

WERK IN UITVOERING

Rapport van de projectgroep

“Stand van zaken MOD per 1-1-2000”

concept 19 juni 2000

Inleiding

Op 22 februari 2000 heeft het CvB ingestemd met het voorstel voor de uitvoering van een tussenrapportage met betrekking tot het implementatietraject van de MOD de "Stand van zaken MOD per 1-1-2000".

De doelstelling van het project is de bepaling van de stand van zaken van het MOD-proces 1 jaar na de afronding van het besluitvormingsproces. Op basis van deze stand van zaken moet bezien kunnen worden of er zo nodig moet worden bijgestuurd en of herijking van de doelstellingen van het proces nodig is. Op basis van dit laatste kan dan in de nabije toekomst een evaluatie plaatsvinden.

De "stand van zaken" beperkt zich tot de ondersteunende diensten die zichtbaar en meetbaar binnen de staf van faculteiten, instituten en universitaire centra aanwezig zijn. Buiten beschouwing zijn gelaten eventuele ondersteunende functies die direct zijn ondergebracht in wetenschappelijke afdelingen (bijvoorbeeld secretariaten, technische en laboratorium ondersteuning).

Het project "Stand van zaken MOD per 1-1-2000" wordt uitgevoerd in opdracht van het CvB met als gedelegeerd opdrachtgever drs J.C. Veldhoven MPA.

Voor de uitvoering wordt een projectgroep ingesteld bestaande uit:

- drs. ing. J.C.K. Consemulder, Stafeenheid P&E, Staf CvB - projectleider
- drs. R.F. Fraikin, Controller Faculteit Bk
- Mw.drs. C.A.P. Jacobs, Stafeenheid P&E, StafCvB (later aan de projectgroep toegevoegd)
- Mw. E. Pauw, Hoofd P&O, faculteit TNW
- drs. M.L.P. Spoek, Stafeenheid F, Staf CvB
- Als adviseur van de projectgroep fungeert ir. H. van Iperen

Delft, juni 2000

Inhoudsopgave

INLEIDING	2
HOOFDSTUK 1 SAMENVATTING EN CONCLUSIES	5
1.1 De loop van het project	5
1.2 De resultaten	5
HOOFDSTUK 2 PROJECTOPDRACHT EN PROJECTAANPAK	9
2.1 Het waarom van de opdracht.	9
2.2 De projectopdracht en de projectaanpak.	9
2.3 De beschikbare informatie voor het uitvoeren van de opdracht.	10
HOOFDSTUK 3 HET ONTWERP VAN DE MOD, HET “GRAND DESIGN”	11
3.1 Aanleiding voor de MOD, het besluitvormingstraject.	11
3.2 De lijn- en de Staffuncties	12
3.3 Clustering van de centrale diensten	12
3.4 Inrichting en normering van de Stafbureaus.	14
3.5 De nieuwe administratieve informatiesystemen	15
HOOFDSTUK 4 STAND VAN ZAKEN 1-1-2000: HET MOD-ONTWERP IN BEDRIJF	16
4.1 De structuur	16
4.2 De sturing centraal - decentraal	16
4.3 De ondersteuning decentraal binnen de faculteiten	17
4.4 De planning- en controlcyclus	17
4.5 De positie van de Instituten	17
4.6 De aansturing van de centrale ondersteunende diensten	17
4.7 De functionele coördinatie	18
HOOFDSTUK 5 STAND VAN ZAKEN 1-1-2000: DE AFZONDERLIJKE FUNCTIEGEBIEDEN IN BEDRIJF	20
5.1 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied P&O	20
5.2 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied FEZ	22
5.3 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied OOS	24
5.4 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied I&A	26

5.5	stand van zaken 1-1-2000: functiegebied ABO	28
5.6	stand van zaken 1-1-2000: functiegebied FM	29
HOOFDSTUK 6 STAND VAN ZAKEN 1-1-2000: DE STAFEEENHEDEN VAN DE DECENTRALE BEHEERSEENHEDEN INTEGRAAL BEZIEN		30
6.1	Bk	30
6.2	CiTG	31
6.3	ITS	31
6.4	LR	31
6.5	OCP	31
6.6	TBM	32
6.7	TNW	32
6.8	IRI	32
6.9	OTB	33
6.10	BTUD	33
6.11	FD	33
6.12	SBS	34
6.13	Conclusie	34
HOOFDSTUK 7 STAND VAN ZAKEN 1-1-2000: DE CENTRALE DIENSTEN		35
HOOFDSTUK 8 BESPARINGEN		37

Hoofdstuk 1 samenvatting en conclusies

1.1 De loop van het project

De opdracht aan de projectgroep is geformuleerd als het "maken van een stand van zaken van de MOD per 1 januari 2000". Deze inventarisatie zou aanknopingspunten moeten opleveren voor een omvattende evaluatie op een later tijdstip. De projectgroep heeft dit ruimer opgevat en in de projectopdracht neergelegd dat deze "stand van zaken" er toe zou moeten bijdragen de gewenste situatie uiteindelijk ook te kunnen bereiken. Hiertoe is het idee van een workshop opgevat. Een workshop waar vooral de faculteiten, de instituten en de diensten onderling ervaringen uitwisselen en waar synergie kan optreden bij het vinden van oplossingen van knelpunten. Oorspronkelijk was deze workshop binnen het rapportagetraject voorzien. Op het moment van het schrijven van het rapport is het duidelijk dat deze workshop pas na de rapportage kan plaatsvinden, in het najaar van 2000. Dan is het wellicht mogelijk een koppeling te maken met de resultaten uit het project Volttooiing Implementatie Informatiesystemen en met de resultaten van de audit Standaard Kantoorautomatisering (SKA).

De bepaling van de "stand van zaken" is opgezet als een review, gebruik makend van methodes zoals gestructureerde vragenlijsten en gestructureerde interviews.

1.2 De resultaten

Aan de hand van de zes onderzoeksvragen in de projectopdracht worden in deze paragraaf de conclusies gegeven, die - waar mogelijk - voorzien zijn van aanbevelingen. Uit de workshop zullen echter de belangrijkste aanbevelingen voor de verdere implementatie moeten voortkomen. Hier beperkt de projectgroep zich tot de meest voor de hand liggende conclusies en uiteraard de "stand van zaken".

Onderzoeksvraag 1: geef een indicatie van de kostenbesparing

Een van de doelstellingen die zijn oorsprong vindt in de nota "Naar een nieuw engagement" was het terugdringen van de overhead en de hierbij vrijkomende middelen ten goede laten komen van de primaire processen.

Deze doelstelling is nooit eenduidig geoperationaliseerd en gekwantificeerd. Als indicatie van te realiseren kostenreductie is ooit een bedrag in de orde van 30 Mf genoemd.

Door de projectgroep is getracht een indicatie te geven van de gerealiseerde bezuiniging. Deze exercitie is uitgevoerd in de vorm van een desk-research. De calculaties hebben alleen betrekking op organisatieveranderingen die zijn weerslag hebben gekregen in de in het kader van de MOD-operatie opgestelde P- & F-plannen. Mogelijke overige kostenreducties die zijn gerealiseerd (bijvoorbeeld op het gebied van Technische- en Laboratorium-Ondersteuning) zijn door de projectgroep niet in beeld gebracht. Ook is door de projectgroep buiten beschouwing gelaten een mogelijk kostenstijgend effect t.g.v. uitbestedings- c.q. inkoop-constructies.

In *hoofdstuk 8* wordt aangegeven welke gevolgen dit heeft voor de beoogde besparing: de goedgekeurde personeelsplannen uit 1998 kunnen ten opzichte van de bezetting uit november 1995 een bedrag van Mf 21,6 opleveren. De stand van zaken per 1-1-2000 geeft aan dat de bezetting op dat tijdstip nog 39,2 fte boven de formatie ligt zoals was bedoeld in 1998. De indicatie voor besparingen bedraagt zoals het zich laat aanzien op dit moment Mf 17. Opmerkelijk is dat de besparing/reductie vrijwel volledig is toe te rekenen aan het functiegebied Facility Management.

Bij deze raming van Mf 17 zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. In de eerste plaats is een deel van de tijdelijke formatie nodig voor de implementatie van nieuwe systemen. Het is daarom aannemelijk dat de structurele bezuiniging hoger uitvalt dan de genoemde Mf 17.

In de tweede plaats zijn er ontwikkelingen in de functiegebieden die destijds niet of nauwelijks werden voorzien. Zo is de impact en omvang van de I&A functie veel groter dan destijds werd geraamd. In de gemeten besparing is reeds deels een uitbreiding van de ondersteuning op basis van dergelijke ontwikkelingen zichtbaar.

In de derde plaats blijkt dat met name bij FM en I&A het zeer moeilijk is om een zuivere scheiding te maken tussen de ondersteuning van het bestuur (MOD) en de ondersteuning van het primaire proces (niet MOD). Dat leidt tot meetfouten in de berekende bezuiniging.

Onderzoeksvraag 2: registreer de stand van zaken per 1-1-2000 en signaleer de knelpunten

In hoofdstuk 5 is per discipline en per beheerseenheid aangegeven wat de formatie en de bezettingen zijn in respectievelijk 1998 en 2000. De afwijkingen op "micro-niveau" zijn niet groot te noemen. De projectgroep hecht veel waarde aan de kwalitatieve uitspraken die in de interviews gedaan zijn over het functioneren van de facultaire Stafeenheden.

In het algemeen mag gesteld worden dat op dit moment veel veranderingsprocessen in volle gang zijn, waardoor het niet goed mogelijk is een oordeel te vellen over de ondersteuning in een stabiele situatie.

Wel hebben de Decanen vertrouwen in een goede afloop. Als een rode draad liep door de interviews de wens om de ondersteuning dichtbij de primaire processen te brengen dan in de MOD-opzet is bedoeld. De concentratie van de ondersteunende activiteiten in één centrale ondersteunende dienst wordt bij de grotere beheerseenheden als niet werkbaar ervaren. De ondersteuning, in ieder geval de eerstelijnszorg, wordt graag dichtbij het primaire proces gezien. Hiervoor worden verschillende constructies bedacht: van Bouwkunde in de vorm van drie decentrale servicebureaus via verdeling in rayons, tot simpelweg niet clusteren van de ondersteuning. Hierbij is steeds wel aangetekend dat het centrale facultaire niveau hierbij niet de greep op deze ondersteuning wil verliezen. Er is dus sprake van een ontwikkeling van beheerste deconcentratie van de ondersteuning binnen de faculteiten.

Op meerdere plaatsen is opgemerkt dat een centrale leiding ontbroken heeft bij de veelheid aan veranderingsprocessen die nu tegelijkertijd plaats vinden. Iets waar veel behoefte aan was en nog steeds is.

Stand van zaken: functiegebied P&O

Er is in het algemeen een te groot verschil in niveau tussen de hoofden en de rest van de P&O-Staf. Dit kwalitatieve verschil kan worden weggewerkt door bijscholing van de P&O-adviseurs, door verbetering van de managementvaardigheden van het middenniveau en door professionalisering van de administratieve medewerkers. Dit laatste is nodig voor het zinvol en op een hoger dan alleen maar administrerend niveau kunnen werken met Peoplesoft. De problemen verbonden aan de invoering van Peoplesoft hinderen bij alle beheerseenheden de taakuitvoering.

De AMA-functie is veelal opgenomen in de formatie van P&O. Daardoor ontstaat optisch het beeld dat de P&O-formaties 'te groot' zijn. De AMA-functie is zich door de gehele TU Delft aan het ontwikkelen. Het belang van deze functie wordt desalniettemin toch verschillend ervaren.

Stand van zaken: functiegebied FEZ

Ook hier is net als bij P&O een verschil in niveau tussen de hoofden en het middenniveau dat door scholing weggewerkt dient te worden. Een ander probleem dat zich hier voordoet is de arbeidsmarktproblematiek. De krappe arbeidsmarkt zorgt er voor dat er nu veel vacatures met tijdelijk personeel zijn ingevuld. Ook de invoering van BaaN zorgt voor relatief veel inzet van tijdelijk personeel: 20 % van de bezetting is in tijdelijke dienst. De grote vertraging bij de invoering van nieuwe geautomatiseerde administratieve systemen van zeker vijf jaar en daardoor de relatief abrupte invoering van BaaN hebben zeer hoge eisen gesteld aan de decentrale medewerkers. Dit heeft ten onrechte een negatieve uitstraling gehad op het zittende personeel dat soms van onkunde werd beticht. De indruk bestaat echter wel dat de scholing van het personeel en de inrichting van de administraties achter blijven bij de veranderingen van de MOD en de invoering van de nieuwe systemen. In de facultaire Stafeenheden dient dan ook expliciet aandacht geschonken te worden aan de versterking van de financial control functie en aan de adviesvaardigheid van de financiële Staf.

Stand van zaken: functiegebied OOS

De inrichting van de OOS-eenheden in de facultaire Staven is niet eenduidig. Opvallend is dat de beleidstaken vaak niet bij OOS belegd zijn maar zijn ondergebracht in wp-commissies en worden gecoördineerd door de Decaan. Onderzoekondersteuning - veelal niet meer dan registratie en contractmanagement - wordt op veel plaatsen ondergebracht bij FEZ. De OOS-eenheden hebben hierdoor een sterk administratief karakter. Beleid ligt in het algemeen dicht bij de Decaan en deze wordt ambtelijk in deze taak veelal direct ondersteund door de secretaris, indien deze functie bestaat bij de faculteit. Er is een duidelijk spanningsveld in de relatie Decaan - opleidingsdirecteur - hoofd OOS. Het hoofd OOS valt direct onder de Decaan, echter de OOS-eenheden bedienen de opleidingsdirecteuren. Bij meerdere opleidingen binnen één faculteit zijn de OOS-en dan ook feitelijk opgesplitst. Soms is een opleidingsdirecteur tevens hoofd OOS.

Verder valt op dat slechts op één plaats over professionalisering van het OOS-personeel werd gesproken. De relatie tussen de Decaan, de opleidingsdirecteur en het hoofd OOS verdient aandacht, evenzo de inbedding van beleidsvoorbereidende taken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Deze beleidsvoorbereidende taken liggen –van de zes functiegebieden- het dichtst bij de primaire taken, en derhalve, de competenties van het wetenschappelijk personeel.

Stand van zaken: functiegebied I&A

Er is geen scheidslijn aan te geven tussen de automatiseringsactiviteiten voor administratieve en onderwijs- en onderzoektaken, dus ook niet waar ondersteunend (Staf)job en wp deze taken verrichten. De MOD richt zich alleen op de ondersteuning en niet op de afdelingen en secties. Dit wrekt zich hier, hetgeen reeds blijkt uit de grote sprong van de MOD-norm naar de personeelsplannen 1998. De bovenstaande cijfers moeten dan ook gezien worden tegen het feit van deze lastige afbakening. Door majeure veranderingen in de administratieve organisatie en in de informatiesystemen is de I&A-omgeving instabiel. Dit geeft grote variaties in de ingezette capaciteit.

De MOD-norm klopt dan ook niet omdat deze aan fte is gerelateerd en uitgaat van alleen administratieve taken in een stabiele omgeving, én omdat impact en ontwikkeling van I&A destijds in te krappe mate werd voorzien.

Ondanks het feit dat bij de personeelsplannen deze normering soms naar boven is bijgesteld knelt deze. De sector I&A kampt ook met arbeidsmarktproblemen. Er is veel verloop en met de gehanteerde loonschalen is het lastig geschikt personeel te werven en te behouden. Een TU-breed opleidings-, wervings- en honoreringsbeleid kan mogelijk bijdragen aan het beperken van de problemen bij het bezetten van functies. Opmerkelijk is de 'outsourcing' van I&A door de FD. De FD is van mening dat zij een te kleine 'massa' heeft om voldoende kennis en knowhow in huis te hebben en te onderhouden. Gegeven de dynamiek in het vakgebied is een dergelijk beleid een conditio sine qua non voor de kwaliteit van de ondersteuning in I&A. De activiteiten van de werkgroep VII en de SKA-audit kunnen wellicht een wat gedetailleerder beeld geven van deze complexe situatie.

Stand van zaken: functiegebied ABO

De ABO-eenheden zijn duidelijk in ontwikkeling. Naast de administratieve taken is hier de secretarisfunctie in ontwikkeling. De secretaris vult door zijn beleidsvoorbereidende en de beleidscoördinerende taken de span of control van de Decaan aan. De inhoudelijke beleidscoördinatie die gekoppeld is aan de functie van de Decaan wordt eveneens ondersteund door de secretaris. Soms krijgt de secretaris, als facultaire controller, tevens de verantwoording voor de facultaire planning & controlcyclus. Het feit dat post- en archiefzaken bij ABO wordt ondergebracht geeft eveneens aan dat hier de bestuurlijke informatiestromen van de faculteit samenkomen. ABO krijgt het karakter van de Staf van de facultaire Staf.

Stand van zaken: functiegebied Facility Management

In het algemeen zijn de decentrale FM eenheden op velerlei manieren georganiseerd, er bestaat geen eenduidigheid over de inrichting.

De grote bezuinigingen in het MOD-proces hebben vooral hier plaatsgevonden. Deze discipline –gegeven de verbinding met zowel de FD als VGB- ontbeert duidelijk een éénduidige centrale pendant binnen de universiteit, die aan het herstructureringsproces vorm en leiding zou kunnen geven. Opvallend is dat in de interviews weinig informatie gegeven is over dit terrein.

Gesteld kan worden dat 'FM het stiefkind is van de MOD' gezien de geringe aandacht die in het MOD-proces hier aan gegeven is.

Onderzoeksvraag 3: ga na of er afwijkingen zijn ontstaan van de goedgekeurde personeelsplannen en ga na of er zo een werkbare situatie is ontstaan

Ten aanzien van het ideaal-typische model zoals beschreven in *paragraaf 3.4* zijn in de loop van het implementatieproces enkele afwijkingen aan het ontstaan. ABO is zich aan het ontwikkelen tot een ondersteunende en sturende/coördinerende Stafeenheid van de Decaan en van de rest van de facultaire Staf. Geconstateerd wordt dat de span of control/attention van de decaan als integraal manager erg groot is. In de praktijk leidt dit tot het zoeken naar hulpconstructies om deze span hanteerbaar te maken. Een voorbeeld van zo'n constructie is de ontwikkeling van de functie van secretaris, die als "assistant to" de Decaan deze taken vorm geeft. De post- en archieffunctie (voor de facultaire Staf), die veelal ook bij ABO wordt ondergebracht, ondersteunt deze ontwikkeling.

De invulling van OOS is problematisch. De positie van de opleidingsdirecteur en het feit dat het beleid meestal ergens anders wordt gemaakt doen de aard van deze eenheid afwijken van het ideaal-typische model.

De juridische control die ideaal gesproken op één punt zou liggen (bij een facultaire control functie binnen ABO ligt dit voor de hand) is versnipperd.

Bij I&A en FM wordt de afbakening van het werkgebied: "MOD-taken wel, O&O niet", vaak als onnatuurlijk of onwerkzaam ervaren. De aard van de werkzaamheden laat zich niet zozeer leiden door inhoudelijke overwegingen (werk ik voor P&O, of voor een sectie), dan wel door het gebouw, de openingstijden, etcetera.

Er is binnen de faculteiten een tendens naar deconcentratie van de facultaire ondersteuning, dan wel door multilokatie van de ondersteuning, dan wel door opdelen van een faculteit in rayons (bij P&O en FEZ). Een en ander wordt ingegeven door enerzijds de geografische spreiding (als er geen sprake is van unilocatie) en anderzijds door de grote omvang van de faculteiten. De dienstverlener moet zichtbaar aanwezig zijn en heeft contact met de werkvloer nodig om goed te kunnen functioneren.

De Decanen en Directeuren geven aan dat zij in het algemeen tevreden zijn over het functioneren van hun ondersteuners. Dit ondanks een aantal wezenlijke knelpunten waarvan de oorzaak niet altijd binnen de facultaire ondersteunende dienst is gelegen. Wel spreken zij hun zorg uit over de relatie centraal - decentraal. Volgens hen is met name de slechte communicatie tussen CvB en zijn Staf en het gebrek aan interne communicatie en afstemming binnen de Staf CvB hier debet aan. Het is niet altijd duidelijk of signalen naar de Staf CvB het CvB wel goed bereiken.

Er is het gevoel dat de formele communicatie vanuit de Staf CvB eenrichtingsverkeer is en dat de Staf CvB onvoldoende op de hoogte is van wat er op de werkvloer leeft. De contacten met individuele leden van de Staf CvB zijn daarentegen weer als goed bestempeld.

De omvang van de Staf CvB is relatief groot ten opzichte van de facultaire Staven. De taken van de Staf CvB liggen op het snijvlak centraal – decentraal en op de externe oriëntatie van de TU Delft.

De taak van de facultaire Staven is vooral gericht op faculteitsinterne ondersteuning. De vraag mag gesteld worden of de Staf CvB zich in alle gevallen bewust is van de werklast die wordt gegenereerd bij facultaire Staven tengevolge van de diverse vragen in het kader van “standaard” informatievoorziening. Ook bij de relevantie van deze informatievraag wordt hier en daar kanttekeningen geplaatst.

De Staf CvB zou directer betrokken moeten zijn bij de Groepsraad. De Directeuren van de Instituten missen node de contacten met de Groepsraad. Voor communicatie met centraal zijn zij in hoge mate afhankelijk van parallelle kanalen.

Onderzoeksvraag 4: op welke wijze vindt functionele coördinatie plaats

Het sterkst is deze ontwikkeld bij P&O, waar reeds een aantal jaren een intensief, gestructureerd overleg tussen de centrale Staf en de decentrale Staven plaatsvond. Ook bij FEZ heeft het functioneel coördinatie overleg de plaats ingenomen van het ‘oude’ administrateurs-overleg. Bij FEZ is wel kritiek op de aard van het overleg dat te veel op details gericht zou zijn. P&E heeft nu een overleg dat 1 jaar naar redelijke tevredenheid verloopt. Er is wel enige kritiek dat de overleggen P&E en FEZ enige overlap hebben. Bij OOS heeft slechts één maal overleg plaatsgehad. Het probleem is hier het vinden van het juiste facultaire aanspreekpunt.

Gemist worden de functionele overleggen voor I&A en M&C. Deze zullen nog moeten worden ingericht.

Naast deze overleggen die vanuit de Staf CvB tot stand zijn gekomen bestaan er diverse “spontaan” tot stand gekomen overleggen, bijv. op het gebied van IT, voorlichting, studieadviesing, FM, etc. Het is zaak deze overleggen in te bedden in het beleid van de TU Delft om te voorkomen dat ze een eigen, ongecontroleerd leven gaan leiden en parallelle circuits doen ontstaan.

Er is een enquête gehouden naar de bevindingen van de deelnemers aan deze overleggen. In *hoofdstuk 4, paragraaf 6* staan de belangrijkste bevindingen, in *bijlage 5* staat de detailinformatie. Opvallend is dat de deconcentratie van taken niet leidt tot een behoefte aan een specialistisch kenniscentrum en dat de aspecten “beleidsuitvoering”, “procedurele afstemming” en “uitwisseling vakkennis” wellicht minder belangrijk worden gevonden dan destijds werd voorzien.

Een kritische beschouwing van het functioneel overleg tegen de relatie centraal/decentraal en ten aanzien van de plaats van het overleg in het totale beleid van de TU Delft lijkt op zijn plaats.

Onderzoeksvraag 5: maak een vergelijking van de situaties in de faculteiten en organiseer op basis hiervan een workshop met als doel door onderlinge vergelijking gesignaleerde knelpunten op te kunnen lossen

Dit zal in de tweede helft van 2000 plaatsvinden op basis van het materiaal dat bij deze review is verzameld.

Onderzoeksvraag 6: geef zo mogelijk ijkpunten voor een evaluatie voor de MOD in een later stadium

De evaluatie van concrete bezuinigingsdoelstellingen van de MOD zou met deze ‘stand van zaken’ als afgerond dienen te worden beschouwd.

De structurele toekomst gerichte bezuiniging op de ondersteuning zou onderwerp moeten zijn van het jaarlijks evalueren van de ontwikkeling (van de omvang) van de ondersteuning, centraal en decentraal, in relatie tot de lumpsum van de betreffende beheerseenheid.

De doelstelling van kwaliteitsverbetering, of beter: het constateren van voldoende kwaliteit van de ondersteuning zou ingebed moeten zijn in een proces van het jaarlijks volgen van de permanente organisatieontwikkeling (P&O-reviews), met bijvoorbeeld als criterium de mate van doeltreffendheid van, en tevredenheid over, de ‘service’ aan de beoogde klanten (stafCvB/centrale diensten; facultaire & dienststaven; werkniveau van afdelingsvoorzitter tot student).

Criteria voor beide laatste processen zouden onderwerp voor de geplande workshop kunnen zijn.

Tenslotte: naar zijn aard kan de toepassing van overeengekomen personeels- en sociale plannen in het kader van de MOD vanuit de bestaande P&O-organisatie definitief geëvalueerd worden.

Hoofdstuk 2 projectopdracht en projectaanpak

2.1 Het waarom van de opdracht.

Op 21 november 1995 heeft het CvB besloten tot de herinrichting en modernisering van de ondersteunende processen en diensten van de TU Delft (besluit 951121/CvB/7; [bijlage 1](#)).

Op 20 augustus 1996 is door het CvB de nota "De Staf CvB vormgegeven" vastgesteld. Met de inrichting van de Staf van het CvB is daags hierna een aanvang gemaakt.

Op 20 mei 1997 is besloten tot de clustering van de faculteiten van de TU Delft (besluit 970520/CvB/7). Op 2 december 1997 heeft het CvB met het Lokaal Overleg overeenstemming bereikt over de eindconfiguratie van het MOD-proces.

Deze besluiten hebben geleid tot het MOD-project met als uitkomst eind 1998 de personeelsplannen voor de ondersteunende diensten, dit met uitzondering van DTO waarvoor het besluit op 6 juli 1999 genomen is en van het onderzoekinstituut OTB (OTB is niet ingericht volgens de MOD normering. Er is destijds van uitgegaan dat OTB met zijn sterk marktgerichte activiteiten reeds een efficiënte ondersteunende organisatie had ingericht. Bij het bezoek aan OTB door de projectgroep is dit beeld bevestigd.). De afronding van het MOD-proces was destijds voorzien eind 1999. Vanaf mei 1998 is voor het SBS-cluster de implementatie ingezet, voor de rest (met uitzondering van OTB en DTO) was dit december 1998. Inmiddels heeft de implementatie (deels) plaatsgevonden. Daarbij is ook sprake van het vervangen van veel informatiesystemen in een versneld tempo gerealiseerd met het oog op de "Millennium-problematiek". Los van de MOD is er met andere woorden sprake van verschillende veranderingsprocessen, die het geïsoleerd evalueren van de MOD onmogelijk maken.

Er is besloten tot een beschrijving van de 'stand van zaken' per 1-1-2000, omdat de implementatie van de MOD op dat moment, gezien het voorgaande, nog in volle gang zou zijn. Daarmee worden twee doelen beoogd. Het eerste doel is knelpunten te identificeren. Het tweede doel is om bij verdere implementatie van de MOD rekening te kunnen houden met de bevindingen uit dit onderzoek, zodat de voortzetting van de implementatie kan worden toegesneden op ontwikkelingen die destijds niet zijn voorzien.

Het "Grand design van de MOD" is weergegeven in hoofdstuk 3. Eind 1999 moest het implementatietraject voltooid zijn, met uitzondering van zaken betrekking hebbend op multilocatie. Het lag derhalve in de rede 1 januari 2000 als peildatum te nemen voor de beschrijving van de stand van zaken. De procesevaluatie is opgedragen aan ir. H. van Iperen, zodat de werkgroep (onder verantwoordelijkheid van stafeenheid P&E) dit onderwerp niet heeft meegenomen in haar onderzoek. Op 8 februari 2000 heeft het CvB ingestemd met de projectopdracht voor de bepaling "Stand van zaken MOD per 1 januari 2000" ([bijlage 2](#)).

2.2 De projectopdracht en de projectaanpak.

De projectopdracht bevat zes vragen waarop de projectgroep "Stand van zaken MOD per 1-1-2000" een antwoord dient te geven. In de projectopdracht staan deze vragen onder "*Beoogd resultaat*". In het kort zijn dit de volgende vragen:

1 *Geef een indicatie van de kostenbesparing die de herinrichting van de ondersteunende diensten in een stabiele situatie met zich meebrengt. Vergelijk hierbij de situatie van voor de MOD met deze in de goedgekeurde personeelsplannen.*

Het kernwoord uit deze opdracht is "stabiel". De situatie beschreven in de personeelsplannen van 1998 beoogde dit te zijn, waarbij toen reeds rekening gehouden is met organisatieontwikkeling, nog komende effecten van clustering, verandering in huisvesting als gevolg van multilocatie en invoering van de nieuwe geautomatiseerde administratieve systemen. Op 1 januari 2000 was de invoering van de MOD nog volop gaande naast de andere genoemde zaken. Het antwoord op de vraag is derhalve in hoge mate indicatief. Het antwoord is verkregen via deskresearch waarbij de situatie zoals vastgelegd op 11 november 1995 is vergeleken met de gewenste situatie uit de personeelsplannen. De betreffende beheerseenheden is om commentaar gevraagd hetgeen geleid heeft tot enkele aanpassingen. De resultaten zijn te vinden in [hoofdstuk 8](#). De gedetailleerde informatie en de verantwoording van de methodiek is te vinden in [bijlage 3](#).

2 *Registreer de stand van zaken per 1 januari 2000 en signaleer knelpunten.*

Hiertoe is de decentrale hoofden P&O gevraagd de stand van zaken aan te leveren en hierbij tevens aan te geven waar de taken van de ondersteunende dienst zijn ondergebracht. Het eerste is gebeurd in een tabel met bezettingsoverzichten die gestructureerd is naar de eind 1998 goedgekeurde personeelsplannen en het tweede aan de hand van een gedetailleerde standaard vragenlijst. De kwantitatieve en kwalitatieve resultaten zijn te vinden in [hoofdstuk 5](#). De gedetailleerde informatie is weergegeven in [bijlage 4](#).

3 *Ga na of zo ja waarom er in het traject naar 2000 afwijkingen zijn ontstaan van de goedgekeurde personeelsplannen en ga ook na of er zo een werkbare situatie is ontstaan.*

De verkregen informatie is het uitgangspunt geweest voor de interviews die met de Decanen en de Directeuren gehouden zijn.

Hen is gevraagd of de indicatie van de kostenbesparing reëel is, waar knelpunten zitten en wat een werkbare situatie is. Ook is gevraagd naar afwijkingen van de standaard-MOD inrichting.

Naast de Decanen en de Directeuren van de Instituten zijn ook interviews gehouden met de Directeuren van de ondersteunende diensten en met de hoofden van de Staf CvB. De resultaten hiervan vormen de kern van dit rapport en zijn terug te vinden in de *hoofdstukken 4 en 5*.

4 *Op welke wijze vindt functionele coördinatie plaats.*

Functionele coördinatie is hier ruim opgevat. Naast de functionele coördinatiegebieden F, P&O, I&A en M&C, die in de nota "De Staf van het CvB vormgegeven" reeds worden genoemd is ook gezocht naar andere functionele overleggen. Aan de deelnemers van de bij de projectgroep bekende functionele overleggen is een enquête gestuurd over de aard van deze overleggen. In *hoofdstuk 4* wordt hier nader op ingegaan. Meer kwantitatieve informatie hierover is te vinden in bijlage 5.

5 *Maak een vergelijking van de situaties in de faculteiten en organiseer op basis hiervan een workshop met als doel door onderlinge vergelijking gesignaleerde knelpunten op te kunnen lossen.*

Gezien de tijd die het gehele project heeft gevegd zal deze workshop na de eindrapportage, pas in de tweede helft van 2000 plaats kunnen vinden.

6 *Geef zo mogelijk ijkpunten voor een evaluatie voor de MOD in een later stadium.*

Zie hiervoor *hoofdstuk 1* samenvatting en conclusies.

2.3 De beschikbare informatie voor het uitvoeren van de opdracht.

Voor de deskresearch en voor de bezettingsoverzichten is gebruik gemaakt van het archief van het MOD-project. De informatie hierin aanwezig was niet altijd volledig. Zo zijn na goedkeuring van de personeelsplannen ondanks herhaaldelijk rappel van de Staf P&O slechts door een enkele faculteit de aan de hand van de gemaakte afspraken bijgestelde definitieve personeelsplannen ingeleverd. Met behulp van verslagen van vergaderingen van het Lokaal Overleg en met de hulp van de voormalig projectleider MOD is een en ander zo goed mogelijk gereconstrueerd. Het ontbreken van documentatie heeft mede geleid tot vrij laat opstarten van het veldwerk en tot vertraging van het project.

De informatie afkomstig uit de enquêtes, vragenlijsten en interviews geven een beeld van de MOD in vogelvlucht. De MOD is een complexe reorganisatie die plaatsvindt gelijktijdig met andere ingrijpende veranderingen en bovendien in een dynamische wereld (denk hierbij bijvoorbeeld aan de vergrijzingsproblematiek, de krapte op de arbeidsmarkt, de stormachtige ontwikkelingen op het gebied van de automatisering en de eigen dynamiek van de opleidingen en het onderzoek). Er is in de interviews gesproken met de Decaan/Directeur en de hoofden P&O, waarbij gevraagd is naar feiten en bevindingen. Hierbij is ervan uitgegaan dat met name deze twee functionarissen uit hoofde van hun plaats in de organisatie het best geïnformeerd zijn en zaken in hun juiste context kunnen plaatsen.

De projectgroep is zich er terdege van bewust dat het verzamelde materiaal zijn beperkingen heeft en in veel gevallen ook niet volledig is. De projectgroep is dan ook zeer terughoudend met conclusies en aanbevelingen. In de geplande workshop waar een breder veld van deskundigen aan deel kan nemen is het mogelijk de in dit rapport beschreven bevindingen verder uit te diepen.

Hoofdstuk 3 het ontwerp van de MOD, het “Grand Design”

3.1 Aanleiding voor de MOD, het besluitvormingstraject.

In de nota “Naar een nieuw engagement” uit 1994 wordt een aantal uitgangspunten aangegeven om de organisatie van de TU Delft zo in te richten dat de ambitieuze missie van de TU Delft waar gemaakt kan worden. De overhead moet worden teruggebracht in omvang en de kwaliteit ervan moet worden verhoogd. De vrijkomende middelen moeten ter beschikking komen van de primaire taken. In de nota wordt ook geconstateerd dat de verantwoordelijkheids-toedeling aan en de bevoegdheden van centraal en decentraal niet transparant zijn en dat de scheiding tussen bestuur en beheer onnatuurlijk is. Verbeteringstrajecten worden ingezet na de totstandkoming van de nota.

Het instellingsbestuur zal zich, zo wordt gesteld dat, voor wat betreft onderwijs en onderzoek voortaan beperken tot hoofdlijnen waar de faculteiten zelfstandig nadere invulling aan geven. Hierdoor kan de volledige ondersteuning worden gedecentraliseerd met uitzondering van die taken die nu eenmaal centraal moeten, of beter centraal kunnen gebeuren. Een en ander houdt in dat er centraal een kleine Staf CvB overblijft en dat de faculteiten self-supporting worden. Hiermee wordt inhoud gegeven aan het principe “decentraal tenzij”. Dit zijn de specifieke taken van het CvB zoals beleidsvoorbereiding, planning en control en arbeidsvoorwaarden. Ook geldt dit voor taken waarvan het uit efficiency-overwegingen verstandig is ze centraal te houden, zoals de personeels- en salarisadministratie, en voor taken die specifieke hoogwaardige expertise vergen. De uitvoerende taken worden buiten de nieuw te vormen centrale Staf geplaatst, hetzij op universiteitsniveau, hetzij op facultair niveau. Het CvB heeft de Staf CvB voor de gebieden F, P&O, M&C en I&A een formele functionele relatie toebedeeld ten opzichte van de decentrale Staven. De betreffende hoofden hebben mede verantwoordelijkheid bij de selectie van de decentrale hoofden en hebben als taak de richtlijnen, methoden en technieken die bij de uitvoering van taken op de onderscheiden functiegebieden gehanteerd moeten worden te handhaven. Naast de genoemde formele functionele coördinatie is het in de loop van het invoeringstraject wenselijk gebleken dat er voor de andere dan de genoemde gebieden ook functionele overleggen plaatsvinden. Tevens is het nodig dat er een bepaalde mate van standaardisering bestaat bij de inrichting van de centrale en decentrale Staven. Dit geheel hield in dat een reorganisatie niet alleen centraal kan plaatsvinden, maar in samenhang met decentraal diende te geschieden. Deze reorganisatie is ingezet met het besluit van november 1995 waarin de contouren van de nieuwe ondersteunende organisatie worden geschetst.

Met de wetswijziging van de WHW, de MUB, kiest de TU Delft voor de hierin geboden mogelijkheid van een eenhoofdige leiding van de faculteiten. Op deze manier wordt een einde gemaakt aan de als “onnatuurlijk” ervaren scheiding van bestuur en beheer. In combinatie met “decentraal tenzij” is de Decaan tevens “integraal manager”, in die betekenis dat zijn verantwoordelijkheden zich uitstrekken over alle disciplines van de bedrijfsvoering.

Voor de reorganisatie van de facultaire Stafbureaus wordt uit schaaloverwegingen in eerste instantie gedacht aan de vorming van clusterbureaus voor groepen van faculteiten. Hieruit komt het uiteindelijke besluit tot clustering van de faculteiten voort dat gedurende het besluitvormingstraject ook inhoudelijke onderwijs- en onderzoekaspecten krijgt mede door toedoen van de Stuurgroep “Advies herinrichting TU Delft” onder leiding van prof. Dirken in juli 1996. Deze stuurgroep heeft advies uitgebracht over de keuze van de clusterpartners en heeft hierbij geadviseerd ook van inhoudelijke aspecten uit te gaan.

Een aantal doelstellingen wordt uit het voorgaande zichtbaar:

1. reductie van de overhead door taakstellende reductie zowel centraal, als decentraal;
2. decentralisatie van taken, met name op het gebied van F en P&O mede door opsplitsing van het Bureau van de Universiteit;
3. inrichten van een Staf van het CvB van beperkte omvang zonder uitvoerende taken;
4. inrichting van de facultaire Staven naar een gestandaardiseerd model en normering van de omvang;
5. hieraan gekoppeld invoeren van functionele coördinatie;
6. verhogen van de kwaliteit van alle ondersteunende diensten. Om dit te faciliteren: een reductie van het aantal beheerseenheden (schaalvoordelen); invoering van TU breed gestandaardiseerde informatiesystemen en scholingstrajecten;
7. invoering van integraal management: de Decaan als eenhoofdige bestuur en verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering.

3.2 De lijn- en de Staffuncties

De eerste stap in het MOD-traject is genomen door de vaststelling van de nota "De Staf CvB Vormgegeven". Deze Staf heeft een omvang van 50 fte (inclusief ondersteuning en SU) en is naar functioneel gebied opgedeeld in de eenheden Onderwijs-, Onderzoek- en Studentenbeleid (OOS), Personeel en Organisatie (P&O), Financiën (F), Marketing en Communicatie (M&C), Planning en Evaluatie (P&E), Informatiemanagement (I), Juridische Zaken (JZ), Accountancy (AC) en Bestuurlijke, Administratieve en Secretariele Ondersteuning (BASO). Alle uitvoerende, ondersteunende en adviserende taken ten behoeve van de faculteiten zijn buiten de Staf georganiseerd. De Staf coördineert de facultaire ondersteuning in de disciplines F, P&O, I&A en M&C.

Tussen het CvB en de faculteiten, instituten en centrale diensten bestaat een geïntegreerde bestuurs- en beheersrelatie. Bij de beleidsvoorbereiding en de kaderstelling (zowel financieel, als inhoudelijk) speelt met name het overleg in de Groepsraad tussen het CvB en de Decanen een centrale rol. Het CvB heeft ter voorbereiding van dit overleg zijn Staf ter beschikking en de Decaan zijn facultaire Staf.

Tussen de Staf CvB en de facultaire Staven en centrale diensten bestaat een functionele relatie. Binnen de kaders van het in de Groepsraad besproken en door het CvB vastgestelde beleid worden in de functionele overleggen afspraken gemaakt over de voorbereiding en de implementatie van dit beleid. De initiatieven komen in het functionele overleg aan de orde, de voorstellen komen vanuit het CvB en worden afgekaart in de Groepsraad. In de onderstaande tekening is deze samenhang weergegeven.

Samenhang centraal en decentraal vlg. MOD

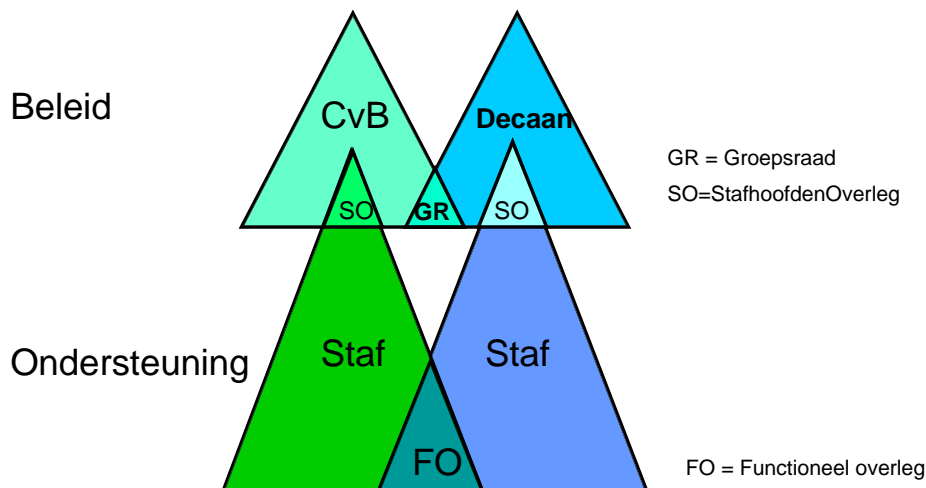


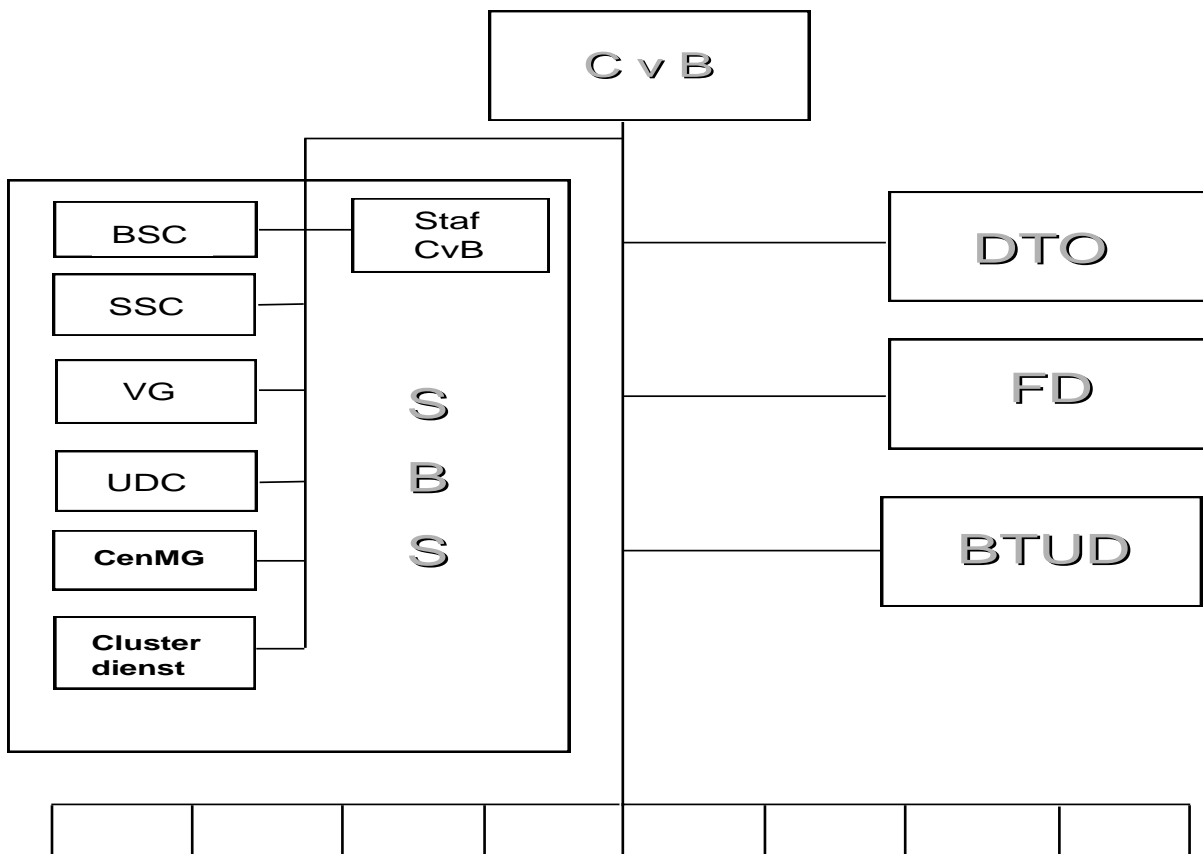
Fig. 1 Samenhang centraal en decentraal

3.3 Clustering van de centrale diensten

In december 1997 is overeenstemming bereikt tussen het CvB en het Lokaal Overleg over de eindconfiguratie van de MOD. Naast de Staf waarover reeds beslist is komen er:

- ♦ een groep genoemd Staf, Bestuur en Servicecentra (SBS) bestaand uit:
- een Staf CvB
- een Bedrijven Service Centrum (BSC). Hierin zijn ondergebracht het voormalige Contractbureau/Liaison Office, Technostarters, SUPAIR, de Wetenschapswinkel TU Delft en CICAT.
- een Studenten Service Centrum (SSC), hierin zijn ondergebracht het Studentenadviesbureau, de Centrale Studentenadministratie, het Sportcentrum, het Cultureel Centrum TU Delft en het Studium Generale.
- een Vastgoedgroep (VG) afkomstig uit het voormalig Facilitair Bedrijf.
- een Marketing Service Unit (MSU later geheten Communicatie en Marketing Groep, CenMG)
- een Universitair Diensten Centrum (UDC)
hier zijn de taken ondergebracht die niet in eerste instantie in de andere onderdelen een plaats kunnen vinden. Het lag in de bedoeling dat een belangrijk deel van deze eenheden in de loop van het reorganisatieproces bij de facultaire ondersteuning zou worden ondergebracht.

- het geheel van de bovenstaande eenheden wordt ondersteund door een eigen clusterdienst waarvoor de MOD-normering van kracht is.
- ◆ een Dienst Technische Ondersteuning (DTO) waarin ondergebracht het Rekencentrum, de Centrale Elektronische Dienst en de Centrale Werkplaats. Besluitvorming hierover is pas in maart 2000 afgerond.
- ◆ een Facilitaire Dienst (FD) bestaand uit het Facilitair Bedrijf (FB) minus Vastgoed, het Beeld en Grafisch Centrum (BGC) en CMC-Daas. Ook de Faculty Club zal hier t.z.t. onderdak vinden. Het BGC is inmiddels volgens bedoeling verzelfstandigd en is nu onderdeel van het bedrijf DocVision.
- ◆ een Bibliotheek van de TU Delft (BTUD) waarin de Delftse Universitaire Pers is opgenomen.



Faculteiten en Instituten met elk een eigen stafbureau

Figuur 2 Eindconfiguratie MOD: de uiteindelijke beheerseenheden.

De bovenstaande figuur geeft de eindconfiguratie weer van de MOD zoals is overeengekomen tussen het CvB en het Lokale Overleg op 2 december 1997. De figuur laat de samenhang zien tussen de genoemde eenheden.

Op 6 mei 2000 is door het CvB besloten tot de verdere organisatieontwikkeling van het SBS cluster. De consequenties van dit besluit zijn niet in dit rapport verwerkt.

3.4 Inrichting en normering van de Stafbureaus.

De volgende stap was het maken van een ontwerp voor de inrichting van een Stafbureau en het stellen van normen voor de omvang ervan. Voor de Stafbureau's van de faculteiten is uitgegaan van de volgende ideaal-typische structuur:

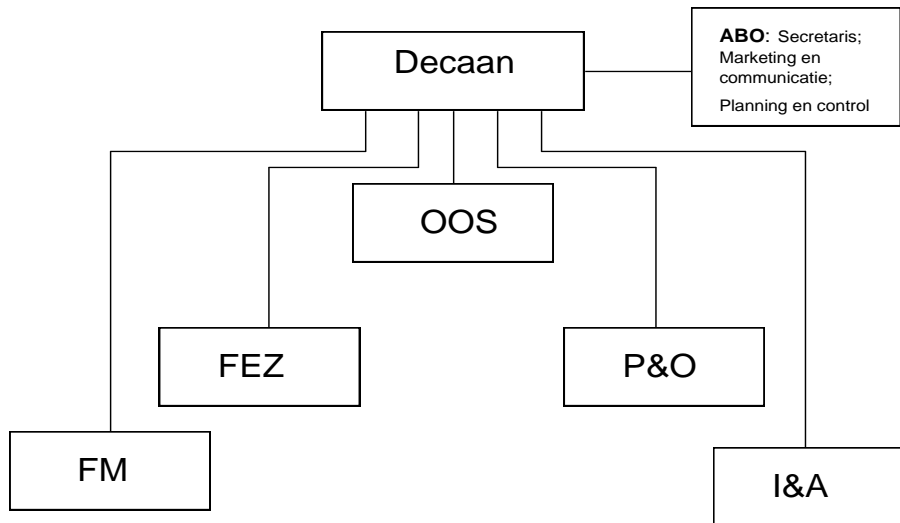


Fig.3 Ideaal-typisch model facultair Stafbureau

Dit model moet gezien worden als ideaal-typisch omdat het vooral een visie geeft op de inrichting van een decentrale ondersteunende Stafdienst. In de praktijk blijven, afhankelijk van de lokale situatie, allerlei modaliteiten mogelijk. Het accent bij de inrichting ligt vooral op kwalitatieve aspecten, waarbij de functiewaardering voor de kwaliteitsnorm zorgt. Het totaal aantal fte's van de berekende kwantitatieve norm voor een Stafdienst is daarentegen wel taakstellend, aangezien reductie van de omvang van alle ondersteunende diensten een MOD-taakstelling is voor het gehele project. Om deze reductie te kunnen bereiken is de volgende kwantitatieve MOD-normering opgesteld:

<i>Stafeenheid:</i>	<i>MOD-norm:</i>
P&O-formatie	1 fte/100 personeelsleden (exclusief AMA's)
FEZ-formatie	7 fte/ 500 fte + 1 controller (de norm zou van 7 naar 9 gaan bij volledige decentralisatie van de FEZ-taken) ¹
OOS-formatie	2 fte + 0,7 fte/ 100 onderwijsvragende studenten (een en ander genormeerd naar de totale omvang van de decentrale OOS-formatie uit 1995 van 94 fte)
I&A-formatie	4 fte/ 500 fte
ABO-formatie	8 fte/ 500 fte
FM-formatie	15 % reductie t.o.v. formatie 1995

De Instituten en de centrale diensten kennen geen eenheid OOS en hebben uiteraard geen Decaan, maar een Directeur. De normering voor de overige gebieden is hetzelfde als bij de faculteiten.

Deze normering is in april 1998 per brief naar de Decanen gezonden met hierin vermeld de maximale omvang van de Stafbureaus van de betreffende faculteiten. Binnen deze totale omvang per faculteit kon, mits beredeneerd, licht geschoven worden. Met de goedkeuring van de personeelsplannen najaar 1998 heeft de definitieve invoering van de MOD zijn beslag gekregen. In deze personeelsplannen zitten geaccordeerde afwijkingen ten aanzien van de norm.

Het bovenstaande model is ideaal-typisch. Het gaat uit van een faculteit, al of niet met meerdere opleidingen, in een stabiele situatie en een niet al te grote geografische spreiding. Het besluit van september 1997 om de faculteiten te clusteren heeft deze stabiliteit verstoord. Met name CiTG, OCP, TNW, ITS en TBM hebben te maken met de clustering van de oude bureaus van de faculteiten tot een nieuw genormeerd Stafbureau. Zij hebben te maken met multilocatie waardoor deze clustering gefaseerd zal verlopen. In de personeelsplannen is hiermee rekening gehouden. Bij de beoordeling hiervan is ook rekening gehouden met de groei van de faculteit TBM.

¹ In het voorjaar van 2000 is het besluit genomen de concernadministratie aan de Staf CvB toe te voegen. Deze informatie is gekoppeld aan organisatieontwikkelingen centraal en decentraal. In dit rapport is nog geen rekening gehouden met de gevolgen hiervan.

Bij alle beheerseenheden zijn inmiddels conform de goedgekeurde personeelsplannen uit 1998 de ondersteunende diensten ingericht. In *hoofdstuk 5* wordt nader op de afzonderlijke functiegebieden ingegaan en in *hoofdstuk 6* op de totale dienst per beheerseenheid. Door de indeling in de hoofdgebieden is er een meer transparante structuur ontstaan dan voorheen. Hierdoor hebben zich functionele overleggen kunnen ontwikkelen.

3.5 De nieuwe administratieve informatiesystemen

Parallel aan het MOD proces zijn nieuwe administratieve informatiesystemen ingevoerd. Hiermee is beoogd de decentralisatie te faciliteren en informatie te kunnen genereren die nodig is voor een op een hoger kwaliteitsniveau opererende en beleidsvoorbereidende, ondersteunende dienst. De normering voor I&A is gebaseerd op de administratieve omgeving van een stabiele kantoor situatie. De situatie bij de TU Delft is op dit moment allerm minst stabiel: taken worden gedecentraliseerd; met de komst van BaaN en Peoplesoft worden ook de administraties zeker decentraal anders ingericht en vinden er decentraal veranderingen van taken plaats; de clustering geeft een andere omvang van de decentrale Stafbureaus met de hiermee onvermijdelijke verandering van administratieve procedures. De introductie van de zgn. TAB's en FAB's was bij de opstelling van de normen niet voorzien. Wel is bedacht dat dergelijke functies binnen de I&A norm vorm zouden kunnen krijgen.

Er wordt een nieuwe P&C-cyclus geïntroduceerd met hieraan verbonden eigen administratieve procedures (zoals o.a. de invoering van de jaarverantwoording en van kwartaalrapportages). Gedurende dit veranderingsproces wordt pas zichtbaar wat de nieuwe eisen zijn aan zowel de procedures als aan de kwaliteit en de kwantiteit van het personeel. Een en ander heeft tot volg een opdrukkend effect op de formatie, hetgeen ten koste gaat van de beoogde besparingen en stelt verder hogere eisen aan de kwaliteit van het personeel.

De implementatie van deze systemen is op het moment van het schrijven van dit rapport nog in volle gang en verloopt niet in alle gevallen rimpelloos. Met name voor de implementatie van BaaN en People Soft is extra capaciteit nodig en voor het werken met deze systemen moet door scholing de benodigde expertise worden opgebouwd. De vertragingen bij de implementatie zorgen voor extra complicaties. De werkgroep Voltooiing Implementatie Informatiesystemen (VII) zal hierover rapporteren. In dit rapport zal daarom hier niet verder op worden ingegaan.

Hoofdstuk 4 stand van zaken 1-1-2000: het MOD-ontwerp in bedrijf

4.1 De structuur

De Staf van het CvB is als eerste gereorganiseerd in de tweede helft van 1996. De taken van het Bureau van de Universiteit die niet in deze Staf zijn ondergebracht zijn naar het UDC gegaan. Voor het SBS in zijn totaliteit zijn de personeelsplannen in april 1997 goedgekeurd, voor de FD en de BTUD is dit november 1998 en voor DTO april 2000. De personeelsplannen voor de faculteiten zijn eveneens in november 1998 goedgekeurd.

De snelheid waarmee de nieuwe structuur wordt ingevuld verschilt van faculteit tot faculteit, waarbij, niet onbegrijpelijk, een stabiele situatie een voorsprong geeft. De faculteit LR is niet geclusterd en had net een ingrijpende reorganisatie achter zich. De faculteit ITS, waar de clusterpartners reeds deels bij elkaar inwoonden heeft beduidend minder last van multilocatie dan bijvoorbeeld OCP, CiTG, TNW, en TBM waar de geografische spreiding (op TU Delft-schaal) groot is. Er is een aantal factoren te noemen die aan deze vertraging debet zijn, zoals de bestuurlijke clustering die aan de clustering van de ondersteunende diensten vooraf diende te gaan. De P&O-afdelingen die de reorganisaties moesten begeleiden werden zelf gereorganiseerd en moesten ook nog eens verhuizen in dezelfde periode. Bij alle faculteiten wordt de invulling van de functies FEZ en P&O en in mindere mate OOS in deze periode ook nog gehinderd door de problemen bij de invoering van de nieuwe administratieve informatiesystemen. De problemen die hierbij opgelost moesten worden verschillen van faculteit tot faculteit. Op deze wijze zijn verschillen in tempo verklaarbaar.

Per 1 januari 2000 zijn bij alle beheerseenheden, met uitzondering van het onderzoeksinstituut OTB, dat buiten de MOD is gebleven, aan de hand van de goedgekeurde personeelsplannen de facultaire Stafbureaus in een bepaalde fase van oprichting. Niet overal is dit aan de hand van de ideaal-typische structuur gebeurd. De details hiervan worden in *hoofdstuk 6* beschreven.

De herinrichting aan de hand van de functionele structuur, zowel centraal, als decentraal, heeft er toe geleid dat er meer transparantie is gekomen in de toedeling van de verschillende taken. De decentrale aanspreekpunten zijn duidelijk herkenbaar, met uitzondering voor OOS en M&C. De plaats en de bevoegdheden van opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en hoofden OOS zijn TU-breed niet eenduidig belegd. In de decentrale Staven is er geen eenduidig aanspreekpunt voor M&C. Centraal ontbreken duidelijke aanspreekpunten voor FM (niet in de Staf aanwezig, maar in het CvB besluit van 8 september 1998 wordt gesteld dat functionele coördinatie voor FM door de Directeuren FD en Vastgoed vorm gegeven zou moeten worden, hetgeen tot op heden niet is gebeurd), I&A (niet ingevuld in de Staf) en voor M&C. Wat M&C betreft is dit in een later stadium ontstaan door het vertrek van het hoofd van deze Stafeenheid. Gesteld wordt dat deze manco's bij de aanspreekpunten doorwerken in de afstemming centraal - decentraal.

4.2 De sturing centraal - decentraal

De besturingslijnen lopen volgens het in figuur 1 geschetste stramien. Er is een Groepsraad die met een frequentie van eens per veertien dagen vergadert. Daarnaast zijn functionele overleggen opgestart. Uit de interviews, in het kader van dit project gehouden, blijkt dat zowel centraal, als decentraal de mening heerst dat een en ander nog niet optimaal functioneert. De introductie van de Groepsraad en de afschaffing van de "oude" overlegstructuren hebben gezorgd voor een versmalling van het overleg centraal-decentraal. Dit wordt versterkt door het feit dat dit overleg beperkt is tot CvB en decanen en de instituten en diensten niet binnen de Groepsraad zijn vertegenwoordigd.

Het overleg in de Groepsraad kan verbeterd worden door een adequatere voorbereiding en door de Staf van het CvB actief bij deze voorbereiding te betrekken. In dit laatste schuilt een punt van kritiek dat in de interviews regelmatig expliciet aan de orde komt: de communicatie tussen het CvB en zijn Staf is niet goed. De Staf kan de faculteiten niet informeren en informatie vanuit de faculteiten bereikt via de Staf het CvB niet. Zowel vanuit de faculteiten, als van binnen de Staf wordt ook opgemerkt dat het schort aan integraliteit binnen de Staf. Er bestaan goede individuele werkcontacten, maar op het formele vlak wordt te veel vanuit het eigen werkgebied naar de rest van de wereld gekeken. Een goede coördinatie ontbreekt en er is onvoldoende onderlinge communicatie en afstemming bij de beleidsvoorbereiding. Het gevolg hiervan is dat vaak strijdige en onsamenvangende berichten de faculteiten bereiken. De Staf van het CvB opereert – zo ervaart men – erg geïsoleerd. Ook de communicatie tussen de Staf en de faculteiten kan beter. De Staf is in het algemeen te weinig op de hoogte van wat er zich op de werkvloer afspeelt. De opgestarte accountgroepen binnen de Staf zijn schoorvoetend van start gegaan en vullen op deze manier (nog) geen lacunes op. Vanuit centraal is de formele communicatie in het kader van de functionele coördinatie, zoals die al plaatsvindt, te vaak éénrichtingsverkeer (voor functionele coördinatie zie verder *paragraaf 4.6*). Er is opgemerkt dat "de Staf is als een radiostation dat alleen op zenden staat". Als het gaat om de contacten met individuele Stafleden zijn de faculteiten daarentegen weer tevreden.

De Decanen zijn in het algemeen wel tevreden over het functioneren van hun facultaire Staven. Er zijn wel erg veel veranderingen in de werkzaamheden die onder andere bij een aantal faculteiten het resultaat zijn van de clustering. Ook wordt er zorg uitgesproken over de toegenomen afstand tot de werkvloer. Met name OCP en TNW stellen dat de bediening van de werkvloer niet vanaf te grote fysieke afstand plaats kan vinden. Bk heeft hier in haar goedgekeurde personeelsplan reeds rekening mee gehouden door het plaatsen van zgn. decentrale servicebureaus die als frontoffice de werkverbanden bedienen. In *hoofdstuk 6* wordt nader ingegaan op "afwijkingen" ten opzichte van het ideaal-typische model van de facultaire Staf.

4.3 De ondersteuning decentraal binnen de faculteiten

De faculteiten verkeren op dit moment niet in een stabiele situatie. De evaluatie van de ondersteunende diensten is derhalve lastig. Toch zijn de Decanen niet ontevreden over de wijze waarop hun ondersteuning functioneert en zij hebben er in het algemeen vertrouwen in dat het geheel van de ondersteuning op termijn goed zal kunnen functioneren.

Naast de formele reorganisatie wordt ook gewerkt aan een cultuurverandering, dit wil zeggen van een "uitvoerende dienst" naar een "servicegerichte dienstverlening". Zo wordt in de interviews gesteld dat voor een "servicegedrag" het nodig is dat de afstand tot de te bedienen werkvloer niet te groot is. Anderzijds is het inefficiënt als de ondersteuning "deel uit gaat maken" van de primaire processen. De locatie van waaruit de ondersteuning plaats vindt zal dan ook zorgvuldig gekozen moeten worden.

Tegen deze achtergrond zijn uit de interviews een aantal punten naar voren gekomen die steeds als rode draden door de gesprekken liepen:

Er bestaat vooral bij P&O en FEZ vaak een groot niveauverschil tussen het hoofd van een eenheid en de andere medewerkers. Dit blijkt ook uit de interviews.

Er is behoefte aan kwaliteitsverbetering met name van het middenniveau. Dit komt omdat de aard van de werkzaamheden is veranderd vooral door decentralisatie van werkzaamheden. Een en ander wordt geaccentueerd door de invoering van de nieuwe informatiesystemen die deze decentralisatie moet faciliteren. Op bepaalde punten gaan de autonome ontwikkelingen (vooral op het gebied van I&A bv. de uitrol van Baan) verder dan waar de MOD destijds rekening mee heeft gehouden. Verder is er behoefte ontstaan aan de versterking van de managementvaardigheden van het middenniveau.

Bij kleinere beheerseenheden zijn er indicaties dat de kwaliteit van de ondersteuning in het gedrang kan komen. Hier is dan ook outsourcing te zien op gebieden zoals I&A en AMA.

De span of control van de Decaan is een probleem waar verschillend mee wordt omgegaan. De secretarisfunctie die binnen de ABO's aan het ontstaan is lijkt, door het bij deze functionaris neerleggen van de facultaire control, een succesvolle oplossing om deze span of control te beheersen. Het gaat hier overigens nadrukkelijk om een secretaris 'nieuwe stijl'.

De (opeenstapeling van) veranderingsprocessen zetten druk op de aanwezige formatie: er is behoefte aan beleidsrust en centrale regie bij de begeleiding van deze veranderingsprocessen.

4.4 De planning- en controlcyclus

De planning en controlcyclus is bedoeld om de overleggen zoals die in het model van figuur 1 plaats moeten vinden vorm te geven. In deze figuur passen twee cycli: een cyclus tussen CvB en de beheerders (decanen en directeuren) en cycli binnen de beheerseenheden. De koppeling van deze cycli vindt plaats in de formele bestuurlijke overleggen tussen CvB en de beheerders. Dit gebeurt in de Groepsraad en bilaterale overleggen. In de Groepsraad hebben de instituten en de Centrale Ondersteunende Diensten geen zitting. Dit wordt vooral door de instituten als een gemis ervaren daar waar het gaat om de beleidsafstemming. In 1999 is de eerste cyclus van start gegaan. Een aantal faculteiten is doende een eigen interne cyclus vorm te geven (TNW, ITS, CiTG en Bk). Gezien het prille stadium waarin een en ander verkeert is het nog te vroeg om evaluatieve uitspraken te doen anders dan dat er bestuurlijke afspraken zijn gemaakt en dat het aspect integrale verantwoording de aandacht begint te krijgen die het tot op heden moest ontberen.

4.5 De positie van de Instituten

De onderzoeksinstituten IRI en OTB zijn niet vertegenwoordigd in de Groepsraad. Er bestaat derhalve geen structurele communicatielijn tussen deze instituten en het CvB en de faculteiten. De enige formele berichtgeving op dit moment bestaat uit de kwartaalverslagen van het CvB aan de Raad van Toezicht. In het informele informatiekanaal treedt soms stagnatie op. Deze stagnatie wordt als zeer hinderlijk ervaren, omdat men dan niet meer op de hoogte is van de laatste stand van zaken.

4.6 De aansturing van de centrale ondersteunende diensten

De centrale ondersteunende diensten FD, DTO, BTUD en ook Vastgoed hebben geen pendant in de Staf CvB voor wat betreft hun primaire taken, dit met uitzondering voor onderdelen van DTO met betrekking tot het I&A-beleid van de TU Delft. Deze diensten worden rechtstreeks aangestuurd door een lid van het CvB.

Zij werken steeds meer op basis van doorberekening met het gevolg dat de taken en de omvang ervan door de interne markt bepaald worden. Een duidelijke beleidsformulering en strategie die gekoppeld zijn aan het TU Delft beleid ontbreken echter. Verder is er geen sprake van onderlinge afstemming tussen deze diensten die vaak raakvlakken hebben bij de uitvoering van hun activiteiten. **Hetgeen** als een gemis wordt ervaren. Een in te stellen functioneel overleg tussen deze diensten en de faculteiten (bijv. op het gebied FM) zal zonder een duidelijk taakstellend TU-beleid zeer technisch van karakter zijn, of het karakter krijgen van een gebruikersoverleg. Een betere inbedding in de P&C-cyclus zou in de bovenstaande situatie verbetering kunnen brengen en wordt derhalve door deze diensten als wenselijk gezien. Overigens kwam bij een enkel interview naar voren dat een centrale eenheid moeilijk tegelijkertijd service-centrum en regelgever kan zijn. Deze rollen 'bijten' elkaar, zodat het van belang is om inderdaad 'staf' (beleidsvoorbereiding en beleidsimplementatie) te scheiden van 'uitvoering' (service-centrum).

4.7 De functionele coördinatie

Als onderdeel van het project is een inventarisatie gehouden van de bestaande "functionele overleggen". Daarbij is, naast overleggen die vanuit de formele functionele coördinatie zijn ontstaan, ook gekeken naar overleggen die spontaan zijn ontstaan. Het begrip functioneel overleg moet dan hier ook ruimer worden geïnterpreteerd dan die overleggen die destijds formeel door het CvB zijn geïntroduceerd. Dit "formele functioneel coördinatieoverleg" gaat uit van de formele verantwoordelijkheid van de Stafdirecteur voor het op professionele wijze functioneren van het geheel van het functiegebied. Dat komt mede tot uiting doordat de Directeur medebeoordelaar is van de decentrale functionaris. Dergelijke functionele coördinatieoverleggen moeten in eerste instantie bestaan in de functiegebieden: F, P&O, I&A en M&C. Bij de andere functionele overleggen is niet sprake van een formele verantwoordelijkheid van de Staffunctionaris voor het functioneren van het gebied als geheel. Dat neemt overigens niet weg dat dergelijke overleggen heel sterk het karakter hebben van een "coördinatieoverleg" en het in feite ook zijn.

In de loop van het implementatietraject is ook voor de andere Stafeenheden duidelijk geworden dat er vanuit de Staf functionele coördinatie gewenst is. Voor P&E bestaat reeds een jaar een dergelijk overleg en voor OOS heeft dit inmiddels voor de eerste maal plaatsgehad. Er is momenteel vanuit de Staf CvB nog geen overleg op het gebied van I&A en M&C.

Spontaan zijn overleggen ontstaan op het gebied van Informatie Technologie (op het uitvoerend vlak), Arbeids- en Milieu-advies, Facility management, Studietoelichting, Studievoorziening en de tweede- en derdegraadsonderwijsactiviteiten.

Aan de deelnemers van functionele overleggen is gevraagd de drie belangrijkste en de drie minst belangrijke gespreksonderwerpen te markeren in een lijstje van (mogelijke) gespreksonderwerpen. Daarnaast was het mogelijk zelf een onderwerp toe te voegen.

Gespreksonderwerpen naar consensus	Belangrijk	Onbelangrijk
Tijdelijke hulp bij ongevallen	5	54
Dialoog gemeenschappelijke knelpunten/oplossingen	51	6
Afstemmingsdialoog informatie-uitwisseling	42	7
Datadefinities	7	39
Beleidsvoorbereiding	50	11
Expertise bij "moeilijke gevallen"	12	30
Beleidsuitvoering	36	19
Kennisuitwisseling (vaktechnisch)	31	22
Procedurele afstemming	26	21

De conclusies uit deze enquête zijn dat:

1. deconcentratie kennelijk niet leidt tot een overwegend gevoelde behoefte aan specialistische kennis binnen de organisatie (maar buiten de eenheid);
2. deconcentratie wél leidt tot de perceptie dat men zelve de "ongelukken" behoort te bestrijden;
3. de aspecten "beleidsuitvoering", "procedurele afstemming" en "uitwisseling vak kennis" wellicht minder belangrijk worden gevonden dan destijds werd voorzien;
4. er draagvlak lijkt voor de "kwaliteitsslag" die in het kader van de MOD gemaakt moet worden;
5. er groot belang wordt gehecht aan een goede communicatie centraal/decentraal;
6. er verschillen zijn tussen overleggen waar het gaat om de weging van het belang van onderwerpen.

De onderwerpen die door de deelnemers zelf aan de lijst zijn toegevoegd zijn in hoofdzaak naar twee thema's in te delen. Het eerste thema heeft van doen met de professionaliteit binnen het functiegebied.

Hier vinden we onderwerpen als: “ontwikkeling vaardigheden”; “scholing en deskundigheidsbevordering” en “bevordering professionele kwaliteit”. Het tweede thema zou kunnen worden omschreven als “eenheid van doelstelling”.

Deels gaat het daarbij om het centraal uitzetten van de grote lijnen en het decentraal uitwerken daarvan (“centraal raamwerk, decentraal maatwerk”) en deels om een goede onderlinge communicatie (“betere verhoudingen centraal / decentraal”).

Een uitgebreide analyse is te vinden in bijlage 5.

Uit de interviews met de Decanen komt minder expliciete informatie. De functionele overleggen vinden plaats tussen de decentrale en centrale Staven en hebben daardoor een indirecte koppeling met de Decaan. Er komt uit deze interviews een aantal vrij consistente beelden te voorschijn:

- over het overleg P&O bestaat in het algemeen tevredenheid;
- over het overleg Financiën is men minder tevreden;
- over het overleg P&E geen expliciete mening;
- het overleg OOS heeft nog maar 1 maal plaatsgevonden;
- de overleggen M&C en I&A vinden niet plaats;
- het overleg FM is erg informeel en vindt niet plaats met de echte verantwoordelijken voor FM. De FD en Vastgoed zijn hier niet altijd, en dan ook als gast, aanwezig.

Verder wordt in het algemeen gesteld dat een goede bestuurlijke relatie CvB - Decanen noodzakelijk is voor het effectief laten zijn van deze functionele overleggen. Kleinere beheerseenheden geven te kennen dat er vaak te weinig personele capaciteit aanwezig is om aan al deze overleggen deel te nemen. Toch is er behoefte aan de afstemming. De overlap binnen bijvoorbeeld het P&C overleg en het funco-F overleg zou kritisch bekeken moeten worden.

Hoofdstuk 5 stand van zaken 1-1-2000: de afzonderlijke functiegebieden in bedrijf

In dit hoofdstuk wordt per functiegebied nagegaan wat de stand van zaken is. Steeds worden de fte's gegeven van de MOD-norm -deze zijn klein en cursief weergegeven- de fte's van de goedgekeurde personeelsplannen (PP) en de fte's van de feitelijke situatie per 1 januari 2000, opgesplitst in de structurele bezetting (vaste aanstelling en tijdelijke aanstelling met vooruitzicht op vaste aanstelling) en tijdelijk in enigerlei vorm. Met name de formaties uit de personeelsplannen en de bezetting per 1 januari 2000 zijn de grootheden die vergeleken moeten worden.

Tabel 5.1 De omvang van de disciplines per 1 januari 2000

Discipline in fte's	FORMATIE		BEZETTING		
	MOD norm	1998 personeelsplan	structureel	2000 tijdelijk	2000 totaal
P&O	51,0	70,1	71,8	5,3	77,1
FEZ	70,6	96,5	86,1	17,9	104,0
OOS	93,9	118,5	115,4	6,3	121,7
I&A	34,1	79,5	87,5	3,2	90,7
ABO	68,2	59,5	58,3	6,3	64,6
FM	236,2	179,1	176,9	7,5	184,4
totaal	553,9	603,2	595,9	46,5	642,4

De stand 2000 moet vergeleken worden met de goedgekeurde personeelsplannen van 1998 (PP 1998). De structurele bezetting is beneden de bezetting uit de goedgekeurde personeelsplannen. De tijdelijke bezetting is 8 procent van de structurele. Bij FEZ is dit 20 procent. FEZ is dan ook een discipline met relatief veel vacatures die met tijdelijke krachten worden ingevuld.

De totaalcijfers kunnen worden afgezet tegen de formatie van 11 november 1995 die 672,8 fte bedroeg (zie ook tabel 8.1). Ten opzichte van de structurele bezetting is dit een reductie van 77 fte.

5.1 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied P&O

Tabel 5.2 P&O; de fte's en informatie uit de interviews.

Eenheid	Formatie		Bezetting		Opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	5,3	6,9	7,2	0,5	0,3 fte boven PP-niveau nodig voor personeelsontwikkeling en beleid (middenniveau); inschaling conform PP; veel vacatures binnen BK; drukte door organisatieomvang, ARBO, RI&E, Peoplesoft; kwaliteitsslag nog niet afgerond. AMA in P&O (0,4 fte+ vac.).
CITG	8,7	13,7	13,8	0,0	Gefuseerd; op PP-niveau hetgeen te krap is; inschaling hogere rangen 1 schaal hoger dan PP; adviseurs hoger ingeschaald; kwaliteitsslag nog niet helemaal bereikt; cultuur / gewenningsproblematiek; door fusie meer afstand tot werkvloer ontstaan. Decentraal roulerende werkplekken. AMA in P&O (1,3 fte).
ITS	8,1	9,1	9,4	0,0	Structureel iets boven PP-niveau; inschaling conform PP; structuur van rayons (in faculteit) voor dienstverlening bevalt goed; meer capaciteit nodig met hogere kwalificaties; Peoplesoft gaat andere eisen aan personeel en aan de organisatie stellen, nog onbekend welke; adviseurs hoger ingeschaald. AMA in P&O (1,1 fte).
LR	2,0	4,0	4,2	0,5	Structurele formatie iets boven PP-niveau i.v.m. toenemend belang AMA-functie (0,5 fte, uitbreiding gewenst, LR wil op dit aspect profileren, relatie met O&O); inschaling conform PP.
OCP	6,5	7,5	7,5	1,0	op PP-niveau, hetgeen krap is; inschaling conform PP; nieuwe (gedecentraliseerde) taken stellen andere eisen; kwalitatief zit m.n. de administratie niet op het gewenste niveau; door decentralisatie hogere eisen aan de medewerkers; AMA in P&O (1fte) voldoende.
TBM	3,0	4,7	5,6	0,0	0,9 fte boven PP-niveau (administratie); inschaling conform PP;

					kwaliteitsslag (van administratie naar HRM) moet nog gemaakt worden; administratie meer coördinerend; AMA wordt ingehuurd.
TNW	9,1	12,0	11,0	2,4	Structureel beneden PP-niveau, echter incl. tijdelijke bezetting boven PP-niveau i.v.m. Peoplesoft en herstructurering; inschaling conform PP; norm te mager voor extra activiteiten; kwaliteitsslag voor HRM-activiteiten moet nog gemaakt worden; AMA in P&O (2 fte, waarvan 1 vacature).
IRI	2,0	3,3	3,9	0,0	Structureel iets boven PP-niveau, erg krap kan problemen geven; inschaling conform PP; AMA bij hoofd P&O en binnen de operationele Staf belegd.
OTB	–	–	–	–	Buiten MOD gebleven; AMA wordt ingehuurd van CiTG/Geo.
BTUD	2,2	2,4	2,5	0,9	0,1 fte boven PP-niveau die te krap is gezien de veranderingen (vooral kwaliteitseisen); inschaling conform PP; kwaliteitsslag zal nog gemaakt moeten worden; Peoplesoft geeft problemen; door geringe BTUD-omvang schaalnadelen.
FD	1,1	2,0	3,0	0,0	zit boven PP-niveau (intern veranderingstraject FD: transitie-management; Peoplesoft); inschaling 1 schaal boven PP.
SBS	3,0	4,5	3,7	0,0	Onder PP-niveau; inschaling conform PP; werkzaamheden worden gewaardeerd; voor speciale projecten hulp StafP&O.
totaal	51,0	70,1	71,8	5,3	

Dir. P&O/StafCvB: tevreden over kwaliteit hoofden P&O faculteiten en instituten. De Staven P&O centraal en decentraal moeten klein blijven. De lijn heeft hier verantwoordelijkheden die niet op de Staf mogen worden afgewenteld. Een zorgpunt is het niveauverschil dat vaak aanwezig is tussen het hoofd P&O en zijn medewerkers. Er wordt gewerkt aan het dichten van deze kloof door de "tweede laag" meer te betrekken bij specialistische werkgroepen voor o.a. beleidsvoorbereiding en beleidsimplementatie.

Conclusie: het totaal van de bezetting zit 7 fte boven het formatie van het Personeelsplan 1998, hetgeen niet schokkend is te noemen. De oorspronkelijke MOD-normering is voor de kleinere beheerseenheden aan de krappe kant in verband met de minimale omvang die nodig is voor de uitvoering van de basistaken. Er is in het algemeen een te groot verschil in niveau tussen de hoofden en de rest van de P&O-Staf. In kwalitatieve zin moet dit verschil worden weggewerkt door bijscholing van de P&O-adviseurs, door verbetering van de managementvaardigheden van het middenniveau en door professionalisering van de administratieve medewerkers. Dit laatste is nodig om zinvol op een hoger dan alleen maar administrerend niveau te kunnen werken met Peoplesoft.

De problemen verbonden aan de invoering van Peoplesoft hinderen bij alle beheerseenheden de taakuitvoering.

De AMA-functie is zich door de gehele TU Delft aan het ontwikkelen. Het belang van deze functie wordt desalniettemin toch verschillend ervaren.

Opmerking: in de interviews is niet duidelijk geworden hoe de P&O-verantwoordelijkheden in de lijn worden waargemaakt en wat hiervan de effecten kunnen zijn op de Staven P&O.

5.2 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied FEZ

Tabel 5.3 FEZ; de fte's en informatie uit de interviews

Eenheid	Formatie		Bezetting		Opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	5,9	6,0	6,0	1,0	Op PP-niveau; inschaling beneden PP; zeer groot niveauverschil tussen hoofd en zijn medewerkers; toetsing c.q. controle te licht aangezet; BaaN-problematiek speelt parten.
CITG	10,9	15,5	13,7	1,0	kwantitatief beneden PP-niveau; inschaling conform PP; BaaN-problemen veroorzaken slecht functioneren; kwaliteitsslag moet nog gemaakt worden; gefuseerd, maar roulerende werkplekken op locatie; kwaliteitsverbetering bij uitvoerende taken mogelijk.
ITS	10,8	13,0	10,4	3,0	Structureel beneden PP-niveau (3 fte tijdelijk), te krap i.v.m. BaaN-problematiek en achterstanden; inschaling conform PP; groot verschil in inschaling Hoofd en zijn medewerkers; administratieve organisatie niet afgestemd op facultaire organisatie.
LR	3,4	6,5	5,5	1,0	Structureel onder PP-niveau; inschaling conform PP; niveauverschil tussen Dir. en Hoofd F en zijn medewerkers wordt door scholing opgevuld; tijdelijke uitbreiding i.v.m. BaaN en contractmanagement.
OCP	8,9	9,2	9,5	1,0	Structureel iets boven PP-niveau; inschaling conform PP; de grens tussen faciliteren en wp zelf laten administreren ligt nog niet vast; beleidsmedewerkers onderzoek bij FEZ (niet hier, maar bij OOS meegeteld in de formatie; zij vallen rechtstreeks onder de Decaan); controlfunctie sinds kort ingevuld; door decentralisatie extra taken en hogere eisen aan medewerkers.
TBM	4,5	5,3	3,8	2,0	Structureel onder PP-niveau door vacatures; inschaling conform PP; extra taken en hogere eisen door decentralisatie; kwalitatief nog niet op niveau, veel doorstroming; BaaN geeft problemen; met externe expertise wordt aan minimumeisen voldaan.
TNW	12,3	18,7	15,2	5,0	Structureel onder PP-niveau; gewenst ong. 4 fte extra t.o.v. PP-niveau; bij FEZ contractmanagement ondergebracht (Onderzoek) voor 2 fte; momenteel veel vacatures (marktproblemen) die worden opgevuld door externe krachten; inschaling conform PP; kwaliteitsslag nodig via scholing om inhoudelijk zwaardere taken te kunnen vervullen; BaaN-problemen.
IRI	3,6	6,3	6,0	2,0	Structureel iets onder PP-niveau, vanwege tijdelijke BaaN-problemen 2 fte tijdelijk extra ingezet; inschaling conform PP; kwaliteitsslag door scholing gewenst; controlfunctie bij adjunct-Directeur belegd; financial control eveneens bij adjunct-Directeur.
OTB	–	–	–	–	valt buiten de MOD; FEZ functioneert naar tevredenheid.
BTUD	3,6	4,8	5,0	1,3	structureel vrijwel op PP-niveau, tijdelijk 1,3 fte consultants voor de rapportages; inschaling conform PP; kwalitatieve slag door scholing nodig i.v.m. hogere eisen aan de management-informatie; tevreden over de controlfunctie.
FD	2,5	7,2	7,5	0,6	iets boven PP-niveau die verkeerd gerelateerd is i.v.m. de aard van de werkzaamheden FD (veel transacties / doorberekeningen); inschaling conform PP; groot verschil in niveau hoofd en zijn medewerkers.
SBS	4,2	4,0	3,5	0,0	iets beneden PP-niveau; inschaling conform PP; BaaN heeft veel druk op medewerkers gezet.
totaal	70,6	96,5	86,1	17,9	

StafCvB/Financiën stelt dat centraal op dit moment voor wat betreft de interne controle nog niet afdoende is vormgegeven om de werkzaamheden van de decentrale eenheden te kunnen controleren. Decentraal

behoeft meer kwaliteit, met name de boekhoudkundige deskundigheid dient beter afgestemd te worden op de gedecentraliseerde taken die als gevolg van de MOD zijn uitgebreid.

Er bestaat een spanningsveld tussen de centrale behoefte aan geüniformeerde informatie voor het concern (waarop ook de kaders en de richtlijnen zijn gebaseerd) en de behoefte van decentraal aan maatwerk voor het decentrale management (Decanen, afdelingsvoorzitters, projectleiders, etc.). Werkzaamheden dicht bij de werkvloer brengen vermindert efficiency en kan leiden tot versnippering van expertise.

Het zal nog enige tijd duren voor een stabiele situatie is ontstaan. BaaN-projects zal mogelijk een beweging van decentraal naar centraal kunnen inzetten. Immers niet alle gespecialiseerde expertise op het gebied van inrichten en onderhouden van BaaN-projects kan breed aanwezig zijn en gehouden worden. Decentralisatie geeft versnippering van expertise. Door de huidige opname van de concernadministratie in Staf CvB is de weg naar centraal weer beter te vinden (dit betreft een recent besluit van het CvB).

Conclusie: De totale bezetting ligt (met 104 fte) 7,5 fte boven hetgeen in de personeelsplannen van 1998 is vastgelegd. Er is veel tijdelijk personeel, dit deels voor de implementatie van BaaN, deels omdat vast personeel moeilijk te krijgen is vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Er is ook tijdelijk personeel ingehuurd omdat de vereiste expertise nog niet binnen de TU Delft aanwezig is. De normering (en de omvang uit de goedgekeurde personeelsplannen) is vaak te krap. Dit geheel aan omstandigheden maakt het moeilijk de gewenste kwaliteitsslag door te voeren. BaaN vereist een kwaliteitsslag waarbij de expertise met betrekking tot financial control en boekhoudkundige vaardigheden verder ontwikkeld worden. Dit is noodzakelijk om te komen tot de efficiënte decentralisatie van taken zoals in de MOD is bedoeld. Het middenmanagement ontbreekt op dit moment, of is nog onvoldoende geschoold op het gebied van managementvaardigheden. Daarnaast is ook op het middenniveau de adviesfunctie nog niet op niveau. Het niveauverschil tussen de decentrale hoofden en de rest van de eenheid is vaak te groot, waardoor de decentrale hoofden betrokken raken in activiteiten die hun eigen werk in de weg staan.

De decentralisatie van taken binnen het functiegebied financiën zijn vrij schoksgewijs tot stand gekomen; dit in tegenstelling tot P&O waar het proces van taakdecentralisatie via de weg der geleidelijkheid reeds geruime tijd aan de gang was. Het besluit tot invoering van BaaN werd in korte tijd gevolgd door de daadwerkelijke overdracht van taken en verantwoordelijkheden. Dit zorgde voor een grote cultuurschok. Een en ander is nog verder gecompliceerd door vertragingen met de invoering van de nieuwe systemen. Een aanlooptraject naar de nieuwe werkwijze, de overdracht van expertise en het parallel-draaien van oude en nieuwe systemen hebben onvoldoende plaats kunnen vinden. Deze problemen stralen af op de betreffende eenheden die niet "kunnen leveren" en demotiveren het zittende personeel.

De scheiding tussen StafCvB en de uitvoering wordt deels weer teniet gedaan door de onderbrenging van de concernadministratie bij de Staf CvB.

5.3 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied OOS

Tabel 5.4 OOS; de fte's en informatie uit de interviews

Eenheid	Formatie		Bezetting		opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	19,2	25,0	24,2	0,8	structureel 0,8 fte beneden PP-niveau, 0,8 fte tijdelijk; inschaling vrijwel conform PP; opgesplitst in DOS en BOZ; grote werkdruk door meer studenten; professionalisering blijft achter, de kwaliteitsslag moet nog gemaakt worden.
CiTG	16,2	25,9	21,1	0,0	4,8 fte beneden PP-niveau; inschaling conform PP; 100% gericht op ondersteuning van het onderwijs (onderzoek zit grotendeels in de oz.scholen en researchprogramma's) m.u.v. TA waar ook onderzoek belegd is; niet gefuseerd, want deze Stafdiensten zijn er voor de opleidingsdirecteuren, wordt wel gecentraliseerd; beleid ligt bij de Decaan; kwaliteitsslag nog te maken.
ITS	11,9	19,3	17,9	0,4	beneden PP-niveau; inschaling conform PP; alleen onderwijs; aantal studieadviseurs voldoende; één van de opleidings-Directeuren fungeert eveneens als hoofd, dit is niet optimaal.
LR	8,5	5,0	7,3	0,0	2,3 fte hoger dan PP-niveau, beneden MOD-norm van 8,5; inschaling conform PP; groei vanwege meer studenten en internationalisering gewenst; ontwikkeling groep gericht op administratieve dienstverlening aan studenten.
OCP	20,8	19	19,6	0,0	0,6 fte boven PP-niveau, vacature hoofd onderwijs; inschaling conform PP; onderwijs bij O&S en onderzoek (2 fte) bij FEZ (hier wel meegerekend); drie opleidingsdirecteuren gewenst.
TBM	7,8	15,2	15,8	3,4	Directeur onderwijs naast de twee opleidingsdirecteuren; structureel 0,6 fte boven PP-niveau; tweede echelon moet worden versterkt.
TNW	9,5	9,1	9,5	1,7	structureel iets boven PP-niveau, tijdelijk 1,7 fte extra; inschaling conform PP; geen HOOS, taak ligt nu bij opl.dir.; alleen onderwijs; multilocatie en drie opleidingsdirecteuren waardoor extra capaciteit nodig is; zeer administratief gericht.
IRI					
OTB					
BTUD					
FD					
SBS					
totaal	93,9	118,5	115,4	6,3	

HOOS/StafCvB stelt dat er geen sprake is van een decentrale spiegeling van de Staf OOS, m.u.v. CiTG. Het onderbrengen van Onderzoekondersteuning bij FEZ wordt ongewenst geacht. Ook studieadviseurs mogen niet los van OOS functioneren. Daarnaast is er een onduidelijke structuur van opleidingsdirecteuren, onderwijsdirecteuren en hoofden OOS. Bovendien is er sprake van sub-OOS Staven bij enkele geclusterde faculteiten. Deze versnippering maakt de afstemming centraal - decentraal heel erg lastig vanwege het grote aantal, naar onderwerp wisselende, aanspreekpunten. De OOS-en in de faculteiten zijn meer administraties dan beleidsorganen. De beleidstaak zit vaak in commissies en bij het wp.

Conclusie: Met slechts 3,2 fte overschrijding zit OOS met de totale bezetting vrijwel op het niveau dat bedoeld is in de personeelsplannen. Gezien de doelstelling het aantal fte's op dit gebied te limiteren kan dit als geslaagd beschouwd worden.

De inrichting van de OOS-afdelingen is in het algemeen niet eenduidig geregeld. Bij de faculteiten wil er nog wel een scheiding zijn tussen onderwijs en onderzoek, maar ook tussen beleidsvorming en 'registratie'. Het beleid komt overal tot stand vanaf de werkvloer. De OOS-afdelingen zelf zijn meestal ingericht als administratie en als thuishaven voor de studieadviseurs. Onderwijsregistratie en Studentzaken kennen in zijn algemeenheid een eigen infrastructuur. Onderzoekregistratie is echter vaak ondergebracht bij de eenheden FEZ en/of ABO. De activiteiten beperken zich voor onderzoek dan vooral tot contractmanagement en onderzoekregistratie.

Het beleid is veelal direct bij de Decaan belegd die daarbij wordt ondersteund door commissies. Gesteld kan worden dat idealiter onderwijs en onderzoeksbeleid heel sterk vanuit de werkvloer wordt vormgegeven. In het MOD-model is OOS een Stafbureau voor de Decaan. In de praktijk werken de OOS-en vooral voor de opleidingsdirecteur, die dan ook in enkele gevallen de functie hoofd OOS vervult. Het onderwijsbeleid van een faculteit wordt ondergeschikt aan dat van de opleidingen. Dit geeft spanning in de relatie Decaan - opleidingsdirecteur(en) - hoofd OOS.

Op een enkele plaats wordt gesproken over professionalisering van de medewerkers. Dit heeft klaarblijkelijk geen hoge prioriteit.

5.4 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied I&A

Tabel 5.5 I&A; de fte's en informatie uit de interviews

Eenheid	Formatie		Bezetting		Opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	2,8	4,5	7,0	0,0	Structureel boven PP-niveau; inschaling conform PP; er is nauwelijks een scheidslijn aan te geven tussen administratieve en onderwijs- en onderzoektaken; nieuwe systemen vergen extra menskracht; door groei studenten-aantallen is hoeveelheid werk sterk toegenomen; huidige bemensing niet geëquipeerd voor hun taken.
CITG	5,7	15,5	16,5	2,4	Structureel boven PP-niveau; vacatures; inschaling iets boven PP; faculteit werkt met proef doorberekening en Service-Level Agreement; heftige ontwikkelingen; kwalitatieve invulling baart nog zorgen; scheiding tussen ondersteunende processen en primaire taken bijna niet te maken.
ITS	5,6	10,0	10,0	0,0	Op PP-niveau; inschaling conform PP; kwaliteit: knelt inhoudelijk; sterke relatie met de primaire processen; scheiding beheer infrastructures en informatievoorziening lastig te maken.
LR	1,4	2,0	2,0	0,0	PP-niveau van 2 fte voldoende; inschaling conform PP; ook bij wp zitten I&A-taken; in de toekomst uitbreiding (helpdesk) vanwege de nieuwe adm.systemen nodig; zuigkracht van andere eenheden op personeel merkbaar.
OCP	4,5	13,3	18,8	0,0	Zit vanwege multilocatie boven PP-niveau, dit vermindert bij unilocatie, maar zal door de nieuwe administratieve systemen weer toenemen en ook door ICTO - dus door het onderwijs!; inschaling conform PP; aan de basis is hoger gekwalificeerd personeel nodig.
TBM	2,0	2,0	2,0	0,0	PP-niveau is 2 fte, in de praktijk is een groep van 9 fte werkzaam waarbij geen scheiding gemaakt kan worden tussen administratieve en primaire processen; inschaling beneden PP; veel personeel zit nog in een opleidingstraject; er is externe expertise om rust in het geheel te creëren.
TNW	6,5	17,0	16,0	0,5	Structureel iets beneden PP-niveau, een tijdelijke capaciteit van 0,5 fte; inschaling conform PP: de formatie is verdeeld over de afdelingen en centraal een hoofd en een IT-coördinator; grote behoefte aan HBO-IT-ers.
IRI	1,5	4,0	4,0	0,0	Op PP-niveau; inschaling conform PP; veel taken binnen de afdeling; kwalitatief en kwantitatief tevreden.
OTB	–	–	–	–	Facility-sharing met CiTG/Geo
BTUD	1,5	4,2	4,2	0,0	Op PP-niveau; taken worden steeds meer verweven met primaire proces BTUD.
FD	0,9	1,0	1,0	0,0	1 coördinator, de I&A diensten worden ingekocht omdat FD te klein is om dit functiegebied zelf met de gewenste kwaliteit in stand te houden.
SBS	1,8	6,0	6,0	0,3	Op PP-niveau; inschaling conform PP
totaal	34,1	79,5	87,5	3,2	

Conclusie: Er is geen scheidslijn aan te geven tussen de automatiseringsactiviteiten voor administratieve en onderwijs- en onderzoektaken, dus ook niet waar ondersteunend (Staf)jobp en wp deze taken verrichten. De MOD richt zich alleen op de ondersteuning en niet op de afdelingen en secties. Dit wrekt zich hier, hetgeen reeds blijkt uit de grote sprong van de MOD-norm naar de personeelsplannen 1998. De bovenstaande cijfers moeten dan ook gezien worden tegen het feit van deze lastige afbakening. Door majeure veranderingen in de administratieve organisatie en in de informatiesystemen is de I&A-omgeving instabiel. Dit geeft grote variaties in de ingezette capaciteit. De MOD-norm klopt dan ook niet omdat deze aan fte is gerelateerd en uitgaat van alleen administratieve taken in een stabiele omgeving, én omdat impact en ontwikkeling van I&A destijds onvoldoende werd voorzien. Ondanks het feit dat bij de personeelsplannen deze normering soms naar boven is bijgesteld knelt deze. De sector I&A kampt ook met arbeidsmarktproblemen. Er is veel verloop en met de gehanteerde loonschalen is het lastig geschikt personeel te werven en te behouden.

Een TU-breed opleidings-, wervings- en honoreringsbeleid kan mogelijk bijdragen aan het beperken van de problemen bij het bezetten van functies. Opmerkelijk is de 'outsourcing' van I&A door de FD. De FD is van mening dat zij een te kleine 'massa' heeft om voldoende kennis en knowhow in huis te hebben en te onderhouden. Gegeven de dynamiek in het vakgebied is een dergelijk beleid een conditio sine qua non voor de kwaliteit van de ondersteuning in I&A. De activiteiten van de werkgroep VII en de SKA-audit kunnen wellicht een wat gedetailleerder beeld geven van deze complexe situatie.

5.5 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied ABO

Tabel 5.6 ABO; de fte's en informatie uit de interviews

Eenheid	Formatie		Bezetting		Opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	5,5	8,5	7,7	1,0	Onder PP-niveau; inschaling conform PP, eenheid 1 schaal hoger; kwaliteit in orde, expertise op gebied communicatie gewenst.
CITG	11,4	9,8	9,0	0,8	Structureel beneden, maar totaal op PP-niveau; inschaling conform PP; kwaliteit in orde; voor afdelingsvoorzitters soortgelijke management-ondersteuning gewenst.
ITS	11,2	7,0	6,5	0,0	Iets onder PP-niveau; inschaling conform PP; taken: ondersteuning cie Wetenschapbeoefening, Odc, fac.SR, MT, diensthoofden, coörd. onderzoekregistratie; comm. beleid en uitvoering; zowel secretaris als controller.
LR	2,8	3,0	5,0	0,0	2 fte boven PP-niveau door onderbrengen onderzoek-administratie en PR-taken; inschaling conform PP.
OCP	9,1	6,4	8,5	0,0	Boven PP-niveau door toevoeging secretaris v.d. faculteit (hoofd ABO); inschaling conform PP; hier is de M&C/PR-functie belegd.
TBM	4,0	6,2	3,8	1,4	Beneden PP-niveau; inschaling conform PP; managementondersteuning van de Decaan kan beter worden georganiseerd, eveneens de verzorging van de interne en bestuurlijke informatievoorziening.
TNW	12,9	8,0	7,5	1,5	Structureel iets beneden PP-niveau; inschaling boven PP; secretarisfunctie wordt als geslaagd beschouwd; onderzoekbeleid bij secretaris; nieuw is de functie MSc-coördinator.
IRI	2,9	2,4	3,1	0,0	Boven PP-niveau; inschaling conform PP; inrichting wijkt af van personeelsplan, hoofd ABO is in de eerste plaats de communicatiemedewerker.
OTB	–	–	–	–	n.v.t.
BTUD	3,0	3,2	3,2	0,0	op PP-niveau; inschaling 1 schaal hoger dan PP; betreft functies managementondersteuning; kwaliteit goed.
FD	1,7	3,0	2,4	1,6	Iets beneden PP-niveau; inschaling 1 schaal hoger dan PP; kleine omvang maakt kwetsbaar.
SBS	3,6	2,0	1,6	0,0	Iets beneden PP-niveau; inschaling conform PP.
totaal	68,2	59,5	58,3	6,3	

Conclusie: Uit het feit dat de werkelijke bezetting in 2000 beneden de formatie uit de personeelsplannen ligt, die vervolgens weer onder de MOD-normering ligt mag geconcludeerd worden dat de MOD-norm destijds te ruim gekozen is.

Binnen de faculteiten wordt verschillend omgegaan met de span of control van de Decaan. In de ABO's is zich de functie van secretaris "nieuwe stijl" aan het ontwikkelen. Bij deze secretaris nieuwe stijl worden taken neergelegd op het gebied van beleidsvoorbereiding en -coördinatie en de coördinatie van de facultaire planning- en controlcyclus. De secretaris gaat ook functioneren als hoofd ABO. Door de nauwe relatie met de Decaan zijn hier ook vaak de strategische onderwerpen als onderzoekbeleid en PR te vinden. ABO krijgt hierdoor het karakter van een Staf van de Staf.

5.6 stand van zaken 1-1-2000: functiegebied FM

Tabel 5.7 FM; de fte's en informatie uit de interviews

Eenheid	Formatie		Bezetting		Opmerkingen
	MOD	PP	2000 struct.	2000 tijdel.	
Bk	30,0	22,6	22,0	1,0	beneden PP-niveau; inschaling conform PP; grote werkdruk door toename studentenaantallen; er moet nog een kwaliteitsslag (professionalisering) en een cultuuromslag gemaakt worden.
CiTG	41,5	36,8	36,4	0,0	iets beneden PP-niveau; inschaling conform PP; multilocatie; complicatie door samenwerking met TNO-bouw.
ITS	39,5	17,5	15,0	0,0	beneden PP-niveau; inschaling conform PP; formatie mag niet groeien vanwege krimp faculteit; dienstverlening aan wp minimaal door omvang; ingehuurd ondersteuning voor avondbeveiliging.
LR	20,0	14,6	14,6	1,0	op PP-niveau; inschaling conform PP; geen knelpunten.
OCP	19,2	16,1	16,7	0,0	iets boven PP-niveau; inschaling conform PP; er zit een onbekend deel van deze taken verborgen bij het wp; door omvang faculteit is decentralisatie gewenst.
TBM	4,6	4,6	3,0	3,0	structureel beneden PP-niveau, met tijdelijk iets er boven; inschaling boven PP; nieuwbouw zal extra capaciteit vergen
TNW	49,5	43,0	46,3	0,5	Structureel zit FM boven PP-niveau; inschaling enkele hogere rangen 1 schaal boven PP; multilocatie, er is een onderzoek gaande naar de consequenties van unilocatie.
IRI	18,9	11,9	11,9	0,0	op PP-niveau; inschaling conform PP; technische- en interne zaken functioneren goed; beveiliging wordt ingehuurd.
OTB	–	–	–	–	n.v.t. (ingehuurd van CiTG/Geo)
BTUD	8,1	5,0	5,0	1,0	op PP-niveau; inschaling conform PP; met nieuwbouw is er veel veranderd in de werkzaamheden; de efficiëncyslag is gemaakt; binnenkort ISO-keurmerk.
FD	–	–	–	–	huurt in (maakt gebruik van eigen diensten).
SBS	4,9	7,0	6,0	1,0	Structureel onder, maar in totaliteit op PP-niveau; inschaling conform PP; nog enige ontwikkeling in klantbenadering gewenst.
totaal	236,2	179,1	173,9	7,5	

Dir. FD neemt op uitnodiging deel aan een informeel FM overleg waar praktische/uitvoerende mensen aan tafel zitten. Een dergelijk overleg functioneert goed als een klankbordgroep voor praktische zaken, maar beleidsmatige zaken dwingen nu tot het benaderen van Decanen/Directeuren. Een stukje regelgeving zou de FD graag via de StafCvB gerealiseerd willen zien (de FD heeft de rol van "dienstverlener", dat gaat niet samen met de rol van "politieagent").

In het algemeen zijn de decentrale FM eenheden op velerlei manieren georganiseerd, er bestaat geen eenduidigheid over de inrichting.

Conclusie: de reductie van de personeelsomvang die in het kader van de MOD-operatie is gerealiseerd is nagenoeg volledig toe te rekenen aan het functiegebied FM. De bezetting per 1 januari 2000 ligt met de minieme overschrijding van 1,4 fte (0,5 %) op het niveau van de personeelsplannen.

FM-activiteiten en TenLO-activiteiten (Technische- en Laboratorium Ondersteuning) worden vaak in één organisatorische eenheid ondergebracht. Uiteraard zijn hierdoor schaalvoordelen te behalen. De scheidingslijn voor het al of niet meerekenen bij de MOD-formatie is dan ook vaak kunstmatig. Het valt op dat in de interviews gesproken wordt over cultuuraspecten die bij deze groep enigszins conserverend werken. De FM-groepen hebben een sterke locatiebinding. Er is een goed contact met de werkvloer nodig, echter niet te direct (zie ook de opmerking hierover bij *paragraaf 5.2 FEZ*). Wat we hier zien is een model van deconcentratie toepassen door de faculteiten.

Gesteld kan worden dat 'FM het stiefkind is van de MOD', gezien de geringe aandacht die in het MOD-proces hieraan gegeven is. De normering is beleidsarm geweest - 15 % reductie. Er is centraal geen duidelijk opererende pendant voor FM. Deze is destijds wel aangewezen - de FD en Vastgoed - maar in de praktijk niet ingevuld.

Hoofdstuk 6 stand van zaken 1-1-2000: de stafeenheden van de decentrale beheerseenheden integraal bezien

In *paragraaf 3.4* is het ideaal-typische model van een facultair Stafbureau weergegeven. Dit model diende er mede toe te leiden dat de bevoegdheden transparanter zouden worden neergelegd en dat functionele coördinatie mogelijk zou worden. Aan de beheerseenheden is gevraagd aan te geven op welke wijze en waar de verschillende taken zijn ingebed in het Stafbureau. Er is een standaardvragenlijst toegezonden met een tabel met de kerntaken en de globale omschrijving hiervan (zie [bijlage 6](#)). Uitgegaan is van het volgende model:

Kerntaak	belegd in	Kerntaak	belegd in
Onderwijsbeleidsadviesing	OOS	Bestuurlijke en management informatievoorziening	ABO
Onderzoekbeleidsadviesing	OOS	Faculteitsssecretariaat	ABO
Onderwijsadviesing	OOS	Marketing en Communicatie/ PR	ABO
Onderwijsadministratie	OOS	Algemene beleidscoördinatie	ABO
Studentadviesing	OOS	Facultaire control	ABO
Onderzoekregistratie	OOS	Juridische control	ABO
Internationalisering	OOS	Service-desk (I&A)	I&A
contractmanagement	OOS	Netwerkdiensten (I&A)	I&A
Begroting en planning	FEZ	Werkplekdiensten (I&A)	I&A
financiële administratie	FEZ	IT-beleid	I&A
P&O-beleidsadviesing	P&O	Post en archiefzaken	FM
P&O-advies	P&O	Huisvesting en inrichtingsbeleid	FM
Personeelsadministratie	P&O	Interne en huisvestingszaken	FM
Arbo en milieu adviesing	P&O	Technisch gebouwenbeheer	FM

In dit model wordt er van uitgegaan dat er sprake is van 'als eenheid' opererende diensten. Dit wil zeggen dat bij clustering van faculteiten de Stafeenheden per discipline zijn gefuseerd. Verder is er in dit model van uitgegaan dat er sprake is van vestiging van de gehele ondersteunende dienst op één locatie en dat alle ondersteunende activiteiten op deze locatie binnen de facultaire Staf plaatsvinden.

Per beheerseenheid zal in dit hoofdstuk alleen worden ingegaan op de afwijkingen ten aanzien van het ideaal-typische model. Tevens is aangegeven wat de overwegingen zijn om van dit model af te wijken. Er wordt dus niet meer gerefereerd aan de taken die wel volgens dit model zijn ingebed.

6.1 Bk

Binnen BK functioneert een hoofdenoverleg (diensthoofden en hoofden service bureaus). Het hoofd FM functioneert hier als 'primus inter pares'. BK wordt 'plat' aangestuurd. De span of control van de Decaan is derhalve groot: het betreft hier 16 werkverbanden die aangestuurd moeten worden en in voorkomende gevallen in het gezelschap van 11 diensthoofden (inclusief servicebureaus). Dit principe werkt, ondanks de beperkingen.

Afwijkende constructies:

Bouwkunde heeft een bijzondere constructie door de instelling van drie **decentrale servicebureaus**, die elk als frontoffice een aantal van de 16 werkverbanden direct ondersteunen. Deze identiek ingerichte servicebureaus functioneren onder de directe verantwoordelijkheid van de Decaan en worden functioneel aangestuurd door DOP (P&O) en FEZ. Voor onderwijs- en onderzoektaken wordt afgestemd met de onderwijs- en onderzoekstaven DOS en BOZ (samen OOS). De omvang van de faculteit (ca. 3000 studenten en ca. 550 medewerkers) en de behoefte aan een goed contact met de werkvloer zijn de overweging geweest voor deze constructie. Deze servicebureaus worden als het meest succesvolle deel van de MOD beschouwd.

OOS is opgesplitst in een Dienst Onderwijs en Studentenzaken (DOS) en een Bureau Onderzoek Zaken (BOZ). Administratieve taken op het terrein van onderwijs en onderzoek liggen naast DOS en BOZ ook bij de decentrale servicebureaus.

Het contractmanagement wordt door de servicebureaus, FEZ en BOZ gezamenlijk vormgegeven.

FM en **I&A** zijn onder één hoofd gebracht in de dienst Materiële Zaken en Faciliteiten (DMF). I&A is herkenbaar ondergebracht in één sectie Informatiebeheer (ICT).

Post- en archiefzaken worden verzorgd door ABO.

De **juridische control** ligt afhankelijk van het onderwerp bij het functiegebied waar zich iets voordoet.

6.2 CiTG

Om tijd te besparen en dus snel te reageren (tijdsdruk vaak opgelegd door stafCvB) nemen de facultaire ondersteunende diensten tot op heden het voortouw bij het ontwikkelen van beleidsplannen. Idealiter zouden de ideeën bottom-up tot stand moeten komen en vervolgens door de organisatie naar boven moeten gaan. De ondersteunende diensten kunnen hierbij een belangrijke coördinerende rol spelen. Op deze manier wordt een afspiegeling van de werkvloer/afdeling verkregen en draagvlak gecreëerd. De toekomstige facultaire beleidsplannen zullen op deze manier gestalte krijgen.

Afwijkende constructies:

FEZ Het contractmanagement is bij FEZ ondergebracht.

OOS Elke opleiding heeft een aparte OOS, waarbij er tevens sprake is van trilocatie. De OOS-en fungeren als Stafdiensten voor de onderwijsdirecteuren. Er wordt aan gedacht om te gaan centraliseren. Het onderwijsbeleid ligt centraal bij de Decaan. Onderzoeksbeleid en onderzoeksmanagement zitten grotendeels in de 5 onderzoeksscholen en de vele researchprogramma's die CiTG rijk is. De onderzoeksadministratie is centraal ondergebracht (de informatie naar centraal TU Delft komt echter nog steeds van de drie locaties).

FM bestaat uit drie afzonderlijke diensten op drie locaties. Gezien de huisvesting blijft dit voorlopig zo.

De **facultaire control** ligt in de handen van de Decaan, die dat in intensieve samenspraak met de opleidingsdirecteuren in de Managementraad doet. De secretaris coördineert en ondersteunt.

I&A is, zo lang er sprake is van multilocatie, ingericht met locatiemanagers. I&A wordt aangestuurd door een Managementteam bestaand het hoofd I&A, de projectleider Innovatie en de drie locatiemanagers. Hier ligt ook de **bestuurlijke informatievoorziening**.

6.3 ITS

Één keer per week vindt overleg plaats met de diensthoofden, waarin het beleid wordt voorbereid. Eens in de twee weken komt het MT bij elkaar, waar de decaan, de afdelingsvoorzitters en de voorzitter van de onderwijsdirectie (secretaris van de faculteit neemt informeel zitting) aan deelnemen. In dit overleg wordt het beleid, voorbereid door de diensthoofden, besproken. De **facultaire controlfunctie** is ondergebracht bij ABO in de persoon van de secretaris (inhoudelijke afstemming) en bij FEZ in de persoon van de controller (proces). Er zit een potentieel spanningsveld in deze constructie, immers een duidelijk onderscheid tussen inhoud en proces is niet altijd te maken. Men beseft dat de nauwe samenwerking tussen deze twee functies benadrukt moet worden. In het geval men in de toekomst de organisatie opnieuw zou moeten inrichten dan zou men weer een secretaris en een controller functie naast elkaar creëren.

Afwijkende constructies:

FEZ/P&O delen de juridische controlfunctie.

ABO/OOS De marketing en communicatiefunctie wordt vormgegeven door ABO en OOS samen.

ABO de coördinatie van onderzoekregistratie volledig ondergebracht bij ABO.

FEZ contractmanagement ondergebracht bij FEZ.

FM/ABO post en archiefzaken ondergebracht bij ABO.

FM en **I&A** zijn geïntegreerd in **F&A**.

6.4 LR

De Decaan kan zijn taken goed vervullen omdat er sprake is van een uitstekende samenwerking tussen de Directeuren van de drie ondersteunende diensten OOS, P&O/I&A en FEZ/FM/ABO. De facultaire control en de algemene beleidscoördinatie vinden plaats in het Stafoverleg van deze drie Directeuren. Internationalisering is voor wat studenten betreft belegd bij OOS. Maar ook FM, P&O en F hebben te maken met de uitvoerende aspecten van internationalisering.

Afwijkende constructies:

FEZ, FM en **ABO** zijn onder één Directeur gebracht.

P&O en **I&A** vallen eveneens onder één Directeur.

De onderzoekregistratie en het onderzoeksbeleid zijn bij **FEZ, FM** en **ABO** ondergebracht.

De **juridische control** is verspreid over de gehele ondersteunende dienst en wordt al naar gelang het onderwerp op een bepaalde plaats behandeld. Voor arbeidsrechtelijke vragen wordt contact opgenomen met OMA. Ook zijn er goede relaties met de Stafdienst Juridische Zaken.

6.5 OCP

De Decaan heeft Stafoverleg met de hoofden ABO, P&O, FZ&P en FM. Daarnaast vindt ook nog overleg plaats met de opleidingsdirecteuren en met de zes afdelingshoofden. De frequentie van deze overleggen is beperkt en dat maakt de zaken hanteerbaar in de zin van 'Span of Control'.

De nieuwe secretaris (zie ABO) vervult in deze overlegcycli een centrale rol als "assistant to" de Decaan. De Decaan hecht veel belang aan de informele organisatie.

De filosofie achter de aansturing is dat medewerkers beter functioneren als zij verantwoordelijk zijn voor hun werkzaamheden en die dan ook - binnen bepaalde grenzen - zelf in kunnen vullen. Voor het opstellen van facultaire beleidsplannen komen de inhoudelijke bijdragen vanuit de afdelingen en vindt er procesondersteuning vanuit de facultaire Staf plaats. Dit proces is nog niet operationeel.

Afwijkende constructies:

FEZ Zowel de onderzoeksbeleidsondersteuning, het contractmanagement, als de onderzoekregistratie zijn bij FEZ ondergebracht.

ABO Post en archiefzaken zijn bij ABO ondergebracht.

ABO/FEZ De facultaire en de juridische control worden zowel door ABO als door FEZ verzorgd.

FM en **I&A** zijn in één afdeling ondergebracht. Er is wel sprake van meerdere locaties. Dit is noodzakelijk vanwege multilocatie van de faculteit en omdat deze dienstverlening dicht bij de werkplek moet zitten. In feite geldt dit voor alle dienstverlening aan personeel en aan studenten binnen de faculteit. Gezien de omvang van de faculteit zal dit bij unilocatie niet veranderen.

Veel van de werkzaamheden op FM en I&A gebied zitten binnen de faculteit verborgen bij wp.

Het **contractmanagement** is bij **FEZ** ondergebracht.

6.6 TBM

De Decaan heeft 6 ondersteunende diensten en een 20-tal secties die direct aan de Decaan rapporteren. De span of control voor de Decaan is hierdoor erg groot. TBM werkt aan de fusie van de oude organisaties van WTM en TB, die onderling grote cultuurverschillen kennen.

De opleidingsdirecteuren van de opleiding TB en IFO (Interfacultair Onderwijs) zijn voor één dag per week op die functie aangesteld. Een onderwijsdirecteur vult met name de uitvoerende en beleidsvoorbereidende taken van de opleidingsdirecteuren in.

Afwijkende constructies:

FEZ Het contractmanagement is bij FEZ ondergebracht.

FEZ De facultaire control is bij FEZ ondergebracht.

De bestuurlijke en managementinformatievoorziening, de marketing- en communicatiefunctie en de juridische control worden door alle eenheden van de facultaire Staf verzorgd.

ABO De post en archiefzaken zijn bij ABO ondergebracht.

6.7 TNW

De P&C functie en het onderzoekbeleid zijn ondergebracht bij de secretaris van de faculteit. De secretaris werkt in dit proces nauw samen met de informatie manager die verantwoordelijk is voor de integrale informatievoorziening. Deze constructie wordt als geslaagd beschouwd. ABO ondersteunt het beleidsproces. Het beleid zelf komt vanuit de wetenschappelijke Staf. De Decaan heeft hierbij een inhoudelijk, coördinerende functie.

Afwijkende constructies:

OOS heeft geen taken met betrekking tot onderzoek. Het contractmanagement is ondergebracht bij FEZ.

OOS heeft geen hoofd. Eén van de drie opleidingsdirecteuren heeft deze taak toegewezen gekregen. Er is sprake van multilocatie gekoppeld aan de opleidingen.

De bestuurlijke en managementinformatievoorziening worden gezamenlijk verzorgd door de informatiemanager (**I&A**) en door de secretaris (**ABO**).

I&A Het I&A-beleid ligt centraal. De netwerk- en de werkplekdiensten zijn op locatie hiërarchisch ondergebracht bij de diensten Algemene Zaken van de verschillende afdelingen. De functionele aansturing gebeurt vanuit I&A.

FM is op vier locaties ingericht met vier hoofden. Eén van de hoofden is in deeltijd aangewezen als managing director.

De **juridische control** vindt plaats vanuit alle functiegebieden.

6.8 IRI

Het IRI heeft een tweehoofdige directie: een Wetenschappelijk-Directeur en een adjunct-Directeur. De adjunct-Directeur heeft bedrijfsvoering in zijn portefeuille en verricht tevens de controlfunctie. Het IRI kent een directievergadering die wordt bijgewoond door de Wetenschappelijk Directeur, de adjunct-Directeur en hoofd P&O. Deze directievergadering heeft een vast overleg met de hoofden van alle diensten. Naar behoefte wordt deze samenstelling uitgebreid met de "hoofden van de reactor".

Afwijkende constructies:

OOS Het IRI kent geen OOS, maar er is wel een werkgroep die zorg draagt voor het cursorische onderwijs dat door het IRI wordt gegeven.

FEZ draagt zorg voor de onderzoekregistratie en het contractmanagement.

De algemene beleidscoördinatie ligt bij de adjunct-Directeur. De facultaire control en de bestuurlijke informatievoorziening zijn eveneens bij hem ondergebracht. Hij wordt hierin geassisteerd door de hoofden FEZ en P&O.

ABO draagt zorg voor de post- en archiefzaken.

De **Arbo- en Milieuadvisering** wordt verzorgd door de hoofden van P&O, Interne zaken en Programma Veiligheid en Milieu. Deze constructie is gekozen vanwege de specifieke veiligheidseisen van het IRI.

6.9 OTB

Ondanks het feit dat in het MOD proces OTB buiten beschouwing is gelaten, zijn in het interview een reeks interessante opmerkingen gemaakt waarvan een paar ter informatie en ter vergelijking in dit rapport opgenomen worden.

Het beleid van OTB wordt voorbereid door de directie (de wetenschappelijk Directeur, de Directeur en de beheerder) en het coördinatieteam (de directie aangevuld met de vier sectorhoofden, twee ambtelijke ondersteuners en een ambtelijk secretaris). Het beleid wordt vormgegeven op basis van beleidsvoorstellen afkomstig uit de secties van OTB. De hoofden FEZ en P&O integreren deze beleidsvoorstellen.

Het OTB is te klein om haar ondersteunende taken over een groot aantal personen te verdelen. Daarom wordt een aantal personen in de ondersteunende Staf met meerdere taken belast. Hierdoor wordt meer gericht gewerkt en er bestaat zo ook een directe koppeling tussen beleid en uitvoering.

OTB is niet ingericht volgens de MOD normering. Er is destijds van uitgegaan dat OTB met zijn sterk marktgerichte activiteiten reeds een efficiënte ondersteunende organisatie had ingericht. Bij het bezoek aan OTB door de projectgroep is dit beeld bevestigd.

Er is sprake van facility sharing met CiTG/Geodesie op het gebied van I&A en FM.

6.10 BTUD

Het beleidsproces is gebaseerd op de Balanced Score Card methodiek. Door brainstorm sessies op verschillende niveaus binnen de BTUD krijgt het beleid vorm en wordt eveneens draagvlak gecreëerd. De in de gebruikte Balanced Score Card methodiek onderscheiden vier perspectiefgroepen (overeenkomstig met de 6 MOD-functiegebieden) worden bij alle processen ingeschakeld.

De snelle ontwikkelingen binnen de BTUD zorgen er voor dat de bestaande organisatiestructuur aan sterke veranderingen onderhevig is.

Afwijkende constructies:

Er zijn geen **OOS**-taken binnen de BTUD

De Balanced Score Card methodiek schakelt de vier perspectiefgroepen van de ondersteunende dienst - Innovation (Informatie en communicatie technologie, ruimer dan I&A), Finance (FEZ), Processes (P&O) en Customers (Marketing en communicatie) - volgens de voor deze methode gebruikelijke wijze in. In feite is er sprake van een ander organisatieprincipe. Het expliciet maken van de verschillen met het ideaal-typische MOD-model gaat te ver voor deze review.

De aanspreekpunten voor FEZ, P&O en I&A zijn wel zichtbaar in de structuur van de perspectiefgroepen. Bepaalde ICT-taken (netwerkdiensten en helpdeskdiensten) worden van DTO en de AMA-taken van de AMD ingehuurd.

6.11 FD

Het MT is belast met de integratie van het beleid. Er bestaat geen behoefte aan een controller. Bij juridische problemen is de weg naar JZ eenvoudig te vinden. Een overleg waar afstemming op TU-beleid plaatsvindt (bijv. m.b.t. Centrale inkoop, standaardisatie) is gewenst. Evenzo een afstemmend overleg met de andere centrale diensten.

De FD ervaart de contacten met klanten als niet toereikend voor de afstemming van zijn taken. Hij zoekt hiervoor binnen faculteiten contact met de 'echte' facility managers voor zijn "functionele coördinatie".

Afwijkende constructies:

De FD heeft geen **OOS**-taken.

De **marketing en communicatie en PR** functie zijn belegd bij een medewerker die direct onder de Directeur valt.

I&A De FD heeft één coördinator/adviseur op dit gebied. De uitvoerende taken worden ingehuurd van DTO.

FM is een primaire taak van de FD die van zichzelf wordt ingehuurd. Kwantificering niet bekend.

De algemene beleidscoördinatie en de control vinden plaats in het Managementteam: de hoofden van de ondersteunende dienst.

De **FEZ**-functie is vrij zwaar aangezet aangezien de FD doorberekent aan haar interne klanten.

6.12 SBS

De essentie van het concept van de beheerseenheid SBS is, dat het feitelijk een verzameling is van beleidsmatig en organisatorisch zelfstandig gepositioneerde onderdelen (Staf, BSC, UDC, SSC etc.), met één gezamenlijk faciliterend ondersteunend apparaat: de clusterdienst SBS.

Deze clusterdienst heeft dan ook geen rol in de integrale beleidsadviesing (de lijnverantwoordelijkheid ligt bij de diverse Directeuren van de onderdelen). Wel wordt de clusterdienst geacht integrale facilitaire ondersteuning te leveren aan zijn klanten. Dit stelt specifieke eisen aan de clusterdienst, die enerzijds de verschillende Directeuren professioneel moet ondersteunen en adviseren en daarnaast middels het instrument van de functionele coördinatie, soms op gezag van het hoofd SBS, handhavend moet optreden. Dat zijn lastige rollen; partijen ervaren dat soms als "klikken".

De clusterdienst SBS is al lange tijd intensief met zijn rol bezig. P&O en FEZ zijn hierin met name gericht op het management in de diverse onderdelen en weten daar een gewaardeerde rol in te vervullen. I&A en FM bedienen niet alleen het management maar ook alle medewerkers.

SBS heeft geen **OOS** taken.

De bestuurlijke en management informatievoorziening worden verzorgd door FEZ en P&O en afgestemd in het Managementteam van SU en diensthoofden.

Bij dit managementteam zijn ook de **M&C/PR-taken** en de **algemene beleidscoördinatie** belegd.

De **afdelings-** en **de juridische control** zijn belegd bij FEZ.

De **AMA** wordt extern ingehuurd.

6.13 Conclusie

Er is een aantal rode draden waar te nemen ten aanzien van de wijze waarop de integraliteit van de ondersteunende diensten is vormgegeven;

ABO: Bij de faculteiten wordt de functie van secretaris zichtbaar. Deze secretaris ("nieuwe stijl") vervult een rol in de beleidscoördinatie en heeft soms de functie van controller. Daar waar deze functie bestaat blijkt deze goed te voldoen. Met name is het hierdoor mogelijk de span of control van de Decaan drastisch uit te breiden vanwege de "assistant to" functie van de secretaris. **Beleidsformulering** wordt in alle gevallen bij de wetenschappelijke Staf neergelegd. De secretaris coördineert en ondersteunt hierbij.

Post en archiefzaken worden vrij consequent bij ABO ondergebracht. (Hiermee zal ongetwijfeld bedoeld worden de post en archiefverzorging voor de ondersteunde dienst). Dit houdt in dat de informatiestromen van de facultaire Staf via ABO lopen en hier worden gecoördineerd.

OOS: De beleidsfunctie van OOS is op de meeste plaatsen niet zichtbaar. De beleidsformulering vindt veelal plaats in commissies, waarbij de inhoudelijke coördinatie bij de Decaan en de opleidings- (soms ook onderzoek) Directeuren ligt. Binnen OOS-afdelingen liggen voor onderwijs de administratieve- en de op studenten gerichte taken (studieadviesing). In een aantal gevallen zijn de onderzoektaken (registratie en contractmanagement) niet in de OOS-afdeling ondergebracht, maar bij FEZ. Gezien de nadruk op uitvoering en de relatie met financiën is dit laatste niet vreemd. Soms is de onderzoekregistratie ondergebracht bij ABO. De relatie van OOS met de opleidings- en onderwijsdirecteuren is niet in alle gevallen helder.

P&O lijkt in vrijwel alle gevallen volgens het ideaal-typische model te zijn ingevuld.

FEZ Hiervoor geldt hetzelfde als voor P&O, zij het dat hier vaak de administratieve onderzoektaken (registratie en contractmanagement) zijn belegd. Daar waar de controlfunctie niet bij de secretaris of ABO ligt is deze bij FEZ ondergebracht, hetgeen in deze gevallen veelal goed blijkt te voldoen, volgens de betrokken decanen.

Bij **FM** is er veelal geen goede afbakening te maken met verwante activiteiten TenLO. Deze worden vaak in één dienst ondergebracht.

I&A-activiteiten zijn in de meeste gevallen niet af te bakenen tot 'de ondersteuning' van de ondersteunende Processen, want ze strekken zich uit naar onderwijs- en onderzoekondersteuning. Dit gebied is sterk in beweging.

De **juridische control** vindt plaats vanuit diverse functiegebieden en "zweeft" daarom vaak. Soms wordt deze functie ondergebracht daar waar een persoon met juridische achtergrond werkzaam is.

De concentratie van de ondersteunende activiteiten in één centrale ondersteunende dienst en gevestigd op één locatie wordt bij de grotere beheerseenheden als niet werkbaar ervaren. De ondersteuning, in ieder geval de eerste lijnszorg, wordt graag dicht bij de werkplek gezien van de O&O medewerkers. Hiervoor worden verschillende constructies bedacht, van Bk met de decentrale service eenheid, via verdeling van de werkvloer in rayons (P&O TNW en CiTG), tot simpelweg het niet clusteren van de ondersteuning. Het wordt wel van belang geacht vanuit de centrale ondersteuning van de faculteit voldoende grip te houden op deze gedeconcentreerde werkplekken.

Hoofdstuk 7 stand van zaken 1-1-2000: de Centrale Diensten

Aan het slot van elk van de 23 interviews is gevraagd om met één trefwoord aan te geven hoe het functioneren van de centrale diensten wordt ervaren. De antwoorden op deze vragen zijn steeds kort en direct geweest. Gezien het grote aantal interviews kan aan herhaald terugkerende beelden, ondanks de bondigheid van de antwoorden, toch waarde gehecht worden. Opvallend was dat positieve beelden veelal onderbouwd werden en negatieve meestal niet. In dit deel van de rapportage schenkt de projectgroep dan ook alleen aandacht aan herhaald terugkerende beelden die onderbouwd werden. Wat opviel aan de reacties was dat niet bij iedereen de samengestelde delen van de afzonderlijke diensten bekend zijn.

Staf CvB

In *paragraaf 4.2* wordt reeds gerefereerd aan de manier waarop de Staf opereert in de sturing centraal - decentraal. In de beantwoording op in dit kader gestelde vraag werd een en ander nogmaals onderstreept. Uit de reacties in de interviews blijken de volgende opmerkingen te gelden voor de Staf. De Staf opereert erg geïsoleerd door de slechte inbedding in het bestuurlijke circuit. Naast dit isolement is de Staf niet goed geïnformeerd over wat er op de werkvloer leeft. De communicatie van de Staf naar de faculteiten wordt als eenrichtingsverkeer ervaren en de omvang ervan is vaak overvloedig (er is een keer de term "stortkoker" gebruikt). De Staf werkt door de verkokering, gefragmenteerd. De hierdoor slechte onderlinge communicatie leidt ertoe, dat vaak aan de faculteiten vragen gesteld worden die niet in onderling overleg tussen de stafeenheden tot stand zijn gekomen. Het belang van deze vragen is bovendien ook niet altijd even duidelijk. Deze vragen geven wel veel werk bij de facultaire Staven. De communicatie tussen Staf en CvB is slecht waardoor de Staf niet goed functioneert als sluis voor informatie van en naar het CvB. Dit zorgt voor parallelle informatiecircuits. De individuele contacten met Stafleden daarentegen zijn goed. De Staf zou een actieve rol moeten spelen bij de vergaderingen van de Groepsraad. De omvang van de Staf en momenteel de groei ervan worden als zorgelijk ervaren.

Communicatie en Marketing Groep

De opvattingen over CenMG lopen uit één. Zo wordt gesteld dat daar waar recentelijk door CenMG diensten zijn verleend men tevreden is. Er wordt wel gesignaleerd dat de beleidsmatige aansturing ontbreekt, waardoor de groep nogal eens stuurloos opereert. De groep wil veel, **maar wordt in zijn uitvoering beperkt.** De CenMG is in het kader van de MOD begonnen als serviceafdeling, maar kon dit niet waarmaken. Nu wordt geprobeerd als uitvoerend orgaan van het CvB te opereren, maar de CenMG is hier niet voor geëquipeerd. Zonder duidelijke relatie met de StafCvB blijft het moeilijk opereren. Daarnaast werd opgemerkt dat er veel spanning bestaat tussen de rol van "service-verlener" en die van "regelgever". Die rollen gaan niet samen.

Service Unit Personele Zaken (PSA/ OMA)

De reacties op de werkzaamheden van OMA variëren van "positief", via "op dit moment wat stilgevallen" tot "een excellente groep". De servicegerichtheid van deze groep oogst veel waardering en zou als voorbeeld kunnen dienen voor de andere Servicecentra. Er is kritiek op de manier waarop met de mensen van PSA wordt omgesprongen.

Arbo & Milieudienst

De reacties tijdens de interviews waren zeer gemengd. Enerzijds zijn de verbeteringen ten aanzien van de ondersteuning door degene die de recente ontwikkelingen van de AMD hebben gevolgd duidelijk opgemerkt. Anderzijds was er kritiek op het zelfstandig en soms wat eigengereid opereren. Dit heeft te maken met het doen naleven van regels op ARBO-gebied door de AMD. Uit enkele reacties blijkt dat men moeite heeft met de Arbo & Milieuregels die de AMD moet handhaven. Dat verklaart een deel van de negatieve reacties. De AMD onderkent deze "eigengereidheid" en probeert in haar beleid en optreden hieraan iets te doen.

MSc-bureau

Betreffende deze dienst wordt gesteld dat deze groep nog sterk in ontwikkeling is. Er is voldoende potentie aanwezig. Het MSc-bureau wordt dan ook als levensvatbaar beschouwd. De waarschuwing wordt wel gegeven dat de groep veel hooi op de vork heeft genomen. Er zou iets verbeterd kunnen worden aan de communicatie naar de faculteiten. Een verdere uitbreiding naar, of met een International Office kan alleen goed werken als de medewerkers veel aandacht schenken aan de faculteiten. De faculteiten worden als het primaire werkterrein gezien van zo'n International Office. Fysieke aanwezigheid in enigerlei vorm binnen de faculteiten wordt daarom noodzakelijk geacht.

Business Service Centre

De klanten van het BSC zijn tevreden over de geleverde diensten. Het is een eenheid die in ontwikkeling is. De problemen die vroeger met het Liaison office bestonden zijn nu verleden tijd.

Studenten Service Centrum

De bekendheid met de activiteiten van het SSC was niet erg groot bij de ondervraagden.

TU Delft Vastgoedbeheer

De eenheid krijgt zowel positieve als negatieve kritiek. Eén en ander is opvallend genoeg sterk gekoppeld aan de plaats op de wachtlijst voor nieuwbouw. Tot op heden heeft de eenheid erg 'stand alone' geopereerd. Integratie met het totale beleid van de TU Delft zou wenselijk zijn. Ook vanuit Vastgoed zelf komt deze wens. Aan de professionaliteit wordt niet getwijfeld, maar er wordt ook gesteld dat de eenheid wat scherper bij de les zou kunnen zijn. Met de nieuwbouw zijn de ervaringen wisselend: van goed tot minder goed.

Dienst Technische Ondersteuning

Deze eenheid is net gestart met de implementatie van de goedgekeurde organisatie- en personeelsplannen. De reacties zijn dan ook in hoge mate gericht op het verleden van de samenstellende eenheden. Men staat kritisch ten opzichte van de CW, de ervaringen met de CED zijn goed. Het RC wordt als rommelig ervaren. De ervaringen zijn ook afhankelijk van de medewerker met wie de contacten hebben plaatsgevonden. De klantgerichtheid behoeft nog verbetering. Er is bewondering voor de manier waarop DTO nu uit een diep dal omhoog aan het komen is.

Facilitaire Dienst

Over het algemeen is men tevreden over de FD, zij dat hier en daar wat kritiek is op de kantines. Vooral de servicegerichtheid laat lokaal soms te wensen over. Ook de prijsstelling in de kantines oogst kritiek. Ontevredenheid bestaat ook over de ingehuurde bewakingsdienst. Deze is onverschillig en niet service-gericht. Opgemerkt wordt dat er een nieuwe (goede) cultuur aan het ontstaan is bij de FD.

Bibliotheek TU Delft

Over het algemeen is men tevreden tot zeer tevreden over de BTUD. Soms zijn ze wat "centralistisch", maar er bestaat daar waar dit gezegd is wel respect voor de professionaliteit. De onderzoekers van de TU Delft maken veel gebruik van de diensten die de BTUD aanbiedt m.b.t. patenten.

Hoofdstuk 8 Besparingen

De doelstelling "het terugdringen van de overhead en de hierbij vrijkomende middelen ten goede laten komen van de primaire processen" is nooit éénduidig geoperationaliseerd en gekwantificeerd. Als indicatie van te realiseren kostenreductie is ooit een bedrag in de orde van 30 Mf genoemd.

Door de projectgroep is getracht een indicatie te geven van de gerealiseerde bezuiniging. Deze exercitie is uitgevoerd door middel van een desk-research. De calculaties hebben alleen betrekking op organisatieveranderingen die zijn weerslag hebben gekregen in de in het kader van de MOD-operatie opgestelde P- & F-plannen. Mogelijke overige kostenreducties die zijn gerealiseerd (bijvoorbeeld op het gebied van Technische- en Laboratorium-Ondersteuning) zijn door de projectgroep niet in beeld gebracht. Ook is door de projectgroep een mogelijk kostenstijgend effect t.g.v. uitbestedings- c.q. inkoop-constructies buiten beschouwing gelaten.

Gezien de al eerder beschreven complexe situatie (naast de MOD de clustering van de faculteiten, de huisvesting op meerdere locaties, de nieuwe bestuursstructuur en de invoering van de nieuwe administratieve systemen) is een geïsoleerde beschouwing van de financiële gevolgen van de MOD een hachelijke zaak. De onderstaande berekeningen gaan dan ook alleen uit van personele bezettingen. Hierbij worden in twee stappen drie situaties vergeleken (een uitgebreide analyse is te vinden in [bijlage 3](#)).

De berekening van de besparingen volgt twee stappen:

- 1) het verschil tussen de formatie van 11 november 1995 en de situatie van de formatie uit goedgekeurde personeelsplannen van november 1998. Deze laatste is een taakstellende besparing. De feitelijke situatie van november 1998 hoeft dus niet overeen te komen met de personeelsplannen, zij het dat een aantal faculteiten hier reeds op had geanticipeerd. Een fors aantal medewerkers stond in november 1998 niet meer in de plannen, maar was nog wel in dienst. Zij zijn in de loop van 1999 vertrokken waardoor de besparingen zullen naijlen. Er was op dat moment dus nog nauwelijks sprake van enig gerealiseerde besparing. Voorts zijn de kosten van sociale maatregelen niet meegenomen.
- 2) vervolgens wordt een correctie op deze normatieve besparing gegeven voor de bezetting zoals die per 1 januari 2000 is opgetekend overeenkomstig de opgaven van de faculteiten, instituten en diensten. Dit voor de veranderende parameterwaarden personeel en studenten. Hierbij wordt aangetekend dat het werk aan de MOD nog volop in uitvoering is en dat er zich organisatieontwikkelingen hebben voorgedaan.

De basis voor de berekeningen ligt in de volgende tabel 8.1.

Faculteiten	1	2	3	4	5	Genormeerde indexering	
	1995	MOD norm	PP-98	stand 2000	verschil	PP-98	stand 2000
BK	78,7	68,7	73,5	78,3	4,8	100	102
CiTG	121,1	94,4	117,2	114,7	-2,5	100	101
ITS	94,9	87,1	75,9	72,6	-3,3	100	95
LR	35,6	38,1	35,1	41,1	6	100	101
OCP	74,8	69,0	71,5	82,6	11,1	100	117
TBM	43,7	25,9	38,0	43,8	5,75	100	116
TNW	113,5	99,8	107,8	117,1	9,3	100	110
subtotaal	562,3	483	519	550,2	31,2		
Instituten							
IRI	47,4	28,8	27,9	30,9	3	100	99
OTB							
subtotaal	47,4	28,8	27,9	30,9	3		
Diensten							
BTUD	29,4	18,4	19,6	23,1	3,5	100	130
FD	17,3	6,2	13,2	16,1	2,9	100	134
SBS	16,4	17,5	23,5	22,1	-1,4	100	93
subtotaal	63,1	42,1	56,3	61,3	5		
totaal	672,8	553,9	603,2	642,4	39,2		

In deze tabel is steeds voor het totale Stafbureau van een beheerseenheid de ontwikkeling in de omvang weergegeven. Kolom 1 geeft de formatie van november 1995 weer zoals die destijds is vastgelegd. Kolom 2 geeft de formatie volgens de MOD-norm weer, zoals die is opgesteld voordat de personeelsplannen zijn geformuleerd.

Kolom 3 geeft de formatie weer van de Stafbureaus, zoals die in de goedgekeurde personeelsplannen zijn vastgesteld. Kolom 4 geeft de totale bezetting (structureel en tijdelijk) weer per 1 januari 2000. Kolom 5 is het verschil tussen 3 en 4.

In de twee laatste kolommen is een genormeerde index weergegeven. Er is uitgegaan van de formatie zoals vastgelegd in de personeelsplannen. In de periode tussen 1998 en 2000 hebben zich veranderingen voorgedaan in de parameters die bepalend waren voor de taakstelling: de bezetting van het personeel zowel in personen, als in fte's en de omvang van de studentenpopulatie. Hiervoor is gecorrigeerd in de index van de laatste kolom. Deze laatste kolom kan alleen maar gelezen worden in samenhang met kolom 5. De toe- of afname van de index moet altijd gerelateerd worden aan de absolute omvang van dit verschil. Ook dient er rekening gehouden te worden met het feit dat hier formatie (papieren werkelijkheid) met bezetting (wat er echt is) wordt vergeleken.

Ad 1: van 1995 naar 1998, normatief.

Deze besparingen zijn berekend door enerzijds de formatie te nemen zoals die per 11 november 1995 is vastgelegd in fte's. De fte's zijn in geld omgezet door een gemiddelde personeelslast te berekenen op basis van de bezetting van CiTG. CiTG, samengesteld uit de toenmalige faculteiten CT, TA en Ge, geeft een voldoende afspiegeling van de ondersteunende diensten van de andere faculteiten.

Anderzijds is uitgegaan van de formatie uit de goedgekeurde personeelsplannen uit 1998 (DTO 2000). Voor SBS is gebruik gemaakt van informatie uit de begrotingsrichtlijnen 1996 t/m '98 en de Financiële Kaderstellingen 1999/2002 en 2000/2003.

Om vanuit de fte's de personele kosten te berekenen is uitgegaan van de salarisschalen van mei 2000. Het betreft immers een structurele bezuiniging die het best met de prijzen van nu berekend kan worden. Er is rekening gehouden met een toeslag voor vakantiegeld en sociale lasten van 28% en met een structurele bezuiniging op de werkplek die door Vastgoed op 30 kf per fte wordt gesteld.

Voor de geclusterde faculteiten die nu nog meerdere locaties kennen zal bij unilocatie een verdere besparing te realiseren zijn. Voor CiTG brengt een eerste schatting een extra structurele besparing van ca. 600 kf met zich mee. Dit is gebaseerd op opmerkingen uit het personeelsplan uit 1998 over dit onderwerp.

De op deze wijze berekende taakstellende besparingen staan in de eerste kolom van de onderstaande tabel.

Ad2: van 1998 naar 2000, werkelijk.

De afwijkingen ten opzichte van de taakstellende besparing afkomstig uit de vorige tabel zijn opgenomen in de tweede kolom van de onderstaande tabel. Uit de berekeningen van bijlage 3 volgt per beheerseenheid wat de gemiddelde personeelslast (GPL) is. Hierbij wordt de werkplekbesparing (fl 30.000) opgeteld. Dit geeft, vermenigvuldigd met de voornoemde afwijking, de besparing zoals die per 1 januari 2000 wordt geschat.

Tabel 8.2

Faculteit/ Instituut/ Dienst	Besparing in 98'	Boven PP in de bezetting 2000	Besparing in 2000
Bk	Mf 0,7	4,8 fte	Mf 0,2
CiTG	Mf 0,4	-2,5 fte	Mf 0,7
ITS	Mf 2,6	-3,3 fte	Mf 3,0
LR	Mf 0,1	6,0 fte	Mf -0,6
LR voor-MOD reorganisatie *)	Mf 1,0	fte	Mf 1,0
OCP	Mf 0,2	11,1 fte	Mf -1,1
TBM	Mf 0,8	5,8 fte	Mf 0,2
TNW	Mf 1,1	9,3 fte	Mf 0,0
subtotaal faculteiten	Mf 7,0	31,2 fte	Mf 3,4
IRI	Mf 2,5	3,0 fte	Mf 2,1
OTB	Mf -	- fte	Mf -
subtotaal instituten	Mf 2,5	3,0 fte	Mf 2,1
BTUD-ondersteunende dienst	Mf 1,2	3,5 fte	Mf 0,8
FD-ondersteunende dienst	Mf 0,7	2,9 fte	Mf 0,3
FD-bedrijf (raming directeur FD) **)	Mf 1,0	fte	Mf 1,0
DTO-ondersteunende dienst	Mf 2,3	fte	Mf 2,3
DTO-bedrijf	Mf 1,1	fte	Mf 1,1
SBS	Mf 5,8	-1,4 fte	Mf 6,0
subtotaal diensten	Mf 12,1	5,0 fte	Mf 11,5
totaal TU Delft	Mf 21,6	39,2 fte	Mf 17,0

*) Direct voor de MOD-operatie is de ondersteunende dienst van LR drastisch gereorganiseerd; de besparing is ca. 1 Mf geweest.

**) Verzelfstandiging BGC.

De besparing van Mf 21 is normatief en in deze omvang impliciet overeengekomen in het OLO door de goedkeuring van de personeelsplannen. Per 1 januari 2000 wordt de reeds gerealiseerde besparing geraamd op Mf 17,0.