD-wijde informatiesystemen, van wijzigingen in de financiële administratie en van de verdere vormgeving van de bestuurlijke processen. Deze worden doorgevoerd middels *organisatie-ontwikkeling* : tot 1 januari 2000 worden daarmee geen functies opgeheven waardoor ontslagdreiging kan ontstaan.

9 december 1997 N.a.v. de wekelijkse rapportage van [vzTETRA](#) besluit het CvB:

- in januari rapportage I&A door Hoofd Informatiemanagement van Staalduinen (*tevens lid TETRA, directeur CED, beoogd directeur DTO*)
- begin januari zal het CvB de TU-gemeenschap over de stand van zaken TETRA informeren
- begin '98 worden door VC en vzTETRA met de afzonderlijke decanen de mogelijkheden van de nieuwe bestuursstructuur doorgenomen
- het Bestuurlijk Handvest zal zo spoedig mogelijk in de Groepsraad worden afgewikkeld.

15 december 1997 Overleg in de Groepsraad over afronding van het Bestuurlijk Handvest, waarbij ook de rol van de Raad van Hoogleraren ter sprake komt, leidt tot nadere afspraken. Het streven naar een zo groot mogelijke uniformiteit in de faculteitsreglementen wordt vastgelegd.

- 16 december 1997 Het CvB machtigt VC tot vaststelling van de Plannen van Aanpak voor de cluster-bureaus MOD.
 Het geïntegreerd reorganisatieplan voor de servicecentra dient te worden aangepast aan de 'Eindconfiguratie van het MOD-proces in hoofdlijnen' en de uitkomst van het overleg met het LO terzake.
 VC spreekt met betrokkenen over de organisatie van de CvB-Stafeenheid M&C en het servicecentrum MSU (*later CMG*) alsmede over de benoeming van hoofd MSU.
 VC spreekt met Hfd P&E en PL-MOD over vragen rond de begeleiding door de projectgroep TETRA. Deze vragen hebben ook betrekking op het proces van de vorming van DTO en FD.
 Het CvB besluit het Sociaal Plan BTUD d.d. 10 december 1997(reorganisatie vóór de MOD) vast te stellen en met het LO te bespreken.
- 1 januari 1998 Met de benoeming van (oud-RM) Prof. Ir. K.F. Wakker tot RM in de vacature Blaauwendraad, en Prof. Dr. Ir. A.J. Berkhout tot derde lid in de vacature Mw. Veenendaal is het CvB weer compleet. In een bijlage bij de desbetreffende Nieuwsbrief verklaren de RvT en het nieuwe CvB hun posities t.o.v. de lopende processen van herinrichting, clustering, MOD en hun verwachtingen t.a.v. de samenwerking.
- 1 januari 1998 De directeuren FD en DTO treden in functie.

Organisatie-/personeelsplannen voor 1 augustus 1998

- 5 januari 1998 In een extra vergadering rapporteert het CvB aan de vakbonden - zoals op 15 december in het [OLO](#) was afgesproken – over de gesprekken met de beheers-eenheden die, volgens hun opgave, geen kans zagen om hun organisatie-/personeelsplannen vóór 1 augustus 1998 gereed te hebben (drie faculteiten en DTO). Twee faculteiten stellen nog steeds méér tijd nodig te hebben. De 'plaatsingsprocedure niet-geplaatsten BU' wordt toch in de 'technische werkgroep reorganisaties' ([TW-Reo](#)) besproken.
- 19 januari 1998 De veranderingsvoorstellen CMG, SSC, BSC en clusterdienst SBS, alsmede de notitie over vorming van het UDC worden in het [OLO](#) besproken. Conclusies zullen in een extra overleg op 2 februari getrokken worden na ontvangst van adviezen van TETRA en de MC.
- 20 januari 1998 Het CvB expliciteert als MOD-uitgangspunten die alle veranderplannen betreffen dat een geheel cluster één eenheid van beheer dient te zijn; voorts dat wat centraal georganiseerd wordt ook centraal (=CvB) aangestuurd dient te worden.
 TETRA betreft i.v.m. de uitvoeringsaspecten Dir P&O bij de totstandkoming van stukken voor het LO.
 M.b.t. BSC, CMG, SSC en bijbehorende clusterdienst neemt het CvB de adviezen van TETRA over.
 Het college staat nog steeds achter de taakstelling van de projectgroep TETRA zoals vastgesteld bij collegebesluit van 17/10/97. Het college gaat tevens akkoord zowel met de 'Analyse, bevindingen en voorstel voor vervolg MOD, MUB en I&A dd.29/10/97' (rapportage van de projectgroep TETRA) als met het 'Implementatieplan Herinrichting TU Delft' van de Projectgroep TETRA dd.17/12/97. De 2 laatste stukken zijn wel eerder in het college besproken, maar er was nog geen finaal besluit over genomen.
- 26 januari 1998 In de Groepsraad wordt afgesproken de laatst bij te stellen tekst van het Bestuurlijk Handvest proefondervindelijk te gaan gebruiken.
- 30 januari 1998 De voorliggende veranderplannen van het dienstencluster [SBS](#) omvatten de nieuwe organisatie-onderdelen in grote lijnen (organisatorische positie, doelstelling, interne structuur en formatie-omvang). Het college plaatst kanttekeningen bij de plannen voor het BSC en de CMG. Uitbreiding van de huidige bezetting is alleen mogelijk in het

kader van organisatie-ontwikkeling c.q. in de weg naar het Organisatieplan. Verder wordt m.b.t. het BSC afgesproken om de doelstelling van het servicecentrum nog eens vanuit de stukken te bezien. Voorts dat er een duidelijke(r) werkwijze voor het omgaan met contracten moet komen. Op grond daarvan zullen de functies worden beschreven. Wat betreft de Clusterdienst SBS is het college het met de projectgroep TETRA eens dat het thans voorliggende concept tegemoet komt aan de hieromtrent geformuleerde uitgangspunten.

Het college machtigt VC tot vaststelling van de tekst van de stukken die aan het Lokaal Overleg worden aangeboden.

- 2 februari 1998 Onder voorbehoud van enkele verhelderingen in de betreffende organisatieplannen wordt het overleg in het OLO over de veranderplannen CMG, SSC, BSC en clusterdienst SBS goedkeurend afgerond. Ook over de 'plaatsingsprocedure MOD bij ongelijktijdige vorming ondersteunende onderdelen' wordt een akkoord bereikt. Het CvB stelt dat m.b.t. de medezeggenschap in de CAO is opgenomen dat met het LO besproken worden de reorganisaties van vóór 1 april 1997, ook nu na de instelling van de OR. Zolang de onderdeelcommissies (Odc) niet gevormd zijn zullen decentraal de MC's overlegpartner voor de decanen zijn; een pragmatische oplossing in de overgangssituatie gedurende de implementatie van de WOR.
- 9 februari 1998 In de Groepsraad wordt het resultaat van het OLO meegedeeld, met name het operationeel worden van de servicecentra per 1 mei 1998. Het CvB verwacht de organisatieplannen MOD van de faculteiten op 1 augustus 1998. N.a.v. de concept-richtlijnen functionele coördinatie wordt afgesproken op korte termijn over de clusterdiensten te spreken.
- 16 februari 1998 In het LO wordt een evaluatierapport reorganisatie FB besproken; in reactie op kritiek door de vakcentrales op het weglaten van een klant-tevredenheids-enquête als gevolg van de lopende MOD zegt het CvB toe een zo goed mogelijke weergave te zullen toevoegen van wat de klanten vinden van de manier waarop het facilitair bedrijf nu werkt, alsmede een analyse van de oorzaken van het slecht draaien van het Beeld en Grafisch Centrum.
Van twee lopende reorganisaties wordt vastgesteld dat deze (Bk en IRI) MOD-reorganisaties zijn.
- 17 februari 1998 Het CvB beraadt zich intern over enkele aspecten van de veranderplannen SBS daarbij gesteund door een KPMG-adviseur. Aan de orde komen: de rol van de staf t.o.v. het CvB, helderheid in de relatie CvB/decanen van de faculteiten en tegelijk in de relatie staf t.o.v. betrokken leidinggevende medewerker van de faculteit. Anderzijds wil het CvB weten of het uitgangspunt om 440 fte binnen de TU-ondersteuning te bezuinigen op grond van alle plannen die worden ingediend (voor de clusterbureaus) zichtbaar wordt. Tenslotte bezint het CvB zich over een zodanige instructie dat het bereikt wat het (alsnog) wil bereiken. In elk geval verzoekt het de SU en de Projectleiding MOD een 'blauwdruk clusterbureau' ter tafel te brengen.
- 23 februari 1998 In de Groepsraad wordt het rapport "Bekendheid met TU-brede reorganisatie" op basis van de vervolgmeting in opdracht van TETRA door het NIPO opgesteld, uitgedeeld. De decanen zeggen geen behoefte te hebben aan een presentatie. Het CvB kondigt aan eventueel met nadere uitspraken te komen over de omvang van clusterdiensten, indien een inventarisatie door TETRA een aanzienlijke onderschrijding van de voorziene bezuiniging (311 fte c.q. Mf 36) doet verwachten.
- 3 maart 1998 Uit de mondelinge rapportage in het CvB van het onderhoud tussen VC en de Projectgroep TETRA blijkt dat de projectgroep op 10 maart voorstellen aan het CvB zal voorleggen voor de omvang van de ondersteunende dienst per faculteit en dienst.
- 9 maart 1998 Het CvB deelt in de Groepsraad mee in zijn vergadering van 10 maart de normatieve

formatie van de clusterbureaus te zullen vaststellen, gezien de voor het CvB onaanvaardbare onderschrijding van de voorziene bezuiniging bij doorrekening van de huidige plannen. Het CvB zal de kwaliteitsverhoging van de ondersteunende diensten realiseren via de functiebeschrijvingen.

- 17 maart 1998 CvB besluit conform de door PL-MOD voorgelegde herberekening van de toepassing van de 'clusterbureau-normen' op basis van de gekozen uitgangspunten. De normatieve berekeningen zullen in geld worden omgezet. Rest van de bezuiniging moet uit 'centraal' komen; de bezuiniging moet op het niveau van de servicecentra gespecificeerd worden. Hiervoor wordt een nadere kaderstelling gemaakt, op basis waarvan het CvB zal besluiten over de normstelling op centraal niveau.
- 23 maart 1998 Het overleg over het veranderplan IRI wordt afgerond, met de afspraak dat de gevolgen voor het IRI van de MOD in fase IV van de reorganisatie-procedure aan de orde worden gesteld.
- 24 maart 1998 CvB besluit tot extra CvB-vergadering op vrijdag 27 maart i.v.m. verzending van stukken naar het Lokaal Overleg. Aandacht voor goede communicatie over besluitvorming. Brief aan de decanen van de faculteiten over norm clusterbureau zal worden verzonden.
- 27 maart 1998 In een extra CvB-vergadering wordt het standpunt van het CvB voorbereid voor de vergadering van het LO. Met het verlagen van de oorspronkelijke bezuiniging van 440 ondersteunende arbeidsplaatsen tot 300 worden de ambities bijgesteld, omdat de oorspronkelijke opzet niet haalbaar bleek.' In een eerder overleg met de ondernemingsraad is gesteld wel vast te willen houden aan de voorgenomen besparing van 30 miljoen gulden.
M.b.t. de door de hoofden van de op te richten servicecentra (UDC, SSC, BSC, CMG, VG en de gezamenlijke clusterdienst SBS) gepresenteerde verander- en organisatieplannen worden besluiten genomen, ook over de omvang van de formatie. Inkrimping van het voormalige BU kan plaatsvinden via organisatie-ontwikkeling, gunstige afvloeiingsregelingen en door natuurlijk verloop. De rest van de kleine 300 formatieplaatsen die moeten verdwijnen, komt voor rekening van de faculteiten en de centrale diensten.
- 31 maart 1998 VC gemachtigd brief aan het LO vast te stellen. Besluitvorming m.b.t. de onderscheiden verander- en/of organisatieplannen servicecentra opnemen in een nota van wijziging. De Sociale plannen dienen uiterlijk 20/4 te zijn ontvangen opdat de plannen voor de servicecentra op 1 mei operationeel kunnen zijn. De brieven aan de decanen van de faculteiten moeten heden uit !
- 1 april 1998 Prof. Ir. K.Ch.A.M.Luyben treedt aan als decaan van TNW in de plaats van waarnemend decaan Prof. Ir. L. Katgerman.
- 6 april 1998 In de Groepsraad geeft het CvB desgevraagd een overzicht van de stand van zaken MOD. Als het overleg in het OLO die avond wordt afgerond zullen de servicecentra op 1 mei 1998 starten. De organisatieplannen van de clusterbureaus worden uiterlijk 1 augustus 1998 verwacht, het CvB hoopt echter dat deze per 1 juli zijn ingediend. Het CvB verkrijgt op zijn dringende vraag van de decanen medewerking toegezegd bij het plaatsen van de door de MOD-operatie zgn. 'boventalligen'. Gewaarborgd moet worden dat bij de vorming van de clusterbureaus het personeel van het 'centrale' niveau en het 'decentrale ' niveau dezelfde uitgangspunten hebben.
- 6 april 1998 In een avondvergadering wordt in het OLO langdurig overleg gepleegd enerzijds over de bezuinigingsambities van het CvB m.b.t. de MOD van de hele TU (minus 300 fte ondersteuning, in geld Mf 30 structureel, naast kwalitatieve verbetering van de ondersteuning), anderzijds over de verander- en/of organisatieplannen van de

servicecentra.

De vakbonden verbinden zich niet aan de bezuinigingsdoelstelling, wel aan de kwalitatieve verbeteringen; in elk geval zullen de sociale begeleidingsmaatregelen toereikend moeten zijn; wellicht aangevuld als de te stellen formatiekaders meer afvloeiing of verplaatsing nodig maken dan tot nu toe voorzien. Onder meer wachten de vakcentrales een voorstel van het CvB af waarin de vacaturebeheersingsmaatregel voor het OBP vervangen wordt door een vacaturestop voor het OBP voor een beperkte periode.

De organisatieplannen van SSC, BSC, CMG, UDC en clusterdienst SBS worden door de vakbonden op enkele onderdelen na, in het algemeen positief beoordeeld. Als op die onderdelen nadere afspraken kunnen worden gemaakt, onder meer bij de behandeling van de personeels- en sociale plannen, kan SBS snel van start gaan. Met de eerder gevormde Staf CvB en sectie VG is dan SBS compleet.

- 7 april 1998
- Het college besluit het onderhandelingsresultaat van het overleg met het LO op 6 april over de organisatieplannen van de servicecentra over te nemen. Dit betekent dat de organisatieplannen van de servicecentra BSC, CMG, SSC, UDC en Clusterdienst SBS zijn vastgesteld.
- Het college verwacht de organisatieplannen voor de clusterbureaus van de faculteiten uiterlijk op 1 augustus a.s. Het college wil het tijdschema voor het MOD-proces ook verder vasthouden.
- N.a.v. het voorstel van het Lokaal Overleg om een vacaturestop voor het OBP in te stellen (i.p.v. de vacaturebeheersingsmaatregel) besluit het college eerst een inventarisatie te maken van het verwachte natuurlijk verloop, zich daarna te willen beraden over evt. aanvullende sociale maatregelen en pas daarna een vacaturestop aan de orde te stellen. Het college voelt niet voor het voorstel van het Lokaal Overleg om een Ombudsman/vrouw MOD in te stellen.
- VC en [VPR](#) spreken met projectleiders servicecentra over planning, commitment en verantwoording van de werkzaamheden van de servicecentra richting College van Bestuur.
- Afgesproken wordt dat de communicatie over de besluitvorming van heden in handen is van VC/staf P&O/ Vz Lokaal Overleg.
- Het college vraagt de Projectgroep TETRA een voorstel voor te leggen voor het budget ondersteunende processen.
- 14 april 1998
- Het college besluit VC te machtigen de Personeels- en Sociale plannen voor de servicecentra en de clusterdienst SBS aan te bieden aan het Lokaal Overleg.
- 20 april 1998
- N.a.v. de MOD-kaderstellende brieven die decanen hebben ontvangen die tegelijk kwaliteitsverbetering veronderstellen, en tegen de achtergrond van de andere complexe processen waar decanen mee bezig zijn: de invoering van de MUB en de clustering van de faculteiten, wordt in de Groepsraad vanuit decanen gesteld dat zij vooraf ter zake volledige informatie hadden moeten krijgen, opdat er over gesproken had kunnen worden in de Groepsraad. Het CvB deelt mee dat de MOD als onderwerp zeker in de Groepsraad zou zijn besproken, als die er in november 1995 geweest zou zijn (het startpunt van de MOD). Het gaat in de Groepsraad om hoofdlijnen; het stadium waar de MOD in verkeert is dat van uitwerking, dan wordt er individueel aangestuurd. Het CvB herinnert aan zijn eerdere aankondiging daarvan.
- 20 april 1998
- In het OLO worden de sociale plannen van de servicecentra BSC, CMG, SSC, UDC, bijbehorende clusterdienst SBS en Staf CvB - onder voorbehoud m.b.t. één fte - na overleg definitief.
- De consequenties van de betreffende eerder goedgekeurde organisatieplannen m.b.t. de taakverdeling centraal /decentraal moeten aan de faculteiten / diensten duidelijk gemaakt worden. Mede omdat ook decanen daarom gevraagd hebben zegt het CvB dit gaarne toe.
- 21 april 1998
- Het CvB geeft de Groepsraad tot 1 mei de gelegenheid reactie te geven op het stuk

'Facultaire organisatie'; het is ook onderwerp voor de 2e workshop van de Groepsraad op 19 mei.
Het CvB gaat akkoord met het Reorganisatieplan clusterbureau ITS: m.u.v. de bijlage over financiën (kosten van de reorganisatie, die bijlage wordt terzijde gelegd). Het plan gaat naar het LO voor overleg.

- 29 april 1998 Het laatste uit de reeks 'Informatiebulletin veranderingsprocessen' meldt de nieuwe organisatie per 1 mei 1998 van staf, Bestuur en servicecentra (SBS).
- 6 mei 1998 Het bestuurs- en beheersreglement wordt conform het voorstel door het CvB vastgesteld. VC zal het Bestuurlijk Handvest afronden.
- 12 mei 1998 Binnen het kader van de financiële Kaderstelling 1999-2001 besluit het CvB akkoord te gaan met de taakstellende bezuinigingen op de overhead van BTUD, DTO en FD alsmede met de capaciteitsfinanciering van DTO.
Het Centraal budget Ondersteunende processen wordt onder voorbehoud opgenomen. Na inhoudelijke toetsing door TETRA., en geleverde onderbouwing en motivatie komt dit in het CvB terug.
Het CvB gaat akkoord met het procedurevoorstel voor de veranderingsvoorstellen van de facultaire clusterdiensten
- 19 mei 1998 Het CvB vergadert een dag lang met de decanen en bereikt, mede op basis van de ingediende veranderplannen, overeenstemming over de facultaire organisatie.
- 25 mei 1998 Het CvB deelt in de Groepsraad mee dat die middag in het OLO met de vakbonden zal worden overlegd over een aantal veranderplannen van de facultaire clusterdiensten.
- 25 mei 1998 In het OLO wordt overlegd over de veranderplannen van TBM en CiTG, met als resultaat dat – met inachtneming van gemaakte opmerkingen – voor die faculteiten verder gewerkt kan worden aan de organisatieplannen.
Het LO attendeert het CvB op het probleem dat met de instelling van de OdC's als commissies van de OR - waarmee de MC's verleden tijd zijn - de OR in beeld komt m.b.t. de MOD, terwijl deze daar geen rol in heeft.
De nieuwe vacaturebeheersingsmaatregel wordt vastgesteld.
Over het veranderplan voor het IRI wordt overeenstemming bereikt.
Het Sociaal Plan voor de Mechanische werkplaats ITS heeft zo lang op zich laten wachten als slot van de betreffende pré-MODse decentrale reorganisatie dat deze gebruik kan maken van de 55+/59+-regeling uit de SBR, en mede door andere procedurele onvolkomenheden, een voorbeeld is hoe een reorganisatie niet moet worden uitgevoerd, zo stellen de vakbonden.
- 26 mei 1998 Het college besluit, n.a.v. een brief van de Bibliothecaris ter zake, nog één keer de berekeningen na te gaan die zijn gemaakt voor de MOD-operatie bij de Bibliotheek.
Het college besluit, op grond van de rapportage over het overleg in het Lokaal Overleg, tot vaststelling van het Veranderplan CiTG. Hetzelfde geldt voor het Veranderplan TBM, met dien verstande dat een voorbehoud wordt gemaakt (ook in het LO afgesproken) voor de door TB geclaimde voorfinanciering op groei. Voor OCP zal een nieuw Veranderplan worden ingediend (actie VC). Met Bouwkunde worden vanuit de projectgroep TETRA nog gesprekken gevoerd. De faculteiten ITS en TNW hebben hun plannen nog niet gereed en wat betreft LR is de bestuurlijke organisatie nog punt van overleg.
Het college besluit conform het advies van de projectgroep TETRA dd.29/4/98 om uit het budget Ondersteunende processen een bijdrage te verlenen aan de automatiseringsprojecten bij de faculteit OCP/WbMT: bij P&O (totale kosten 250 kf) en Financiën (totale kosten 257 kf). Hierbij geldt de voorwaarde dat de stafdiensten P&O en Financiën betrokken worden bij de invulling van deze projecten. Het college

besluit afwijzend over de resterende claim van OCP van 669 kf (hierover heeft TETRA overigens niet geadviseerd omdat die claim niet op haar weg lag).

- 1 juni 1998 Prof. Dr. P.J. Idenburg treedt aan als decaan TBM in de plaats van waarnemend decaan Prof. Dr. H.J. Sol
- 8 juni 1998 Het CvB deelt in de Groepsraad mee er van uit te gaan dat alle MOD-organisatieplannen uiterlijk op 1 augustus 1998 zijn vastgesteld. Het wijst er op dat de SBR alleen te gebruiken is in het kader van de MOD. Het CvB zal de situatie dat de beoogde MOD-bezuiniging van Mf 30 niet helemaal maar wel grotendeels gehaald wordt, accepteren om e.e.a. niet nog langer te laten duren. De decanen ontvangen een exemplaar van het Bestuurs- en Beheersreglement, zoals dat aan (de gezamenlijke vergadering van) OR en [SR](#) is aangeboden.
- 9 juni 1998 Het CvB machtigt VC in het OLO naar bevind van zaken te handelen op basis van de notitie A Voorlopig standpunt CvB op vragen en antwoorden op de veranderplannen van de faculteiten @. Het CvB besluit in volgende vergadering een (definitief) besluit te nemen over het facultaire organisatie-model. CvB wil één terminologie v.w.b. de leidinggevende functies in de faculteiten. Het CvB is bereid gedurende bepaalde tijd, door het CvB vast te stellen, vanwege bijzondere omstandigheden afwijkende benamingen te accepteren (overgangsbeleid). V.w.b. de organisatieplannen zal daarom door het CvB worden uitgedragen dat dezelfde functies dezelfde benamingen hebben: het eindbeeld moet duidelijk zijn. Ook de lijnorganisatie decaan - voorzitters afdelingen moet worden vastgelegd. Het CvB wil (evenals het OLO) eenduidigheid in de procedures 'Plaatsing Advies Commissies'. De stafdirecteuren dienen een adviserende rol te hebben bij de plaatsing van de zwaardere functies in de clusterbureaus (Hoofden P&O etc.).
- 9 juni 1998 In een extra OLO wordt overlegd over een aantal veranderplannen. M.b.t. TNW wordt vastgesteld dat doorgewerkt kan worden aan het organisatieplan, rekening houdende met gemaakte opmerkingen; hoewel niet acceptabel is het waarschijnlijk dat de recent benoemde decaan nog de maand september daarvoor nodig heeft. Na de informatieronde wordt besloten de behandeling van Bk uit te stellen. Het veranderplan van ITS kan basis zijn voor een organisatieplan. M.b.t. CiTG wordt uitsluitend gesproken over voorliggende functieprofielen van sleutelfuncties binnen het clusterbureau, opdat snel kan worden geworven en deze functionarissen hun sectie mede kunnen vorm geven. Vakbonden gaan akkoord. M.b.t. de FD wordt geaccepteerd dat de verander- en organisatieplannen in één stuk zullen worden aangeboden. De (oude) regeling 'Medezeggenschap' wordt ingetrokken, nu de OdC's zijn gekozen, en daarmee de taken van de MC's hebben overgenomen
- 16 juni 1998 Het CvB accepteert de MOD-bezuiniging DTO. Het maakt kanttekeningen bij het niet halen van de bezuiniging 40 fte op kerntaken. Hierover zal CvB met directeur DTO spreken. CvB neemt schriftelijk deze week nog een aantal MOD-besluiten met het oog op het OLO van 29 juni 1998 (Bouwkunde, LR, OCP).
- 29 juni 1998 In het OLO wordt m.b.t. het veranderplan van LR geconcludeerd dat met vertrouwen het organisatieplan wordt afgewacht. M.b.t. OCP en Bk zal uit de organisatieplannen moeten blijken of de gegeven toelichtingen goed begrepen en verwerkt zijn, terwijl het gecombineerde verander-/organisatieplan van de FD in een TW-Reo moet worden voorbehandeld; met name eerst bespreking Bedrijfsplan waarin de positie van het Beeld en Grafisch Centrum.
- 30 juni 1998 Het CvB conformeert zich aan de uitkomst van het OLO, en stelt op verschillende gronden voorgesprekken vast met DTO en BTUD voordat hun veranderplannen gereed gemaakt kunnen worden. Het CvB beraadt zich in extenso over de in- en externe communicatie over de

Herinrichting TUD. Het CvB gaat ook bij faculteiten en diensten langs om e.e.a. uit te leggen. Informatie komt op E-mail en wordt tevens aan nieuwe medewerkers uitgereikt bij aanstelling. De vertaling van het nieuwe beleid in het personeelsbeleid van de instelling heeft hoge prioriteit.

- 6 juli 1998 In de Groepsraad wordt het terugtreden per 1 juli 1998 als OCP-decaan resp. vice-decaan, van Dirken en Klein Woud toegelicht. Breekpunt in het geschil dat tot de bestuurscrisis leidde, vormde de aanstelling van een faculteitsdirecteur, als functionaris voor alle beheerstaken, terwijl het CvB de functie juist uit de organisatie wilde schrappen. In de nieuwe opzet komt zo'n faculteitsdirecteur niet meer voor. De decaan stuurt voortaan rechtstreeks de hoofden van de ondersteunende diensten aan. Ook overlegt hij direct met de hoofden van onderzoeksafdelingen. Prof. Ir. W.L. Dalmijn is per die datum als interimdecaan van OCP benoemd voor de periode tot 1 juli 1999.
- 7 juli 1998 Het CvB gaat akkoord met de notitie van TETRA m.b.t. afzondering van de taak 'begeleiding implementatie I&A-systemen' m.d.v. dat besluitvorming over een tijdelijke (externe) informatiemanager wordt aangehouden tot augustus. CvB beraadt zich nog over het voorzitterschap van TETRA in de plaats van Dalmijn.

De sloffase

- 17 augustus 1998 In een extra OLO stellen de vakbonden dat uit de ontvangen plannen weerstand tegen de consequenties van de clustering blijkt en grote verschillen in organisatie en proces zijn af te lezen; zodat een overzichtelijke behandeling illusoir is. Onder verbetering van kwaliteit en efficiëntie verstaan zij ook eenduidigheid in de organisatie; zij hebben hun commentaar in een schriftelijk stuk vastgelegd. Bijgevolg zijn zij niet bereid de twee voor overleg voorliggende plannen in het algemeen, noch in het bijzonder te behandelen. Op verzoek van het CvB wordt toch gesproken over (de opdracht voor een 'second opinion' m.b.t.) het rapport dat de FD heeft laten opstellen over het 'op afstand zetten' van het onderdeel [BGC](#). Op de opvatting van het CvB dat het MOD-proces geen verdere vertraging kan lijden wordt antwoorden de vakbonden dat huns inziens deze vertraging uiteindelijk winst zal opleveren. De geplande extra OLO van 2 september vervalt en het CvB betreft de vakbonden via de TW-Reo verder in het overleg over de organisatieplannen met de faculteiten.
- 18 augustus 1998 Het CvB bevestigt de afspraak in het OLO op 17 augustus dat aan decanen een modelorganisatieplan zal worden voorgelegd opdat er één wijze van werken binnen de TU ontstaat (methodiek en werkwijze). Het besluit overeenkomstig het voorstel van TETRA dat I&A een apart traject wordt. Het I&A deel van het budget ondersteunende processen komt eveneens apart te staan. De toekomstige rol van TETRA bij de herinrichting van de faculteiten, zoals bijv. een monitorfunctie, wordt nader bepaald. I.p.v. de kerntaken van de BTUD onder de MOD te laten vallen stemt het CvB in met 'benchmarking' met twee toonaangevende buitenlandse (technisch) wetenschappelijke bibliotheken, en met de leiding van dat project.
- 21 augustus 1998 De vakbonden delen hun leden mee dat zij ter wille van de zorgvuldigheid nogmaals meegegaan zijn met een geringe vertraging van de afhandeling MOD; zij rekenen op de toezegging van het CvB toch nog dit kalenderjaar de vereiste duidelijkheid aan het personeel te kunnen geven.
- 24 augustus 1998 In de Groepsraad meldt het CvB op 17 augustus met de vakbonden te hebben afgesproken de decanen een 'toetsingsmodel voor het organisatieplan' voor te leggen, ter wille van het kunnen vaststellen van zowel voldoende transparantie van de

facultaire organisatie als van voldoende kwalitatieve verbeteringen opdat de decaan zijn integrale verantwoordelijkheid kan waarmaken, dit alles handhavende de beoogde kostenbesparing. De vakbonden gaven daarbij de kwaliteit van de besluitvorming voorrang boven de snelheid. In de eerste helft van september zal daarover bilateraal de dialoog met de decanen worden gevoerd. Van de zijde van decanen wordt opgemerkt dat deze discussie bij de veranderplannen had moeten plaatsvinden.

- 25 augustus 1998 In het CvB rijst de vraag of het modelorganisatieplan volgende week is vast te stellen. De bilaterale gesprekken met de decanen zullen worden gevoerd door VC, betrokken portefeuillehouder, betrokken stafmedewerker en PL-MOD. Het CvB gaat akkoord met de voorgestelde budgetverantwoordelijkheid van de projectgroep TETRA, ingaande nadat de beoogde nieuwe voorzitter is gepolst.
- 2 september 1998 Het CvB neemt in een extra vergadering kennis van het concept voor het 'Toetsingsmodel Decentrale ondersteunende dienst' en maakt daarbij een aantal kanttekeningen. In de eerste plaats moet het nog verder worden aangepast aan de door het college gekozen organisatiestructuur (de matrixorganisatie). Verder dienen de organisatiebeschrijvingen van de leidinggevende functies in het toetsingsmodel te worden opgenomen, wellicht met de daarbij passende salarisschalen. De functiegebieden worden niet uitgebreid t.o.v. eerdere afspraken hieromtrent: dus geen Planning & Control functie en geen Secretarisfunctie. Het toetsingsmodel zal worden herzien tot een model dat meer is gericht op een gedeconcentreerde organisatie. Een en ander heeft nogal haast met het oog op de gesprekken met de decanen van de faculteiten die moeten plaatsvinden voordat het overleg met het Lokaal Overleg plaatsvindt op 14 september. Afgesproken wordt dat VC, PL-MOD en Dir P&O samen aan de slag zullen gaan om een nieuw toetsingsmodel in een volgende vergadering aan het college voor te leggen. Het college overweegt nog het onderwerp aan de orde te stellen tijdens de Workshop van de Groepsraad van 7 september:
- September 1998 CvB, P&O-Staf CvB en projectleiding MOD plegen gezamenlijk intensief bilateraal overleg met decanen en hun projectleiders over de organisatieplannen, in het kader van de aangekondigde toetsing.
- 8 september 1998 Het CvB besluit conform het voorstel van VC m.b.t. het modelorganisatieplan. Dit voorstel is samen met het Memorandum dd.7/9/98 van PL-MOD uitgangspunt voor de gesprekken met de decanen van de faculteiten over hun organisatieplannen. Wat betreft het begrip 'Functionele coördinatie' herhaalt het college zijn eerder uitgesproken standpunt dat de invulling van de leidinggevende functies in de clusterdiensten in nauw overleg met de betreffende directeur/hoofd stafdienst CvB dient te geschieden. De centrale pendant voor [ABO](#) is Hfd P&E; voor Facility Management Dir FD en Dir VG; voor Financiën Dir F; voor I&A Hoofd Informatiemanagement; voor Onderwijs, Onderzoek en Studentenbeleid Hfd OOS, en voor P&O Dir P&O.
- 14 september 1998 In het OLO doet het CvB mededelingen over het bilateraal overleg dat het CvB met de decanen heeft gevoerd over de organisatieplannen. Twee plannen konden worden goedgekeurd, overige plannen dienen te worden aangepast. Het CvB heeft inmiddels voor alle faculteiten voor de belangrijkste functies uniforme functiebeschrijvingen voorgeschreven. De vakbonden stellen dat zij de resultaten hiervan zo kort onder ogen hebben gehad dat pas in de e.v. OLO op 12 oktober zinnig overleg kan worden gevoerd. Overeengekomen wordt te streven naar een extra OLO op 28 september met een intensieve voorbereiding in enkele TW-Reo's. Over de MOD-plaatsingsprocedure (in eerste aanleg urgent m.b.t. de plaatsing van sectiehoofden) worden voortgangsafspraken gemaakt. De plaats van de opleidingsdirecteur(en) – het CvB wenst daarvoor hoogleraren te doen aanstellen – in relatie tot het clusterbureau wordt kort besproken.
- 15 september 1998 Het CvB besluit de "Begeleidingsgroep I&A (BIA)" o.l.v. prof.dr. B.K. Brussaard

(oud-hoogleraar TWI) in te stellen. Gelijktijdig wordt onder dankzegging de projectgroep TETRA opgeheven. PL-MOD rapporteert rechtstreeks aan het CvB en wordt in de BIA-vergaderingen uitgenodigd om te signaleren zodra de informatisering complicaties of implicaties voor de MOD oplevert.

De nota van wijzigingen MOD is niet behandeld in het OLO van 14/9 jl. Het CvB stelt nog een wijziging voor in de nota m.b.t. ITS en m.b.t. Bk. VC heeft in het OLO gerapporteerd uit de bilaterale overleggen met de faculteiten. Het OLO was zeer tevreden. Afgesproken is dat de TW-Reo van het OLO de organisatieplannen gaat bekijken. Over 2 weken wordt er een extra OLO gepland om de organisatieplannen vast te stellen. De functiebeschrijvingen zijn niet besproken in het OLO. Er zal een 2^e iteratie plaatsvinden in de staf CvB, waarna dit volledigheidshalve eerst terugkomt in het CvB.

Het CvB benoemt H. Beunderman per 15 november tot dekaan van Bk in de plaats van waarnemend dekaan Prof. Dr. Ir. F.W. van Voorden.

- 17 september 1998 De uitgelichte taak van TETRA t.a.v. het implementatie-traject I&A-systemen wordt bij installatie overgedragen aan de begeleidingscommissie I&A o.l.v. Prof B.K. Brussaard.
- 22 september 1998 KPMG presenteert een second opinion op het voornemen om het Beeld en Grafisch Centrum (BGC) uit te besteden. Het personeel had het CvB hierom gevraagd, omdat het twijfelde aan de juistheid van dit advies.
- 29 september 1998 Het CvB gaat akkoord met de standaard functiebeschrijvingen voor hoofden P&O, FEZ, OOS, I&A, FM en ABO (voor FM en ABO betreft dit nog een indicatie) onder toevoeging van duidelijke vermelding aan wie de functionaris hiërarchisch en functioneel rapporteert
- 1 oktober 1998 In zijn Nieuwsbrief spreekt het CvB de verwachting uit dat het overleg over de personeelsplannen medio oktober zal zijn afgerond, waarna vóór 1 januari 1999 personeels- en sociale plannen zullen zijn vastgesteld. De realisatie van de in de organisatieplannen beoogde eindsituatie is vastgesteld op 1 januari 2000. De daarvoor nodige verschuivingen zullen in het jaar 1999 door organisatie-ontwikkeling worden bewerkstelligd; in dat proces kan geen boventaligheid ontstaan.
- 5 oktober 1998 Het CvB deelt in de Groepsraad mee dat die middag in het OLO wordt overlegd over het 'op afstand zetten' van het BGC. Voorts zal naar verwachting op zaterdag 10 oktober het overleg over de organisatieplannen van de clusterdiensten kunnen worden afgerond. Tenslotte worden er door decanen opmerkingen gemaakt over de uniforme functiebeschrijvingen voor de hoofden van secties binnen de clusterbureaus.
- 5 oktober 1998 In een extra OLO wordt overlegd over het 'op afstand zetten' van het BGC. Met waardering voor het betrokken zijn bij het vooroverleg gaan de vakbonden akkoord met de voorgenomen uitbesteding onder de gecombineerde toepassing van het privatiseringsreglement en de SBR. De afsluiting van dit deelproces wordt op 1 februari 1999 verwacht.
- 6 oktober 1998 Het CvB wil een specificatie zien van de uitgaven I&A tot nu toe in het kader van TETRA, en een opgave van de uitgaven I & A die nog moeten worden gedaan. Verder wil het beantwoording van de vraag of nog invloed kan worden uitgeoefend op de uitgaven die worden verwacht. Het CvB vraagt tevens een specificatie van de uitgaven voor het project Modernisering Ondersteunende Diensten. Het CvB bereidt de tekst van de rapportage voor de Raad van Toezicht voor (vergadering 28 oktober) over de projecten bestuurlijke en ondersteunende processen van de TU Delft.
- 10 oktober 1998 In een (zaterdagse) extra OLO, met als gasten achtereenvolgens alle decanen en

directeuren worden de organisatieplannen behandeld. Op 21 oktober zal de verwerking van alle te maken nadere afspraken getoetst worden, vooraf gegaan door een TW-Reo op 14 oktober, en in het vooruitzicht dat uiterlijk 21 november ook alle Sociale plannen bij het CvB binnen zullen moeten zijn, opdat op deze 30 november in het OLO kunnen worden vastgesteld.

Veelal op hoofdlijnen, met verwijzing naar bij te stellen plannen op 21 oktober – inclusief eindplaatje 'na uni-locatie op termijn' - , wordt , na veel vragen en toelichting, instemming van de vakbonden verkregen. Slechts DTO, dat ontstaan is als clustering van CED, CW en RC, en als zodanig geheel onder de MOD valt – en niet uitsluitend het gedeelte 'ondersteunende dienst' – dient in drie maanden een nieuw totaal-organisatieplan te maken.

In zoverre OdC-adviezen nog ontbreken zullen die op 21 oktober meegenomen worden; kleinere technische zaken worden op 14 oktober in TW-Reo, zo nodig met toelichting door de betreffende faculteit of dienst, voorbehandeld.

De implementatie in het jaar 1999 dient ook centraal gevolgd te worden.

- 13 oktober 1998 Het CvB handhaaft de korting van Mf 1,2 op jaarbasis op de BTUD door deze nu ten laste van de BTUD-reserve te brengen, en pas eventueel tot reorganisatie op kerntaken te besluiten na de voorgestelde 'benchmarking' met twee gerenommeerde buitenlandse technisch-wetenschappelijke bibliotheken.
De directeur DTO wordt opgedragen tot afweging van taken en middelen te komen tegen de achtergrond van een reductie van door DTO uit te voeren taken die tot een vermindering van de referentie-formatie van november 1995 met 40 fte leidt.
In het OLO is op 10 oktober ingestemd met bijna alle organisatieplannen. Afregeling op 21 oktober (met name v.w.b. de consequenties van latere uni-locatie van CiTG).
- 20 oktober 1998 In aanwezigheid van PL-MOD en Dir P&O bespreekt het CvB de voorbereiding van het (afroondende) overleg CvB/vakbonden op 21 oktober over de organisatieplannen voor de clusterdiensten van faculteiten en diensten. In verband met afwezigheid van VC voert Dir P&O namens het CvB het overleg.
Afgesproken wordt op 27 oktober de plannen vast te stellen met terugwerkende kracht naar de datum van 21 oktober. Voor de plannen die er op 21 oktober niet zijn zal het OLO een voorstel worden voorgelegd voor gemandateerde bevoegdheid.
- 21 oktober 1998 In een gecombineerde TW-Reo / OLO vergadering, in aanwezigheid van enkele waarnemers uit de OR als adviseurs door het CvB uitgenodigd, wordt 'vaststellend' overleg gevoerd.
Een 'eindplaatje', als bedoeld door de vakbonden ter voorkoming van wederom reorganisatie na uni-locatie, is nog niet bij alle plannen gevoegd. Na behandeling van veel technische details dienen in een TW-Reo (MOD) op 4 november de plannen van BTUD en IRI (gemandateerd overleg) opnieuw aan de orde te komen, de discussie over de opleidingsdirecteur voortgezet en de juiste organisatorische inpassing van de Arbo- en Milieuvakbonden (AMA's) nog gecheckt te worden.
- 26 oktober 1998 N.a.v. de te hernieuwen keuze van het medezeggenschapsstelsel wordt in de Groepsraad vanuit decanen gesteld dat het personeel minder indirect zeggenschap zou hebben gehad tijdens het MOD-proces indien OdC's een (Centrale) OR zouden hebben kunnen kiezen. Het CvB constateert dat v.w.b. de MOD vanaf het begin afspraken zijn gemaakt dat het overleg terzake met de vakbonden zou plaatsvinden in het OLO. Bovendien draaien vanaf de zomer vertegenwoordigers van de OR mee in de TW-Reo van het OLO en die zelfde vertegenwoordigers waren in het OLO toen de goedkeuring van de organisatieplannen aan de orde was.
Desgevraagd antwoordt het CvB dat er een onderzoek komt van de Centrale Werkplaats (CW); het is nodig de CW opnieuw tegen het licht te houden wegens aanhoudend verlies ondanks het feit dat er veel centrale middelen mee gemoeid zijn.
- 27 oktober 1998 De organisatieplannen van TBM, LR, Bk, ITS, OCP, CiTG en FD worden door het

CvB met terugwerkende kracht naar 21 oktober vastgesteld, behoudens enkele technische aanpassingen. De klachtenregeling CiTG wordt afgewezen. In volgende CvB-vergadering komen de plannen TNW, BTUD, IRI, OTB ter tafel met het oog op het OLO van 4 november.

- 3 november 1998 Het college neemt kennis van het Organisatieplan voor de BTUD en gaat hiermee, op advies van PL-MOD, akkoord. De plannen voor TNW, IRI en OTB zijn nog niet beschikbaar. Het college machtigt dir. P&O in de TW-Reo van het OLO naar bevind van zaken te handelen.
- 4 november 1998 In een TW-Reo. worden de organisatieplannen van BTUD en IRI afgehandeld, alsmede de kwaliteit en vergelijkbaarheid van inbedding van de AMA-functies binnen de clusterbureau's vastgesteld.
- 10 november 1998 Het CvB besluit conform het voorstel van 6/11/98 van PL-MOD tot goedkeuring van de organisatieplannen van TNW, BTUD en IRI met de voorgestelde wijzigingen. Tevens besluit het CvB, eveneens op voorstel van PL-MOD, de verwachte wijzigingen in de plannen van CiTG, Bk en ITS goed te keuren.
- 16 november 1998 In een reguliere OLO wordt t.a.v. de voortgang van de MOD-stukken door de vakbonden nog opgemerkt dat zij de indruk hebben dat niet iedere faculteit alle gemaakte afspraken reeds heeft verwerkt.. Een definitief organisatieplan is van het grootste belang voor de individuele personeelsleden, als zij hun plaatsingsbrieven ontvangen.
- 23 november 1998 In de Groepsraad wordt de nieuwe decaan Prof. Ir. H. Beunderman van Bk, benoemd per 15 november, welkom geheten, terwijl het CvB melding maakt van zijn voornemen een opvolger van ITS' decaan Backer te benoemen, die zich wegens privé-omstandigheden als zodanig heeft teruggetrokken. De plaatsvervangend- en vice-decaan voor TWI Prof. Dr. Ir. J. van Katwijk neemt sinds 20 oktober Backers honneurs waar.
- 25, 27 november 1998 Extra TW-Reo's ter inventarisatie en zo mogelijk beantwoording van alle vragen van de vakbonden over de sociale plannen van alle faculteiten, IRI, FD en BTUD.
- 30 november 1998 Het CvB besluit mede op grond van de A Nota van toelichting op de personeels- en sociale plannen voor clusterdiensten van faculteiten, IRI, FD en BTUD @ d.d. 30.11.98, tot vaststelling van de personeelsplannen. DTO is hierbij uitgezonderd omdat reeds op 10 en 13 oktober is overeengekomen resp. vastgesteld dat voor deze beheerseenheid binnen drie maanden een nieuw organisatieplan moet worden opgesteld.
Het college machtigt VC tot vaststelling van de sociale plannen. Het overleg met de vakbonden is hedenmiddag. Het college heeft in het kader van de vigerende reorganisatieprocedure de personeelsplannen vertrouwelijk ter kennis gebracht van de vakbonden, teneinde deze in de gelegenheid te stellen het overleg over de sociale plannen voor te bereiden. In het personeelsplan zijn opgenomen alle medewerkers die op 1 januari 1999 in het clusterbureau geplaatst zijn.
- 30 november 1998 In deze, MOD-afsluitend bedoelde, extra OLO wordt overleg gevoerd over de Sociale Plannen van alle faculteiten en Centrale Diensten, m.u.v. DTO. Aan de hand van een desbetreffende "Nota van toelichting op de personeels- en sociale plannen voor clusterdiensten van faculteiten, IRI, FD en BTUD" d.d. 30.11.98., mede gebaseerd op TW-Reo's (MOD) van 25 en 27 november, vindt behandeling in aanwezigheid van de desbetreffende decaan of directeur en/of Hfd P&O of projectleider MOD. Voor alle plannen is de uitkomst – met enkele wijzigingen onder verantwoordelijkheid van het CvB – dat de bespreking voldoende was en instemming van de vakbonden wordt verkregen. Hier en daar zijn nog (aanvullingen op) opleidingsplannen toegezegd.

In een enkel geval blijkt – in samenhang met de desbetreffende organisatie- en personeelsplannen – dat plaatsingen tijdelijk zijn, er sprake is van boventalligheid waarmee de herplaatsingstermijn met een jaar wordt opgeschoven. Hoewel de personeelsplannen niet met de vakbonden hoeven te worden besproken, delen deze mee dat zij zullen willen reageren op hen eventueel toekomstige signalen dat de beoogde kwaliteitsslag met de MOD niet gehaald wordt. Tenslotte wordt nog aangedrongen op een correcte uitvoering van de SBR, gegeven de signalen van een ‘extensieve’ interpretatie van de toepasselijkheid van deze regeling door decentraal verantwoordelijken. Afspraken worden gemaakt en herhaald over toetsing van toegezegde wijzigingen van de Sociale Plannen, over kwartaalrapportage over de herplaatsingsinspanningen, over eerst proces- (over een half jaar) en later inhoudelijke evaluatie van de MOD-operatie over de timing van plaatsings- en andere brieven in het kader van de uitvoering van Sociale- en Personeelsplannen en over de instelling van de centrale toetsingscommissie ‘herplaatsing’. De implementatie van de MOD dient in het jaar 1999 te zijn afgerond; in die periode kunnen geen nieuwe boventalligen aangemerkt worden; geleidelijke organisatie-ontwikkeling is de formule. Aan het einde van de vergadering wordt namens het CvB in eerste aanleg gereageerd op een uitgereikte schriftelijke verklaring van de vakbonden waarin teleurstelling wordt kenbaar gemaakt over een aantal personeelsplannen „De kritiekpunten die wij geformuleerd hebben komen in meer of mindere mate bij alle faculteiten en diensten voor. De personeelsplannen zijn niet overal optimaal ingevuld, maar het probleem is dat wij daarover geen zeggenschap hebben”, aldus de vakbonden. Namens het CvB wordt gesteld dat toch veel bereikt is.

- 3 december 1998 In een nieuwsbrief getiteld: “Kwaliteitsverbetering?”, stellen de vakbonden er niet van overtuigd te zijn dat de beoogde kwaliteitsslag overal gemaakt is; dit n.a.v. de hen ter kennis gebrachte personeelsplannen, waarover zij volgens de reorganisatie-procedure geen zeggenschap hebben. Ook op de wijze waarop de personeelsplannen tot stand zijn gekomen, met name op de manier waarop een aantal van de ‘plaatsingsgesprekken’ gevoerd zijn, hebben de vakbonden kritiek.
- 7 december 1998 In de Groepsraad deelt het CvB mee op 30 november de personeels- en sociale plannen MOD te hebben vastgesteld. Het heeft nog wel zorgen over de invulling van vitale functies in sommige clusterbureaus. Van de zijde van decanen wordt gepleit m.b.t. de toepasselijkheid van de SBR naar het personeel toe niet met twee maten te meten: “Men bedenken dat parallel aan de MOD ook andere reorganisaties liepen”, zo wordt gesteld.. Dit tegen de achtergrond van het feit dat aanmelding voor de 55+-regeling slechts mogelijk is voor degenen die voor 1 januari 1999 boventallig zijn geworden. Tevens wordt desgevraagd namens het CvB geantwoord dat de MOD-normen het vertrekpunt zijn voor de invulling van de centrale en decentrale financiële functie.

‘Restposten’ en vervolg.

- 9 december 1998 Het CvB vraagt Dir P&O de decanen - n.a.v. vragen in de Groepsraadvergadering van 7 december - informatie te geven over de verdere invulling van het MOD-proces:
- het CvB houdt vast aan de kwaliteitseis bij de invulling van de vitale functies in de clusterbureaus;
 - voor de vacatures die na de vaststelling van de personeelsplannen nog bestaan geldt de regeling dat ontslagbedreigden voorgaan. Daarna mag intern en dan pas extern worden geworven;
 - de centrale aansturing van het herplaatsingsproces loopt via UDC/P&O;
 - het bereik van de Sociale Begeleidingsregeling (SBR). De aanmelding van kandidaten voor de 55^E regeling sluit op 31 december 1998;

e) het tijdelijk personeel dat hangende het MOD-proces is aangesteld moet in principe plaatsmaken voor personeel dat door de MOD-operatie vrijkomt.

- 1 januari 1999 De Staf CvB-functie Hoofd M&C komt vacant door vertrek naar een andere interne functie buiten de Staf.
- 9 februari 1999 Het CvB neemt kennis van het schrijven van de Ondernemingsraad dd.8 februari 1999 m.b.t. de plannen van het College van Bestuur voor het opstellen van een Organisatieplan/Veranderplan voor DTO. Concluderend dringt de Ondernemingsraad erop aan en adviseert het College van Bestuur:
- een schriftelijke opdracht te verzorgen op basis van het in de brief beschreven traject met inachtneming van de m.b.t. de offertes gemaakte opmerkingen, zodat de Ondernemingsraad hierover spoedig kan adviseren;
- naast go / no go-moment(en) ook momenten vast te leggen waarop de Ondernemingsraad wordt geïnformeerd over het verloop van het traject en waarop overleg tussen CvB en OR plaatsvindt. Hierdoor kan het proces van instemming door de OR met een (eventuele) reorganisatie op het gebied van de Technisch-ondersteunende diensten en van DTO in het bijzonder worden gestroomlijnd.
- Het college komt nog niet tot een keuze voor wat betreft de voor de reorganisatie van DTO uitgebrachte offertes (KPMG en Berenschot). Met beide partijen zal nog overleg plaatsvinden. Ook is er nog overleg met de (voorzitter van de) Ondernemingsraad.
- 18 februari 1999 Voor de laatste maal komt (een 'restpost') MOD ter sprake in een 'Nieuwsbrief CvB': met name de aankondiging van een onderzoek naar de taken van DTO.
- 20 april 1999 Het CvB zal bij de 'Financiële Kaderstelling 2000-2003' helderheid geven over de MOD-korting DTO "Mf 2,2 of Mf 6,6"; alsmede de toezegging aan STM voor reorganisatiekosten ad Mf 10 afhandelen.
Het CvB besluit - nu duidelijk is geworden dat de beoogde benchmarking BTUD niet lukt, omdat: MIT als beoogd partner heeft afgehaakt en doorgaan met alleen de ETH Zürich geen interessante optie is, en het werven van een nieuwe externe partner grote vertraging zou opleveren - nu geen beslissing te nemen, maar deze beslissing eventueel over een jaar opnieuw aan de orde te stellen. Het CvB gaat ermee akkoord als de Bibliothecharis een visiting committee in wil doen stellen om daarmee een procedure vergelijkbaar met een VSNU-visitatie uit te doen voeren, maar het vraagt daar niet om. Wel kondigt het CvB aan te overwegen om volgend jaar een auditing via bijvoorbeeld McKinsey te laten uitvoeren.
Het college besluit voorts, gelet op het bovenstaande, de MOD-korting Mf 1,2 voor de Bibliotheek niet structureel door te voeren en deze alleen ten laste te brengen van 1999 (t.l.v. de Bedrijfsreserve van de Bibliotheek).
- 27 april 1999 N.a.v. diverse brieven van het OTB zal het CvB zich nader beraden over de positie van het OTB.
- 29 juni 1999 Het CvB besluit Prof. Ir. W.L.Dalmijn – na zijn interimperiode als zodanig- te benoemen tot decaan van de faculteit OCP.
- 6 juli 1999 Het CvB neemt kennis van de door de SU voorgelegde vertrouwelijke notitie van de Directeur UDC dd.17/6/99 m.b.t. de herverdeling van taken en activiteiten van het Universitair Diensten Centrum (UDC). Het college kan zich in een aantal onderdelen van de notitie vinden. Het onderwerp komt terug na nadere uitwerking.
- 14 september 1999 Laatste vergadering van de BIA, die wordt opgeheven na zijn 'Eindrapport Inrichting I-functie aan de TU Delft' van einde juli 1999. SU meldt een aantal geïnitieerde projecten: de overheveling van een aantal taken van het UDC naar de FD, de oprichting van een International Office, uitvoering van het project 'Bestuurlijke Beleids Informatie' door Hfd P&E, uitbreiding van Financiën Staf CvB met de financiële taken

die na decentralisatie van de financiële functie centraal zullen blijven (eerder binnen UDC), invulling van de I-beleidsfunctie Staf CvB.

- 1 november 1999 De vacante CvB-Staffunctie Hoofd Informatiemanagement (Hfd I&A) krijgt een interim-ervulling.
- 8 december 1999 In een extra OLO wordt – na het eerdere advies van de OR – de reorganisatie van DTO op zijn personele consequenties beoordeeld. Afgesproken wordt dat de termijnen vanuit de CAO pas gaan lopen op het moment dat het personeelsplan is vastgesteld, omdat op dit moment niet duidelijk is wie van de personeelsleden boventallig wordt. Het CvB heeft toegezegd iedere werknemer van DTO een passende functie (binnen of buiten de TU Delft) aan te bieden.
- 4 januari 2000 Het CvB besluit de taken van de projectorganisatie I&A in de staande organisatie onder te brengen, met instelling van een desbetreffende stuurgroep.
- 31 januari 2000 In het OLO wordt overeenstemming bereikt over een 'Basis Sociaal Plan', nu sinds 1 januari het Sociaal Statuut (van toepassing op de MOD) niet meer gold. Centraal in het BSP staat de herplaatsingsinspanning. Tevens wordt het Sociaal Plan voor DTO overeengekomen; alleen als herplaatsing onmogelijk blijkt te zijn zal het CvB (na advies van de Toetsingscommissie Herplaatsing) besluiten tot toepassing van de uittreeregelingen zoals die in de bijlage bij het Sociaal Statuut waren opgenomen (SBR: 55+ en 59+).
- 8 februari 2000 Het CvB bepaalt de projectopdracht 'Stand van zaken MOD per 1 januari 2000'.
- 28 maart 2000 In het CvB wordt vastgesteld dat van de resterende reorganisaties SBS de integratie van de concernadministratie in de staf CvB een feit is, dat het voorstel tot het creëren van een International Office nagenoeg gereed is, en dat een voorstel betreffende de doorstart van het UDC in voorbereiding is.
- Voorjaar 2000 In de zgn. P&O-reviews met decanen en directeuren wordt de stand van zaken 'implementatie MOD' besproken, alsmede eventuele 'organisatie-ontwikkeling'.
- 8 mei 2000 De vakbonden in het LO wijzen in een Open Brief het CvB op niet afgesproken toepassing van afvloeiingsregelingen voor boventalligen als uit de vroegere SBR (MOD) in het geval van een weliswaar reeds lang geleden gestarte reorganisatie, die echter nu onder hetzelfde regime valt als de DTO-reorganisatie die in januari jl. is afgerond.
- 16 mei 2000 Het CvB besluit tot de oprichting van het 'International Office' binnen het SBS-cluster, waarmee een aantal verspreide, deels eerder in het kader van de MOD in het SSC opgenomen, internationaliseringsactiviteiten worden gebundeld. Het CvB gaat voorts akkoord met het 'Plan voor een verdere organisatie-ontwikkeling van het UDC, een doorstart'. De kerntaak komt te liggen op Personeelsgerichte activiteiten, alsmede een opvangfunctie voor activiteiten die (nog) niet kunnen worden ondergebracht in andere onderdelen van de TU (afdeling administratie en Organisatorische Ondersteuning), en de afdeling 'HOTEL'.

Afkortingen

ABO	Algemene Bestuurlijke Ondersteuning (sectie van clusterbureau)
AMA	Arbo- en milieuadviseur
BBR	Bestuurs- en Beheersreglement
BGC	Beeld & Grafisch Centrum (eerder onderdeel van het FB)
BIA	Begeleidingsgroep I&A
BK	Faculteit der Bouwkunde
Bk	opleiding / faculteit der Bouwkunde
BOP	(centraal) Budget Ondersteunende Processen
BSC	Bedrijven Service Centrum (later: Business Service Centre)
BSP	Basis Sociaal Plan (m.i.v. 1 januari 2000 'opvolger' van het Sociaal Statuut)
BTUD	Bibliotheek TU Delft
BU	Bureau Universiteit
CED	Centrale Elektronische Dienst
CiTG	Faculteit der Civiele Techniek, Technische Aardwetenschappen en Geodesie
Clusterbureau	de ondersteunende dienst van een cluster van faculteiten of van centrale diensten
Clusterdienst	zie clusterbureau
CMC/DAAS	Centraal Magazijn Chemicaliën / Dienst Afvoer Afvalstoffen
CMG	Communicatie en Marketing Groep
CT	opleiding / faculteit der Civiele Techniek
CvB	College van Bestuur
CvD	College van Dekanen (tot 1 september 1997)
CW	Centrale Werkplaats
DAO	Dienst Arbeidsomstandigheden
Decaan	Het hoofd van de faculteit
Dekaan	schrijfwijze decaan cf. de aan de MUB voorafgaande wetten WUB , WWO en WHW
DELTA	Weekblad van de TU Delft
Dienstencuster	cluster van centrale diensten
DIMES	Delfts Interfacultair Instituut voor Micro-Electronica en Submicrontechnologie
DirF	Directeur Financiën (Staf CvB)
DirFD	Directeur FD
DirP&O	Directeur P&O (Staf CvB)
DirVG	Directeur VG (Staf CvB)
DUP	Delftse Universitaire Pers
Et	opleiding / faculteit der Elektrotechniek
FAS	Financieel-administratief systeem
FEZ	Financieel-Administratieve en Economische Zaken
FB	Facilitair Bedrijf
FD	Facilitaire Dienst
FM	Facility Management
Ge	opleiding / faculteit der Geodesie
Groepsraad	het overleg tussen CvB en decanen (vanaf 1 september 1997)
Hfd P&E	Hoofd Planning en Evaluatie (Staf CvB)
Hfd OOS	Hoofd OOS (Staf CvB)
I&A	(de sectie van een clusterbureau) Informatisering en Automatisering
I&A	(het project) Informatisering en Automatisering, eerder (het project) MIS
IFOM	(werkgroep) Inrichting van de Faculteiten Onder de MUB
IO	opleiding / faculteit van het Industrieel Ontwerpen
IRI	Interuniversitair Reactor Instituut
ITS	Faculteit der Elektrotechniek, Technische Wiskunde en Technische Informatica
L&R	opleiding / faculteit der Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek
LO	Het Lokaal Overleg van het CvB met de vakbonden (voorheen OP-TUD)
LR	Faculteit der Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek

MC	(decentrale) Medezeggenschapscommissie vóór de MUB resp. de WOR
MEDE	(extern) bureau voor organisatieontwikkeling
MIS	(tot April 1997 het project) Management Informatie Systeem
MOD	Modernisering Ondersteunende Diensten
MSU	Marketing Services Unit (later MCG)
MUB	(Wet) Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie
OCP	Faculteit Industrieel Ontwerpen, der Werktuigbouwkunde en der Maritieme Techniek
OdC	onderdeelcommissie (WOR)
O&O	Onderwijs en Onderzoek
OLO	Overlegvergadering van CvB met vakbonden (eerder OP geheten)
OOS	(de sectie van een clusterbureau) Onderwijs, Onderzoek en Studentenzaken
OOS	Onderwijs, Onderzoek en Studentenbeleid (Stafafdeling CvB)
OP	Overlegorgaan Personeelszaken, het overleg tussen CvB en vakcentrales (OP-TUD)
OR	Ondernemingsraad
Organisatieplan	Fase IV van de reorganisatieprocedure
OTB	Onderzoeksinstituut Technische Bestuurskunde
P&O	Personeel en Organisatie
Personeelsplan	(met het Sociaal Plan) fase V van de reorganisatieprocedure
Ph P&O	CvB-portefuillehouder P&O
PL	Projectleider
Plan van Aanpak	onderdeel van het reorganisatieplan zijnde fase II van de reorganisatieprocedure
PvE	Programma van Eisen
RC	Rekencentrum
Reorganisatieplan	Fase II van de reorganisatieprocedure; bevattende een ' Plan van Aanpak '
RvT	Raad van Toezicht
SB	Secretaris-beheerder
SBR	Sociale Begeleidingsregeling
SBS	de dienstencluster: <u>Staf CvB</u> , <u>SSC</u> , <u>BSC</u> , <u>UDC</u> , <u>MCG</u> , <u>VG</u> , met clusterdienst
Service-centra	vroege aanduiding van later: <u>SSC</u> , <u>BSC</u> , <u>UDC</u> , <u>MCG</u> , <u>VG</u>
Sociaal Plan	(met het Personeelsplan) fase V van de reorganisatieprocedure
Sociaal Statuut	omvatte de reorganisatieprocedure, ook bij privatisering, alsmede de SBR
SR	(Centrale) Studentenraad
SSC	Studenten Service Centrum
STM	opleidingen / faculteit der Scheikundige Technologie en Materiaalkunde
SU	Secretaris van de Universiteit
T&LO	Technische en Laboratoriumondersteuning van onderwijs en onderzoek
TA	opleiding / faculteit der Technische Aardwetenschappen
TB	opleiding / faculteit der Technische Bestuurskunde
TBM	Faculteit der Technische Bestuurskunde en Technische Maatschappijwetenschappen
TETRA	Projectgroep (Werkgroep) Herinrichting TU Delft
TN W	Faculteit der Scheikundige technologie, Materiaalkunde en Technische Natuurkunde
TN	opleiding / faculteit der Technische Natuurkunde
TWI	opleidingen / faculteit de Technische Wiskunde en Technische Informatica
TW-Reo	Technische werkgroep reorganisaties (voorbereidend overleg CvB met vakbonden)
UDC	Universitair Diensten Centrum
UR	Universiteitsraad
URcFP	UR-commissie voor Financiën en Planning
URcRPO	UR-commissie voor Reglementen, Personeel en Organisatie
USC	Universitair Service Centrum
Veranderingsvoorstel	Fase III in de reorganisatieprocedure (ook wel: 'veranderplan')
Voornemen	Voornemen tot reorganisatie: Fase I van de reorganisatieprocedure
VC	Voorzitter CvB
VG	Vastgoed Groep
VPR	CvB-lid: Vice-President Research
VzTETRA	voorzitter TETRA
VzUR	voorzitter UR
WbMT	opleidingen / faculteit der Werktuigbouwkunde en Maritieme Techniek
WHW	Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek 1992
WOR	Wet op de OndernemingsRaad
WTM	faculteit der Wijsbegeerte en Technische Maatschappijwetenschappen

WUB
WVO

Wet Universitaire Bestuurshervorming 1971
Wet op het Wetenschappelijk Onderwijs 1986