

MEMO

UR 1781 D

Aan: Universiteitsraad
Van: College van Bestuur
Datum: 10 februari 2015
Onderwerp: Herziene versies Strategische Beleidskeuze BEST

Bijgaand treft u ter bespreking in de UR van 13 februari 2015 de herziene versies aan van de Strategische Beleidskeuze BEST en het BEST Reorganisatievoornemen. In de Strategische Beleidskeuze zijn de paragrafen 4 en 5 aangepast, conform hetgeen in het DB van 9 februari 2015 is afgesproken. In het BEST Reorganisatievoornemen is volledigheidshalve paragraaf 5 vervangen door een tekst die identiek is aan paragraaf 5 van de Strategische Beleidskeuze.

BEST-programma

Strategische beleidskeuze

College van Bestuur, 9 februari 2015

1. Eerdere trajecten

In de afgelopen jaren heeft de universiteit diverse trajecten opgestart om de ondersteunende dienstverlening efficiënter, transparanter en slagvaardiger in te richten en de kwaliteit ervan te verhogen. Dit is onder meer gebeurd via doorlichtingen van ondersteunende kolommen, het traject 'Herstructurering diensten', het 'Visietraject ondersteunende dienstverlening' en het 'Bezuinigingstraject pakketten A, B en C'. Vastgesteld moet worden dat adviezen voortgekomen uit een aantal van deze trajecten slechts deels zijn overgenomen en geïmplementeerd. Ook zijn trajecten gestagneerd of stopgezet. Uit de evaluatie van Herstructurering diensten is tevens gebleken dat de schotten tussen de diensten onderling en tussen de diensten en faculteiten grotendeels zijn blijven bestaan: "nog steeds kent de organisatie diverse ondersteunende diensten op verschillend niveau, die vaak autonoom, weinig integraal en procesmatig werken." Ook tussen de faculteiten bestaan schotten die samenwerking en afstemming van strategie, beleid en uitvoering belemmeren. Kortom: ondanks de ingezette veranderingstrajecten is onze organisatie nu weinig transparant, onnodig complex en te versnipperd. De universiteit als geheel presteert minder doelmatig en slagvaardig dan ze zou kunnen doen. Deze constatering is opgepakt in de strategienotitie van Tilburg University.

2. Strategie 2014-2017

Tilburg University heeft eind 2013 haar Strategie 2014-2017 vastgesteld, een strategie die gericht is op het ontwikkelen van een helder profiel. Om invulling te kunnen geven aan de missie Understanding Society heeft de universiteit duidelijke keuzes gemaakt. Hoofdstuk 6 van het strategisch plan, waarin de keuze voor 'één slagvaardige universiteit' nader is uitgewerkt, vormt de basis voor het BEST-programma.

Voor het beschrijven van het 'waarom' van de voorgenomen reorganisatie refereren we hieronder aan de volgende passages uit de Strategie 2014-2017:

- We willen de organisatie wezenlijk anders inrichten. We willen Tilburg University slagvaardiger en flexibeler maken, zodat we beter zijn toegepast op de veranderlijke realiteit. En zodat we ons meer kunnen concentreren op wat we werkelijk als onze missie zien, hierbij wordt besluitvorming doorzichtiger en worden processen niet onnodig vertraagd.
- Uitgangspunt daarbij is dat we Tilburg University meer tot een eenheid willen smeden: één gezamenlijke organisatie, waarbij ondersteunende activiteiten niet meer op verschillende plaatsen worden uitgevoerd. Beleid moet, zoveel mogelijk, voor de hele organisatie worden ontwikkeld en samen worden uitgevoerd. Wij scharen ons allen achter dezelfde missie en strategie. (...) Tilburg University gaat werken met duidelijke doelen en daaruit voortvloeiende resultaatverplichtingen. Doelen van onderdelen zijn in lijn met de strategie van de organisatie als geheel.

- De planning- & controlcycli van de verschillende diensten en faculteiten worden op elkaar afgestemd. Alle activiteiten die het primaire proces ondersteunen - ook op het gebied van onderzoek en onderwijs - voegen we samen en brengen we zoveel mogelijk op één plek. (...). Samen bepalen we de prioriteiten voor de dienstverlening.
- Voor faculteiten en diensten betekent de samenvoeging van ondersteunende activiteiten dat ze gezamenlijk gebruik maken en mede-eigenaar zijn van hetzelfde loket. Voor de medewerkers bij ondersteunende eenheden heeft dit tot gevolg dat ze gaan samenwerken met meer collega's met dezelfde expertise en met de collega's in de faculteiten. (...) Cruciaal is wel dat medewerkers voeling blijven houden met het primaire proces. We maken duidelijke afspraken over structuur, positionering en onderlinge relaties en leggen die vast.
- We verwachten dat de bedrijfsmatige en efficiënte inrichting van de organisatie zal leiden tot een verlaging van de kosten van de ondersteuning. Als hierdoor middelen vrijkomen, zullen ze aangewend worden voor het primaire proces. Zo kan deze bundeling van krachten niet alleen resulteren in een professionele ondersteuning maar ook de inzet van menskracht in het onderwijs en onderzoek verruimen.
- Een gezamenlijke organisatie vereist ook gezamenlijke verantwoordelijkheid in de top. Decanen en directeuren worden aangesteld met functiecontracten, net als andere bestuurders en managers. We dringen de omvang van de huidige top terug als onderdeel van het terugbrengen van de overhead in de totale organisatie. (...)

3. BEST-programma

Begin 2014 is het BEST-programma van start gegaan. In het voorjaar van 2014 hebben de BEST-stuurgroepvoorzitter en de BEST-programmamanager tal van gesprekken gevoerd met medewerkers en studenten in diverse geledingen van de universitaire organisatie. Met inachtneming van de gevoerde gesprekken en ontvangen informatie heeft de stuurgroep een voorlopige probleemanalyse geformuleerd, die bij presentatie veelal werd herkend. De stuurgroep stelde het volgende vast:

- Veel ondersteuners werken hard, maar onduidelijke structuren, protocollen en procedures belemmeren hen om effectief en efficiënt te werken.
- Velen vinden de samenwerking tussen de centrale diensten en de decentrale ondersteunende eenheden binnen de faculteiten problematisch.
- Op diverse plekken in de organisatie ontstaan best practices die tot verbetering van effectiviteit en efficiency leiden, maar bredere adoptie ervan vindt niet of traag plaats.
- Velen vinden het van belang dat er een cultuurverandering wordt ingezet, die ertoe zou moeten leiden dat ondersteuners zich meer laten leiden door het primaire proces en door klantbehoeften.
- De huidige organisatie is kwetsbaar omdat zij relatief veel zogeheten 'single points of failure' herbergt.
- Er is een gebrekkige balans tussen de noodzaak om te komen tot een efficiëntere ondersteunende organisatie aan de ene kant en de behoefte aan maatwerk in ondersteunende processen aan de andere kant.
- Veel vergelijkbare ondersteunende processen worden aangeboden vanuit meerdere (interne) dienstverleners, vaak op een verschillende wijze.

Uit de aanbevelingen van de BEST-werkgroepen komen de volgende overkoepelende lijnen naar voren:

- In die gevallen waarin diversiteit tussen faculteiten terug te voeren is op aantoonbare verschillen tussen academische disciplines, is maatwerk in de dienstverlening aan faculteiten wenselijk.
- Verbeter de totstandkoming van en informatievoorziening over besluitvorming op strategisch niveau, en formaliseer coördinatiepunten op dossiers (regievoering).
- Zorg voor verheldering van processen, procedures, protocollen en systemen. Maak ze eenduidiger, stimuleer gezamenlijkheid ervan en leg het mandaat vast. Beleg het mandaat voor trajecten en ketens die domeinen en organisatie-eenheden overstijgen.
- Zorg dat front office c.q. accountteammedewerkers voor een substantieel deel van hun werktijd in de fysieke nabijheid van de beheerseenheden (de afnemers) aanwezig zijn.
- Positioneer teams die van nature meer extern georiënteerd zijn dicht bij elkaar.
- Bundel een aantal hoofdprocessen/-domeinen organisatorisch waar dat nu nog niet het geval is.
- Vermijd waar mogelijk interne doorbelastingen.
- Benut mogelijkheden voor standaardisatie en uniformering waar de (externe) administratieve, procedurele en juridische vereisten vergelijkbaar zijn.
- Benut de mogelijkheden voor digitalisering waar nu onnodig handmatig/met papier wordt gewerkt.

4. Naar een slagvaardiger (ondersteunende) organisatie

Op basis van het voorgaande komt het College van Bestuur tot de conclusie dat er majeure wijzigingen nodig zijn in de organisatie en de wijze waarop binnen die organisatie wordt (samen)gewerkt. Daartoe wordt een reorganisatie doorgevoerd van de bestaande services en de ondersteunende afdelingen van de Schools. Hierbij nemen we als uitgangspunt wat in het Strategisch Plan staat: "Eén gezamenlijke organisatie, waarbij ondersteunende activiteiten niet meer op verschillende plaatsen worden uitgevoerd. (...) Alle activiteiten die het primaire proces ondersteunen - ook op het gebied van onderzoek en onderwijs - voegen we samen en brengen we zoveel mogelijk op één plek. Denk daarbij aan diensten zoals Internationalisering, HRM, ICT, Alumni, Finance, Onderwijsondersteuning (zoals studentenbalie, roostering, tentamenplanning, surveillance) en Career Services." Bij de uitwerking van de nieuwe ondersteuningsorganisatie ziet het College van Bestuur erop toe dat per servicegebied organisatievormen worden ontwikkeld, die aansluiten bij de eigen aard van de processen die worden ondersteund. In principe wordt de dienstverlening zo dicht mogelijk bij het primaire proces georganiseerd. Het College van Bestuur-lid dat de bedrijfsvoering van de universiteit in portefeuille heeft, zal bestuurlijk eindverantwoordelijk zijn voor de services.

5. Een slankere ondersteuningsorganisatie

Met het BEST-programma wordt in de eerste plaats een kwalitatieve verbetering van de ondersteunende organisatie van de universiteit beoogd. Daarnaast is steeds de verwachting uitgesproken dat het programma ook geld op zal leveren om te investeren in onderwijs en onderzoek. In de bespreking tussen College van Bestuur en de Universiteitsraad over de Strategie 2014-2017 is hierover opgenomen dat er indicatief op een opbrengst wordt gerekend van 4 m€ uit de overhead van de universiteit. Op basis van de discussie die het College van Bestuur intussen met de Universiteitsraad heeft gevoerd over het BEST-programma, komt het College thans met het voorstel om voor dit programma te streven naar een besparing tussen 4 m€ en 5,5 m€.

Om dit te bereiken wordt € 1,5 mln bespaard op de huisvestingsplannen en € 0,5 mln door verlaging van subsidies voor 1 januari 2017. Het resterend deel van de besparing wordt gevonden door een reductie van de OBP-formatie, uit te werken in het reorganisatieplan BEST.

De te realiseren besparing zal worden ingezet voor het aantrekken van (Universitair) Docenten en AiO's.

6. Adviesaanvraag

Op 9 december 2014 heeft het CvB besloten tot een voorgenomen reorganisatie. Daarbij zijn twee documenten vastgesteld: de Strategische Beleidskeuze en de Melding Reorganisatievoornemen. De Strategische Beleidskeuze wordt hierbij conform het reorganisatieprotocol voor advies voorgelegd aan de Universiteitsraad (UR), ter behandeling tijdens de vergadering van de Universiteitsraad op 13 februari 2015.

Beide documenten zijn ter informatie voorgelegd aan de Dienstraden (DR), Faculteitsraden (FR) en het Lokaal Overleg (LO). De DR en de FR zijn op 22 januari over de voorgenomen reorganisatie gehoord. Een verslag van deze hoorzitting is aangeboden aan de UR. Het Lokaal Overleg wordt op 12 maart 2015 van het voornemen tot reorganisatie in kennis gesteld.

De inrichting van het hoofdontwerp van de organisatie en de verdere detaillering ervan maken deel uit van de tweede fase van de BEST-operatie. Hierbij zullen de adviezen van de 13 werkgroepen uit de eerste fase worden betrokken, alsook de reacties van de medezeggenschap en andere stakeholders.

Aan de Universiteitsraad wordt derhalve uitsluitend advies gevraagd over het besluit om de ondersteuning te reorganiseren. Over de inrichting van de organisatie vindt aansluitend in dezelfde vergadering wel een open debat plaats.

Het CvB zal tijdens een volgende vergadering van de UR een uitwerking van het hoofdontwerp van de organisatie ter bespreking voorleggen. Op die manier wordt voorkomen dat de medezeggenschap pas in een laat stadium wordt geconfronteerd met een gedetailleerd plan. Het uiteindelijke reorganisatieplan zal in juli aan de UR voor formeel advies worden voorgelegd. Ook dan zullen de andere medezeggenschapsorganen over het plan worden gehoord. In het najaar zal het reorganisatieplan worden vertaald in een personeelsplan.

BEST-programma

Voornemen tot reorganisatie

College van Bestuur, 9 februari 2015

Inhoud

0. Inleiding.....	1
1. Aanleiding tot reorganisatie	3
2. Doel van de reorganisatie	5
3. Aard en omvang van de reorganisatie	7
4. Verwachte rechtspositionele gevolgen	9
5. Randvoorwaarden en uitgangspunten	10
6. Plan van aanpak/ procedure	11

Bijlagen:

- 1 – Huidige personeelsformatie (obp) per organisatieplaats en -eenheid
- 2 – Reorganisatieprotocol [\[URL\]](#)
- 3 – Strategie 2014-2017 [\[URL\]](#)
- 4 – Opdracht CvB aan BEST-stuurgroep [\[URL\]](#)
- 5 – Plan van aanpak BEST-stuurgroep en programmamanagement [\[URL\]](#)
- 6 – Indeling BEST-werkgroepen [\[URL\]](#)
- 7 – Uitgangspuntennotitie stuurgroep en programmamanagement [\[URL\]](#)
- 8 – Samenvattingen werkgroeprapporten [\[URL\]](#)

0. Inleiding

Waarom een reorganisatievoornemen?

Voorliggend document betreft het voornemen tot reorganisatie van de ondersteunende organisatie van Tilburg University. In het Protocol Reorganisaties UvT (vastgesteld 3 juli 2006; hierna: 'Reorganisatieprotocol') hebben het College van Bestuur, de Universiteitsraad en het Lokaal Overleg gezamenlijk afspraken gemaakt over de te volgen overlegprocedures bij een reorganisatie. Volgens de toelichting op artikel 9.1 van de CAO dient te worden nagegaan of een van de punten a tot en met f van artikel 25 lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden van toepassing is, en zo ja, of er ten gevolge daarvan sprake is van directe en ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor medewerkers, zoals functiewijziging, overplaatsing naar een ander organisatieonderdeel, of ontslag(dreiging). Zoals in voorliggend voorstel is beschreven is er sprake van een majeure en ingrijpende verandering: alle ondersteunend beheerpersoneel in dienst van Tilburg University zal in een andere organisatievorm gaan werken, en een deel van deze groep krijgt te maken met functiewijziging en/of ontslag(dreiging). Volgens het Reorganisatieprotocol is er sprake van een reorganisatie. Dat betekent concreet dat voor het BEST-voorstel het Reorganisatieprotocol wordt gevolgd. Het reorganisatievoornemen is een eerste formele stap in het reorganisatieproces.

Het gevolgde proces

Het voornemen tot reorganisatie is een formele stap in het proces dat in gang is gezet met de vaststelling in december 2013 van het universitaire Strategisch Plan 2014-2017 (hierna: Strategie 2014-2017), en dan in het bijzonder de keuze in Hoofdstuk 6 voor 'Arbeidsorganisatie: Slanker, slagvaardiger en flexibeler'.

Hieronder noemen we vijf belangrijke elementen van het proces dat tot op heden is gevolgd:

- *Organisatie*: Het College van Bestuur heeft in februari 2014 een stuurgroep en programmamanagement ingesteld en opdracht gegeven om een ontwerp en implementatieplan te maken voor een toekomstige ondersteunende organisatie. Stuurgroep en programmamanagement hebben in overleg met het College een plan van aanpak voor het programma Building Excellent Support at Tilburg University (hierna: BEST-programma) opgesteld. Ook hebben stuurgroep en programmamanagement in juni nadere uitgangspunten voor de nieuwe organisatie geformuleerd en breed gecommuniceerd.
- *Oriëntatie*: Sommige andere Nederlandse universiteiten, zoals de TU Delft, de Vrije Universiteit en de Erasmus Universiteit, hebben een vergelijkbaar programma doorlopen. Het programmamanagement heeft deze universiteiten bezocht en de 'lessons learned' zo goed mogelijk toegepast bij de uitvoering van het BEST-programma. Ook zijn voormalige reorganisaties binnen Tilburg University bestudeerd en zijn hieruit eveneens 'lessons learned' toegepast.
- *Participatie*: Eind mei/begin juni zijn dertien werkgroepen aan de slag gegaan om in hun dienstverleningsgebied de huidige processen in beeld te brengen, knelpunten te beschrijven en aanbevelingen te doen voor een effectievere en efficiëntere operatie in een nieuwe ondersteuningsorganisatie. Op 24 oktober hebben afgevaardigden van de werkgroepen kennis genomen van elkaars rapporten en suggesties gedaan voor aanscherping van de adviezen. De definitieve werkgroeprapporten zijn begin november aan de stuurgroep aangeboden.

- *Consultatie:* Van februari tot heden zijn de programmamanager en de stuurgroepvoorzitter geregeld in dialoog geweest met allerhande gremia op de campus: met name managementteams en overleggen van afdelings- of departementshoofden. Tussentijds hebben zij afstemming gezocht met het bestuurlijke kader: het Stichtingsbestuur, College van Bestuur, het OCD, het DB Universiteitsraad en het Lokaal Overleg. Daarnaast zijn diverse suggesties binnengekomen van individuele medewerkers en groepen, zowel uit de ondersteuning, het wetenschappelijk personeel als het management.
- *Communicatie:* Vanaf maart is er een BEST-website op intranet met algemene informatie en updates over het BEST-programma voor alle medewerkers (en studenten) van Tilburg University. Zowel in het voor- als najaar hebben twee plenaire informatiesessies met leidinggevend plaatsgevonden waar ook de voorzitter van het College van Bestuur aanwezig was.

Op de BEST intranetsite is uitgebreider beschreven welk proces in 2014 is gevolgd binnen het BEST-programma. Separaat aan dit reorganisatievoornemen is in de Strategische beleidskeuze beschreven welke strategische keuzes op basis van de probleemanalyse zijn gemaakt; deze strategische keuzes vormen de basis voor de voorgenomen reorganisatie.

Leeswijzer

Dit reorganisatievoornemen volgt de voorgeschreven indeling uit het Reorganisatieprotocol. In de hoofdstukken 1 en 2 worden aanleiding en doel van de reorganisatie beschreven. In hoofdstuk 3 is opgenomen op welke organisatieonderdelen de reorganisatie betrekking heeft. Hoofdstuk 4 bevat de rechtspositionele gevolgen voor de medewerkers die geraakt worden door de reorganisatie. In hoofdstuk 5 staan de randvoorwaarden en uitgangspunten voor het verdere proces genoemd. Tot slot bevat hoofdstuk 6 een planning op hoofdlijnen voor de procedure die zal worden gevolgd bij de voorbereiding en uitvoering van de voorgenomen reorganisatie.

1. Aanleiding tot reorganisatie

1.1 Achtergrond

In de afgelopen jaren heeft de universiteit diverse trajecten opgestart om de ondersteunende dienstverlening efficiënter, transparanter, slagvaardiger in te richten en de kwaliteit verhogen. Dit is onder meer gebeurd via doorlichtingen van ondersteunende kolommen, het traject 'Herstructurering diensten', het 'Visietraject ondersteunende dienstverlening' en het 'Bezuinigingstraject pakketten A, B en C'. Vastgesteld moet worden dat adviezen voortgekomen uit een aantal van deze trajecten slechts deels zijn overgenomen en geïmplementeerd. Ook zijn trajecten gestagneerd of stopgezet. Uit de evaluatie van Herstructurering diensten is tevens gebleken dat de schotten tussen de diensten onderling en tussen de diensten en faculteiten grotendeels zijn blijven bestaan: "nog steeds kent de organisatie diverse ondersteunende diensten op verschillend niveau, die vaak autonoom, weinig integraal en procesmatig werken." Ook tussen de faculteiten bestaan schotten die samenwerking over en afstemming van strategie, beleid en uitvoering belemmeren. Kortom: ondanks de ingezette veranderingstrajecten is onze organisatie nu weinig transparant, onnodig complex en te versnipperd. De universiteit als geheel presteert minder doelmatig en slagvaardig dan ze zou kunnen doen. Deze constatering was aanleiding voor de keuze in hoofdstuk 6 van de Strategie 2014-2017 voor een slankere, slagvaardiger en flexibeler arbeidsorganisatie.

1.2 Voorlopige probleemanalyse

Begin 2014 is het BEST-programma van start gegaan. In het voorjaar van 2014 hebben de BEST-stuurgroepvoorzitter en de BEST-programmamanager tal van gesprekken gevoerd met medewerkers en studenten in diverse geledingen van de universitaire organisatie. Met inachtneming van de gevoerde gesprekken en ontvangen informatie heeft de stuurgroep een voorlopige probleemanalyse geformuleerd, die bij presentatie veelal werd herkend. De stuurgroep stelde het volgende vast:

- Veel ondersteuners werken hard, maar onduidelijke structuren, protocollen en procedures belemmeren hen om effectief en efficiënt te werken.
- Velen ervaren de samenwerking tussen de centrale diensten en de decentrale ondersteunende eenheden binnen de faculteiten als problematisch.
- Op diverse plekken in de organisatie ontstaan best practices die tot verbetering van effectiviteit en efficiency leiden, maar bredere adoptie ervan vindt niet of traag plaats.
- Velen vinden het van belang dat er een cultuurverandering wordt ingezet, die ertoe zou moeten leiden dat ondersteuners zich meer laten leiden door het primaire proces en door klantbehoeften.
- Veel vergelijkbare ondersteunende processen worden aangeboden vanuit meerdere (interne) dienstverleners, vaak op een verschillende wijze.
- De huidige organisatie is kwetsbaar omdat zij relatief veel zogeheten 'single points of failure' herbergt.
- Er is een gebrekkige balans tussen de noodzaak om te komen tot een efficiëntere ondersteunende organisatie aan de ene kant en de behoefte aan maatwerk in ondersteunende processen aan de andere kant.

1.3 Aanbevelingen werkgroepen

Op voordracht van decanen, dienstdirecteuren en de secretaris van de universiteit zijn in april 2014 dertien werkgroepen voor even zoveel functionele supportdomeinen en essentiële processen ingesteld. Uit de aanbevelingen van de BEST-werkgroepen die begin november zijn opgeleverd komt een aantal belangrijke overkoepelende lijnen naar voren:

- In die gevallen waarin diversiteit tussen faculteiten terug te voeren is op aantoonbare verschillen tussen academische disciplines, is maatwerk in de dienstverlening aan faculteiten wenselijk.
- Verbeter de totstandkoming van en informatievoorziening over besluitvorming op strategisch niveau, en formaliseer coördinatiepunten op dossiers (regievoering).
- Zorg voor verheldering van processen, procedures, protocollen en systemen. Maak ze eenduidiger, stimuleer gezamenlijkheid ervan en leg het mandaat vast. Beleg het mandaat voor trajecten en ketens die domeinen en organisatie-eenheden overstijgen.
- Zorg dat front office c.q. accountteammedewerkers voor een substantieel deel van hun werktijd in de fysieke nabijheid van de beheerseenheden (de afnemers) aanwezig zijn.
- Positioneer teams die van nature meer extern georiënteerd zijn dicht bij elkaar.
- Bundel een aantal hoofdprocessen/-domeinen organisatorisch waar dat nu nog niet het geval is.
- Vermijd waar mogelijk interne doorbelastingen.
- Benut mogelijkheden voor standaardisatie en uniformering waar de (externe) administratieve, procedurele en juridische vereisten vergelijkbaar zijn.
- Benut de mogelijkheden voor digitalisering waar nu onnodig handmatig/met papier wordt gewerkt.

De belangrijkste aanbevelingen zijn in het ontwerp voor de nieuwe organisatie meegenomen. Meer specifieke suggesties zullen in het Reorganisatieplan (per dienstverleningsgebied) nader worden uitgewerkt.

1.4 Reorganisatie als enig middel

Het College kiest voor bundeling in één ondersteuningsorganisatie en een nieuwe werkwijze. Om deze keuze ten uitvoer te brengen is een formele herschikking van organisatie-eenheden en het aantal en type arbeidsplaatsen onvermijdelijk. Werken vanuit universiteitsbrede teams veronderstelt tevens dat functies met bijbehorende competenties opnieuw zullen worden bezien: zijn deze nog wel geschikt voor de gewenste medewerkersprofielen in de nieuwe organisatie? Eveneens zal nadrukkelijker aandacht zijn voor het uitgangspunt van de platte organisatie: het aantal leidinggevende posities, zowel op directie- als middle managementniveau, zal worden afgebouwd, waarbij uiteraard rekening wordt gehouden met een aanvaardbare span-of-control.

2 Doel van de reorganisatie

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is de aanleiding tot de voorgenomen reorganisatie stapsgewijs beschreven. Eerdere pogingen in de afgelopen jaren om over de volle breedte te komen tot herijking van dienstverlening hebben niet tot gewenste resultaten geleid in termen van slagvaardigheid, transparantie, eenvoud en gezamenlijkheid, en hebben bovendien schotten tussen diensten onderling, tussen faculteiten onderling en tussen diensten en faculteiten laten voortbestaan. Het strategische belang van de noodzaak tot herstructurering is verankerd in het strategiedocument 2014-2017. Er is gesproken met vele stakeholders binnen de universitaire organisatie. De adviezen van de BEST-werkgroepen tonen aan dat er veel mogelijkheden zijn om de dienstverlening te optimaliseren en efficiënter te organiseren: goed faciliteren van besluitvorming, helder beleggen van coördinatiepunten, leren van collega's uit andere faculteiten en diensten, uniformeren van procedures en gelijkschakeling van administratieve processen.

2.2 Uitgangspunten

De probleemanalyse zoals hierboven geformuleerd is de basis geweest voor het formuleren van de volgende uitgangspunten voor de nieuwe ondersteunende organisatie:

- Eén ondersteuningsorganisatie: 'concentrated coordination'; platte organisatie; netwerkorganisatie; meeademende ondersteuning.
- Aanbod dienstverlening: herkenbare servicethema's; gestandaardiseerde/uniforme dienstverlening; eventueel externe expertise.
- Locatie dienstverlening: decentraal en centraal; indien decentraal dan ook consequent voor alle faculteiten.
- Aansturing organisatie: prioriteitsstelling en agendering door decanen en CvB; aansturing uitvoering door lid CvB en directeuren van faculteiten en ondersteuningsdienst.
- Aansturing medewerkers: hiërarchische aansturing door manager; operationele aansturing door gebruiker.
- Mobiliteit medewerkers: job rotation.

Mede op basis van de werkgroeprapporten heeft de stuurgroep een aantal aanvullende uitgangspunten geformuleerd:

- Beperk het aantal hoofdeenheden binnen de nieuwe ondersteunende organisatie, vanuit het oogpunt van bestuurbaarheid.
- Zorg voor inhoudelijke coherentie van de hoofdeenheden van de nieuwe ondersteunende organisatie, en zorg hiermee voor herkenbaarheid van de dienstverlening.
- Streef ernaar equivalenten van de diensten herkenbaar terug te laten keren binnen de faculteiten. De ondersteunende organisatie op centraal en decentraal niveau zouden een afspiegeling van elkaar moeten zijn.
- Verbeter de totstandkoming van en informatievoorziening over besluitvorming op strategisch niveau, en formaliseer coördinatiepunten op dossiers (regievoering).

- Zorg voor verheldering van processen, procedures, protocollen en systemen. Maak ze eenduidiger, stimuleer gezamenlijkheid ervan en leg het mandaat vast. Beleg het mandaat voor trajecten en ketens die domeinen en organisatie-eenheden overstijgen.
- Zorg dat front office c.q. accountteammedewerkers voor een substantieel deel van hun werktijd in de fysieke nabijheid van medewerkers in het primaire proces aanwezig zijn.
- De universiteit moet in staat worden gesteld om slagvaardig te opereren. Streef derhalve naar standaardisatie waar het kan, maar bied flexibiliteit waar dat nodig is (80/20-regel).
- Positioneer teams die van nature meer extern georiënteerd zijn dicht bij elkaar.
- Baseer bundeling van ondersteunende processen op hun relatieve afstand tot het primaire proces.
- Bundel een aantal hoofdprocessen/-domeinen organisatorisch waar dat nu nog niet het geval is.
- Reduceer het aantal managementlagen en beperk het aantal leidinggevenden, hierbij rekening houdend met een werkbaar span-of-control (indicatief: 1 leidinggevende op 15-20 personen).
- Verbeter het verhoudingsgetal WP/OBP, tracht daarbij aan te sluiten bij de top van Nederlandse universiteiten op dit vlak.
- Beperk het aantal medewerkers met beleid als enige hoofdtaak. Maak in plaats daarvan meer gebruik van beleidsondersteuning en ontwikkeling door ondersteuners die voor een deel van hun tijd daarvoor zijn vrijgemaakt, naast hun directe ondersteunende taken.

2.3 Doelstellingen

Met de reorganisatie wordt beoogd de problemen zoals hiervoor geschetst op te lossen, met inachtneming van de uitgangspunten zoals hierboven geschreven. We willen dit doen door:

1. ...de kwaliteit van de ondersteunende processen te verbeteren. In het bijzonder het versterken van de integraliteit van dienstverlening door het 'ontschotten' van de ondersteunende organisatie wordt nagestreefd. Kwaliteitsverbetering zal worden bepaald door de klanttevredenheid over de dienstverlening systematisch te meten. Toets de klanttevredenheid op een helder verwachtingspatroon (welke diensten, welk niveau). De organisatiemonitor wordt daartoe verder ontwikkeld;
2. ...ondersteunende processen te bundelen waar dat kan. Om processen te kunnen bundelen dienen zij volgens een bepaalde standaard te worden aangeboden. We gaan voor harmonisatie van processen waar dat kan en voor maatwerk waar dat moet;
3. ...de slagvaardigheid, flexibiliteit en doelmatigheid van de universitaire organisatie te verbeteren; en
4. ...besluitvormingsprocessen en mandaten transparanter en eenduidiger te maken.

Deze doelstellingen kunnen zoals gezegd niet bereikt worden zonder ingrijpende wijzigingen in de huidige organisatiestructuur. In hoofdstuk 3 lichten we keuzes en wijzigingen (op hoofdlijnen) toe.

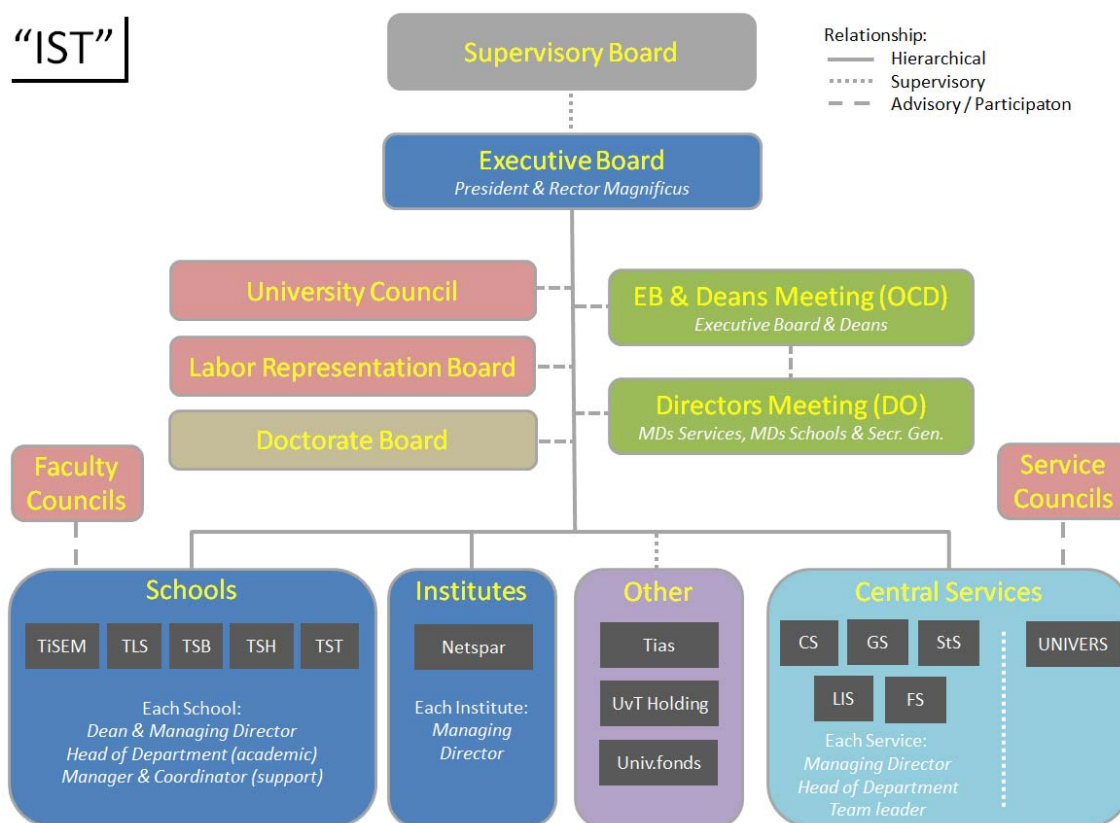
3 Aard en omvang van de reorganisatie

3.1 Afbakening

De voorgenoemde reorganisatie van de ondersteunende organisatie heeft betrekking op alle ondersteunende afdelingen binnen de faculteiten en diensten. De bij de reorganisatie betrokken organisatie-onderdelen zijn derhalve: School of Economics and Management (TiSEM), Law School (TLS), School of Social and Behavioral Sciences (TSB), School of Humanities (TSH), School of Catholic Theology (TST), Netspar, Corporate Staff, General Services, Library & IT Services, Student Services, Facility Services en Univers. De met Tilburg University verbonden entiteiten Tias, Universiteitsfonds en UvT Holding zijn weliswaar opgenomen in de organigrammen maar maken geen deel uit van de voorgenoemde reorganisatie en worden verder niet toegelicht.

3.2 Huidige inrichting organisatie

Grosso modo is de universiteit is op dit moment als volgt ingericht:



N.B. Netspar staat hier apart vermeld. Van de andere bij de universiteit ondergebrachte multidisciplinaire onderzoekscentra en centers of excellence is een faculteit penvoerder.

Aansturing

In de IST-situatie is de aansturing van de ondersteunende processen deels in een dienst en deels in een faculteit belegd. Ondersteuners worden hiërarchisch aangestuurd door een dienstdirecteur dan

wel door een faculteitsdirecteur. Een uitzondering hierop is gemaakt bij de dienst General Services: HR, ERM&CC en LA hebben een inhoudelijke verantwoordingslijn richting de Voorzitter van het College van Bestuur (CC) dan wel dan de decanen (Education & Research Marketing; ERM), terwijl voor het bedrijfsvoeringsdeel voor deze onderdelen een hiërarchische verantwoordingslijn richting de dienstdirecteur bestaat. Dit betekent dat per dienstverleningsgebied op meerdere niveaus in de organisatie wordt gewerkt aan de ontwikkeling en uitvoering van ondersteunende processen, die inhoudelijk nauw met elkaar zijn verweven. Er is op dit moment voor de meeste dienstverleningsgebieden geen sprake van centrale aansturing van de processen binnen het servicegebied, en er vindt derhalve onvoldoende procesregie plaats op het niveau van de instelling. Dit neemt overigens niet weg dat er door de ondersteuners binnen een aantal dienstverleningsgebieden op dit moment reeds (goed) wordt samengewerkt.

Uitzondering op het hierboven beschrevene vormt de afdeling ERM van de dienst General Services. Alle medewerkers van deze kolom worden aangestuurd door de zogenoemde beleidsdirecteur. De beleidsdirecteur bespreekt het dienstverleningsaanbod van de afdeling ERM met een bestuurscommissie van decanen en rapporteert tevens periodiek over de uitvoering ervan.

Diensten en faculteiten maken afspraken over veranderingen en verbeteringen van het dienstverleningsportfolio in het Directeurenoverleg (DO). In het DO zijn de dienstdirecteuren en de faculteitsdirecteuren vertegenwoordigd. De Beleidsdirecteuren HR en ERM/CC en het hoofd Planning & Control participeren in dit overleg als adviseurs van het DO. De Secretaris van de Universiteit is de voorzitter van het DO.

In het Overleg van College van Bestuur en Decanen (OCD) worden strategische besluiten over de toekomstige ontwikkeling van de universiteit afgesteld die soms ook van invloed kunnen zijn op de ondersteunende processen. Om ervoor te zorgen dat er een goede verbinding wordt gemaakt tussen de besluiten van het OCD en de besluiten van het DO is regelmatige afstemming van beide gremia een vereiste. Ook hier vervult de Secretaris van de Universiteit een belangrijke regisserende rol, aangezien deze participeert in zowel het OCD als het DO.

Locatie

In de IST-situatie doen ondersteuners hun werk ofwel overwegend in een dienst ofwel overwegend in een faculteit. Afstemming tussen ondersteuners van faculteiten en diensten vindt plaats via regulier tactisch overleg. Sommige ondersteuners zijn zowel binnen een dienst als binnen een faculteit werkzaam, voornamelijk op projectbasis (al dan niet gedetacheerd). Op dit moment is er geen sprake van een geformaliseerde werkwijze, waarbij ondersteuners voor een deel van hun aanstelling actief zijn op een bestuursniveau waarin ze niet primair zijn aangesteld.

Budgettering

De budgetten voor de ontwikkeling en uitvoering van ondersteunende processen worden deels toegewezen aan de diensten en deels aan de faculteiten. De diensten en de faculteiten stellen derhalve ook separate begrotingen op voor 'hun' ondersteunende processen. ERM ontvangt het budget deels uit een voorafname van de faculteiten. Grofweg 70% van de begroting voor de ondersteunende processen bestaat uit personeelskosten; de resterende 30% betreft overige lasten.

Formatie

Hieronder is de formatie van het ondersteunend beheerspersoneel per organisatieplaats opgesomd:

	Organisatieplaats	Omvang personeelsformatie obp	
		Aantal	Fte
Faculteiten	TISEM	101	84,12
	TLS	66	50,13
	TSB	83	67,20
	TSH	48	33,95
	TST	14	11,15
Diensten	CS	22	19,15
	FS	59	49,16
	GS	133	104,75
	LIS	135	113,11
	Sts	120	85,91
Overig	Netspar	14	12,10
	CvB	1	1,00
	SU	10	9,60
	Univers	9	5,63
	Sobu	1	1,00
Totaal		816	647,96
	<i>...waarvan onbepaalde tijd</i>	726	585,29
	<i>...waarvan bepaalde tijd</i>	90	62,68

Bron: SAP-HR, 1 oktober 2014. Zie Bijlage 1 voor een overzicht per organisatieplaats en -eenheid.

4 Verwachte rechtspositionele gevolgen

Verwacht wordt dat het op te stellen reorganisatieplan ertoe leidt dat:

- Sommige functies ongewijzigd in stand kunnen blijven, maar organisatorisch anders ondergebracht.
- Sommige bestaande functies van omvang, niveau en inhoud kunnen wijzigen.
- Andere bestaande functies geheel of ten dele kunnen worden opgeheven.
- Nieuwe functies (nieuwe expertise benodigd) kunnen worden gecreëerd.

Het op te stellen personeelsplan kan leiden tot de volgende rechtspositionele gevolgen voor in vaste dienst zijnde medewerkers:

- Indien mogelijk behoud van bestaande functie en taakstelling (medewerker volgt de functie).
- Volledige of gedeeltelijke herplaatsing van medewerkers in nieuwe passende functies (1 jaar inwerktijd eventueel met om- en of bijscholing). Hiervoor zullen middelen gereserveerd worden.
- Dreiging van volledig en/of partieel ontslag als er geen reële mogelijkheden voor herplaatsing in een passende functie binnen de faculteit of universiteit worden gevonden binnen de daarvoor geldende termijn of als er geen reëel perspectief op omscholing bestaat (medewerker wordt in dat geval boventallig).

5 Randvoorwaarden en uitgangspunten

Met het BEST-programma wordt in de eerste plaats een kwalitatieve verbetering van de ondersteunende organisatie van de universiteit beoogd. Daarnaast is steeds de verwachting uitgesproken dat het programma ook geld op zal leveren om te investeren in onderwijs en onderzoek. In de bespreking tussen College van Bestuur en de Universiteitsraad over de Strategie 2014-2017 is hierover opgenomen dat er indicatief op een opbrengst wordt gerekend van 4 m€ uit de overhead van de universiteit. Op basis van de discussie die het College van Bestuur intussen met de Universiteitsraad heeft gevoerd over het BEST-programma, komt het College thans met het voorstel om voor dit programma te streven naar een besparing tussen 4 m€ en 5,5 m€.

Om dit te bereiken wordt € 1,5 mln bespaard op de huisvestingsplannen en € 0,5 mln door verlaging van subsidies voor 1 januari 2017. Het resterend deel van de besparing wordt gevonden door een reductie van de OBP-formatie, uit te werken in het reorganisatieplan BEST.

De te realiseren besparing zal worden ingezet voor het aantrekken van (Universitair) Docenten en AiO's.

N.B.

Voor wijzigingen in de structuur, de zeggenschap en de medezeggenschap van de universiteit zijn als uitvloeisel van de herstructureringsoperatie wijzigingen in het Bestuurs- en Beheersreglement van de instelling benodigd.

6 Plan van aanpak/ procedure

Het voorgenomen reorganisatietraject bestaat uit de volgende fasen:



Fase 2 start op het moment dat de UR op 13 februari een positief advies heeft gegeven over de strategische beleidskeuze die aan het reorganisatievoornemen ten grondslag ligt. Het uitgewerkt reorganisatieplan wordt begin juli voor advies aan de UR voorgelegd. In de tussenliggende periode wordt het hoofdontwerp van de nieuwe organisatie nog ter bespreking aan de UR voorgelegd.

Een uitgebreide planning van het reorganisatietraject volgt in februari 2015.

BEST program

Strategic Policy Decision

Executive Board, February 9, 2015

Please note that this text is a translation of the original Dutch text. In case of an interpretation issue the Dutch version prevails.

1. Past Initiatives

In recent years, the university has launched several initiatives to make its support services more efficient, transparent, and effective, and to improve their quality. These include “Support Column Screening”, “Services Restructuring”, “Support Services Vision”, and “Savings Packages A, B, and C”. It has to be stated that the recommendations arising out of a number of these programs have been only partially adopted and implemented. And some have stagnated or been cancelled. From the evaluation of “Services Restructuring”, it is also apparent that many of the divisions between services, and between them and the schools, remain in place. According to that document, “The organization still has a wide range of support services at different levels, which often operate autonomously and with little integration or process orientation.” Between the schools, too, there are divisions that hinder cooperation and the harmonization of strategy, policy, and implementation. In short, despite the processes of change we have set in motion in the past, our organization is still intransparent, unnecessarily complex, and too fragmented. The university as a whole is not performing as efficiently and effectively as it should. This observation has been taken up in Tilburg University’s strategic plan.

2. Strategy 2014-2017

Tilburg University adopted its strategic plan for 2014-2017 (*Strategy 2014-2017*) at the end of 2013. Its purpose is to define a clear profile for the institution. To fulfill its declared mission, “Understanding Society”, the university has set five clear strategic objectives. Chapter 6 of *Strategy 2014-2017*, which elaborates the last of these, forms the basis for the BEST program.

To explain why this reorganization is being proposed, we refer to the following passages from *Strategy 2014-2017*.

- We want to fundamentally restructure the organization. We want to make Tilburg University more effective and more flexible to better equip us for changing realities and to allow us to concentrate on what we see as our true mission. Decision-making will become more transparent and processes are not needlessly slow.
- The starting point is to construct unity in Tilburg University: one organization we are all part of. Wherever possible, policy must be developed for the entire organization and jointly implemented. We all stand behind the same mission and strategy. (...)Tilburg University will be working with clear objectives and the subsequent result objectives. The goals of the individual units are in line with the strategy of the organization as a whole.
- The planning & control cycles of the Services and Schools are attuned to each other. All activities that support the primary process, including those in research and teaching, will be concentrated in one place as much as possible. (...)Together we will determine priorities in service provision.

- For Schools and Services, this consolidation of supporting activities means sharing and becoming co-owners of the same service desk. Employees in support units will be working with more colleagues with the same expertise and with colleagues in the Schools. (...) However, it remains crucial that employees stay in touch with the primary process. This is why we are making clear commitments on structure, positioning, and interrelationships, and documenting these commitments.
- We expect that the operational and efficient structuring of the organization can lead to significant cost savings. If resources are released as a result, they will be allocated to the primary process. Concentrating these strengths can thus result not only in professional support but also in deploying more manpower in teaching and research.
- A collective organization also requires collective responsibility at the top. The "top" is the management team of the university. Like other managers, deans and directors will only be appointed on performance-based contracts. We are reducing the size of the top management, in line with the intention to reduce overhead across the total organization. We will invest in the quality of leadership of this group of people. (...)

3. BEST program

The BEST program was launched at the beginning of 2014. In the spring of 2014, the Chair of the Steering Group and the Program Manager conducted numerous discussions with staff and students in various branches of the university organization. Drawing on those conversations, and other information received, the Steering Group then compiled a provisional analysis of the problem in hand. When presented, this was very much recognized by audiences. Essentially, the results of that analysis are as follows.

- Many support services staff work hard, but opaque structures, protocols, and procedures prevent them from doing so effectively and efficiently.
- Many people find the extent of cooperation between the central services and the decentralized support units within the schools problematic.
- Best practices capable of improving effectiveness and efficiency are in place at various points within the organization. But their wider adoption is slow at best, and at worst non-existent.
- Many people consider it important that a cultural change be brought about, so that support staff are guided more by the primary process and by customer needs.
- The current organization is vulnerable due to its relatively many single points-of-failure.
- The balance has been lost between the need to provide more efficient support services on the one hand and, on the other, the demand for process customization in this area.
- Many similar support services are offered by multiple providers, external as well as internal, often in different ways.

In the recommendations submitted by the BEST Action Teams, we can identify a number of common themes:

- Where the diversity between schools comes down to clear differences in their academic character, provide customized services at school level.
- Improve preparation of and information about decision-making at the strategic level, and formalize dossier coordination (overall direction).

- Clarify processes, procedures, protocols, and systems. Make them more straightforward, encourage their harmonization, and issue clear mandates. In the case of programs and chains that cross domain or unit boundaries, establish mandates with the appropriate authority.
- Make sure that front office and account team staff spend a substantial amount of their working time in close physical proximity to “management units” (*beheerseenheden*), their customers.
- Locate teams with, by nature, a more outward-looking orientation close to one another.
- Insofar as that has not been done already, combine the organization of a number of primary processes and domains.
- Wherever possible, avoid internal charging.
- Where internal or external administrative, procedural and legal requirements are comparable, exploit opportunities for standardization and homogenization.
- Exploit opportunities for the automation of work currently being done by hand or on paper.

4. Towards a More Decisive (Support Services) Organization

From the aforementioned details, the Executive Board of Tilburg University concludes that major changes are needed in the organization and in its internal working practices (and forms of cooperation). To this end, a reorganization will be effected for the existing services and the support departments of the schools. For this, we take the starting points as formulated in the Strategic Plan. One organization where support activities are carried out together rather than in different places (....). All activities that support the primary process, including those in research and teaching, will be concentrated in one place to the greatest extent possible. This will involve Services units such as Internationalization, Communication and Marketing, HRM, ICT, Alumni, Finance, Education Support (such as the Student Desk, scheduling of lectures, classes and exams, proctoring). In the further development of the new support organization the Executive Board will ensure that for each service area organizational forms will be developed which are best suited for the specific nature of the processes which are being supported. In principle, the support will be organized as closely as possible to the primary process. Final administrative responsibility for the services is borne by the member of the Executive Board whose portfolio includes the university’s business operations.

5. A Leaner Support Services Organization

The primary objective of the BEST program is the qualitative improvement of the university’s support organization. There was also a stated expectation that the program would free up funds for investment in teaching and research. In this regard, during discussions between the Executive Board and the University Council about the 2014-2017 Strategy, it was noted that the expected savings amount to roughly €4 million from the University’s overhead.

Based on the discussion on the BEST program between the Executive Board and the University Council, the Executive Board now proposes to strive for savings between 4 m€ and 5.5 m€ for this program. To reach this goal, 1.5 m€ will be saved on housing plans and 0.5 m€ by lowering subsidies before 1 January 2017. The remaining part of the savings will be found in the reduction of the support and management staff (OBP) to be finalized in the Reorganization Plan BEST. The savings aimed for will be used to employ lecturers and PhD candidates.

6. Request for advice

On 9 December 2014, the Executive Board decided in favor of a proposed reorganization. In addition, two documents were adopted: the Strategic Policy Decision and the Statement of Intent on Reorganization. In accordance with the reorganization protocol, the Strategic Policy Decision is hereby

submitted to the University Council (UC) for its advice. This matter will be addressed during the University Council meeting on 13 February 2015.

The Statement of Intent on Reorganization has been submitted to the Service Department Councils (SDC), Faculty Councils (FC) and the University Labor Representation Board (ULRB). The SDC and FC were given the opportunity to present their views on the Strategic Policy Decision on 22 January. Both a report of this hearing and the Councils' written comments were presented to the UC.

The second phase of the BEST operation will include both a broad and a detailed specification of the main outline of the organization. Consideration will be given to the recommendations made by the 13 action teams during the first phase, and to responses from the representative bodies and other stakeholders.

Accordingly, the University Council will be asked to restrict its recommendations to the strategic policy decision that underpins the intention to reorganize, as formulated in this memorandum. The issue of the specification of the organization's outline will be addressed later in the same meeting, in the form of an open debate.

At a later meeting of the UC, the Executive Board will submit a refinement of the organization's main outline for discussion. This approach will avoid a situation in which the representative bodies do not have an opportunity to examine a detailed plan until the proceedings are already at an advanced stage. In July, the finalized reorganization plan will be submitted to the UC for a formal recommendation. The faculty councils and service department councils will also be given an opportunity to present their views on the plan. The reorganization plan will be submitted to the University Labor Representation Board, in connection with discussions about a layoff plan. In the autumn, a staff plan will be drawn up, based on the reorganization plan.

BEST Program

Intention to Reorganize

Executive Board, February 9, 2015

Please note that this text is a translation of the original Dutch text. In case of an interpretation issue the Dutch version prevails.

Contents

0. Introduction	1
1. Reasons for the Reorganization	3
2. Objectives of the Reorganization	5
3. Nature and Extent of the Reorganization	7
4. Expected Legal Consequences for Staff	9
5. Targets and Principles	10
6. Action Plan and Procedure	11

Appendices

- 1 – Reorganizations Protocol [\[URL\]](#)
- 2 – Strategy 2014-2017 [\[URL\]](#)
- 3 – Executive Board Assignment to BEST Steering Group [\[URL\]](#)
- 4 – Steering Group and Program Management Action Plan [\[URL\]](#)
- 5 – Composition of BEST Action Teams [\[URL\]](#)
- 6 – Steering Group and Program Management Statement of Principles [\[URL\]](#)
- 7 – Summaries of Action Team Reports [\[URL\]](#)

0. Introduction

Why an Intention to Reorganize?

This document presents a proposal for the reorganization of support services at Tilburg University. In the UvT Reorganizations Protocol adopted on July 3, 2006, the Executive Board, the University Council, and the Labour Representation Board reached agreement on the consultative procedures to be followed in the event of a reorganization or restructuring. According to the explanatory notes to Article 9.1 of the university's Collective Labour Agreement (*Collectieve Arbeidsovereenkomst*, CAO) contained in that protocol, the applicability of Article 25.1, clauses a-f of the Works Councils Act (*Wet op de Ondernemingsraden*) must be checked and, if any of them does apply, the proposed reorganization must be reviewed to see if it would directly and substantially affect employees' legal status by, for example, resulting in changes to job descriptions, transfers to another section of the organization, or possible redundancies. As you will see in this proposal, the reorganization currently under consideration does indeed represent a major and far-reaching change in that respect: all non-academic staff employed by Tilburg University are to be redeployed within an entirely new form of organization, and some will face changes to the nature of their work, or even redundancy. This reorganization, the BEST proposal, is therefore covered by the protocol and so the procedures it describes must be followed. The intention to reorganize – this document – represents the first formal step in that process.

The Process

The reorganization proposal is a formal step in the process first set in motion with the adoption, in December 2013, of the university's Strategic Plan for 2014-2017 (*Strategy 2014-2017*) – and, in particular, chapter 6 on the Working Organization: “leaner, more effective, and more flexible”.

Below we summarize five important aspects of the process followed thus far.

- *Organization.* In February 2014, the Executive Board appointed a Steering Group and Program Management Team. They were charged with designing the support services organization of the future, and compiling a plan for its implementation. In consultation with the Board, these bodies went on to produce an “Action Plan” for the program Building Excellent Support at Tilburg University (BEST). In June, they formulated a more detailed set of principles for the new organization, and communicated these widely throughout the university.
- *Orientation.* Several other Dutch universities, among them Delft University of Technology, VU University Amsterdam, and Erasmus University Rotterdam, have already implemented comparable programs. The Program Management Team has visited these institutions and done all it can to apply the lessons learned from their experiences as effectively as possible within BEST. Past reorganizations at Tilburg University have also been studied, again with a view to adopting the lessons learned.
- *Participation.* In late May and early June, thirteen “Action Teams” set to work in individual service domains. Their task was to survey current processes, to describe problem areas, and to make recommendations for more effective and efficient working in the new support services organization. On October 24, representatives of all the Action Teams met to study each other's reports and to suggest improvements to their advice. The final reports were submitted to the Steering Group early in November.

- *Consultation.* Since February, the Program Manager and the Chair of the Steering Group have been engaged in regular dialogue with various groups on campus, most notably management teams and meetings of heads of department. They have also consulted a wide range of administrative bodies: the Board of Governors, the Executive Board, the Meeting of the Executive Board and Deans, the Executive Committee of the University Council, and the Labour Representation Board. Moreover, several suggestions have been received from individual members of staff and groups, academic and managerial as well non-academic.
- *Communications.* Since March, a BEST website on the intranet has provided staff and students with general information and updates about the program. Two plenary information sessions have also been held, two in the spring and two in the autumn. These were attended by the President of the Executive Board.

The BEST intranet site describes the process undertaken in 2014 in more detail, and the separate *Strategic Policy Decision* sets out the strategic choices made in response to the problem analysis. These form the basis for the proposed reorganization.

About this Document

This proposal has the structure prescribed in the Reorganizations Protocol. The first two chapters describe the reasons for the reorganization, and its objectives. Chapter 3 states which units are covered. Chapter 4 addresses the legal consequences for the employees affected, and chapter 5 presents the principles and targets applicable to the rest of the process. Finally, chapter 6 provides an outline timetable for the preparation and implementation of the proposed reorganization.

1. Reasons for the Reorganization

1.1 Background

In recent years, the university has launched several initiatives to make its support services more efficient, transparent, and effective, and to improve their quality. These include “Support Column Screening”, “Services Restructuring”, “Support Services Vision”, and “Savings Packages A, B, and C”. It has to be stated that the recommendations arising out of a number of these programs have been only partially adopted and implemented. And some have stagnated or been cancelled. From the evaluation of “Services Restructuring”, it is also apparent that many of the divisions between services, and between them and the schools, remain in place. According to that document, “The organization still has a wide range of support services at different levels, which often operate autonomously and with little integration or process orientation.” Between the schools, too, there are divisions that hinder cooperation and the harmonization of strategy, policy, and implementation. In short, despite the processes of change we have set in motion in the past, our organization is still intransparent, unnecessarily complex, and too fragmented. The university as a whole is not performing as efficiently and effectively as it should. It was this realization that resulted in the decision to pursue a “leaner, more effective, and more flexible” working organization, as described in chapter 6 of *Strategy 2014-2017*.

1.2 Provisional Problem Analysis

The BEST program was launched at the beginning of 2014. In the spring of 2014, the Chair of the Steering Group and the Program Manager conducted numerous discussions with staff and students in various branches of the university organization. Drawing on those conversations, and other information received, the Steering Group then compiled a provisional analysis of the problem in hand. When presented, this was very much recognized by audiences. Essentially, the results of that analysis are as follows.

- Many support services staff work hard, but opaque structures, protocols, and procedures prevent them from doing so effectively and efficiently.
- Many people find the extent of cooperation between the central services and the decentralized support units within the schools problematic.
- Best practices capable of improving effectiveness and efficiency are in place at various points within the organization. But their wider adoption is slow at best, and at worst non-existent.
- Many people consider it important that a cultural change be brought about, so that support staff are guided more by the primary process and by customer needs.
- The current organization is vulnerable due to its relatively many single points-of-failure.
- The balance has been lost between the need to provide more efficient support services on the one hand and, on the other, the demand for process customization in this area.
- Many similar support services are offered by multiple providers, external as well as internal, often in different ways.

1.3 Action Team Recommendations

With their members nominated by deans, by service directors, and by the University Secretary, in April 2014 thirteen “Action Teams” were appointed to address individual service domains and essential

processes. In the recommendations they submitted early in November, we can identify a number of common themes.

- Where the diversity between schools comes down to clear differences in their academic character, provide customized services at school level.
- Improve preparation of and information about decision-making at the strategic level, and formalize dossier coordination (overall direction).
- Clarify processes, procedures, protocols, and systems. Make them more straightforward, encourage their harmonization, and issue clear mandates. In the case of programs and chains that cross domain or unit boundaries, establish mandates with the appropriate authority.
- Make sure that front office and account team staff spend a substantial amount of their working time in close physical proximity to “management units” (*beheerseenheden*), their customers.
- Locate teams with, by nature, a more outward-looking orientation close to one another.
- Insofar as that has not been done already, combine the organization of a number of primary processes and domains.
- Wherever possible, avoid internal charging.
- Where internal or external administrative, procedural and legal requirements are comparable, exploit opportunities for standardization and homogenization.
- Exploit opportunities for the automation of work currently being done by hand or on paper.

The most important of these recommendations have been incorporated into the proposed design of the new organization. More specific ones for individual service domains will be developed in the Reorganization Plan.

1.4 Reorganization: The Only Solution

The Executive Board has chosen to form a single support services organization with a new way of working. To bring about the necessary changes, a formal rearrangement of the support units and of the job functions within them is unavoidable. Moreover, working in university-wide teams implies that job descriptions and the associated competencies will have to be reviewed: are they still appropriate to the desired staff profiles in the new organization? There will also be an even greater emphasis on our wish to be a horizontal organization. This means a reduction in the number of positions at senior and middle-management level, while of course maintaining an acceptable span of control.

2. Objectives of the Reorganization

2.1 Introduction

Chapter 1 provided a breakdown of the reasons for the proposed reorganization. Earlier attempts to realign the full range of support services have failed to achieve the desired results in terms of effectiveness, transparency, simplicity, and harmonization, and in fact have perpetuated the divisions separating services from schools, as well each from other services and schools. The strategic importance of the need for restructuring is underlined in *Strategy 2014-2017*. Discussions have been held with many stakeholders within the university organization. The recommendations from the BEST Action Teams have shown that there are plenty of opportunities to optimize our services and to organize them more efficiently, with proper facilitation of decision-making processes, clear assignment of coordination, chances to learn from colleagues in other schools and services, procedural standardization and the harmonization of administrative processes.

2.2 Basic Principles

Building on the problem analysis presented earlier, a number of basic principles for the new support services organization have been formulated.

- It will be one organization with “concentrated coordination”, a horizontal organization (*platte organisatie*), a network structure, and a size relative to the size of the schools’ user populations.
- It will provide its services using recognizable themes, in a standardized manner and drawing on outside expertise as necessary.
- It will be centralized where possible, decentralized where necessary. In the latter case, all schools will receive a consistent service.
- Its organizational priorities will be set and scheduled by the deans and the Executive Board, with day-to-day management by the Executive Board member and the managing directors of the schools and the divisions.
- Hierarchically, its staff will report to their line managers. Operationally, they will be guided by the service user.
- It will encourage staff mobility in the form of job rotation.

In the light of the Action Team reports, and other input received, several additional principles have also been formulated.

- Limit the number of primary units within the new organization, to make it more manageable.
- Make sure that the primary units are coherent in what they do, so that it is clear what services each provides.
- Make sure that the services provided at school level are comparable with those offered centrally; the centralized and decentralized parts of the organization should mirror one another.
- Improve information about decision-making at the strategic level, and formalize dossier coordination (overall direction).
- Clarify processes, procedures, protocols, and systems. Make them more straightforward, encourage their harmonization, and issue clear mandates. In the case of programs and chains that cross domain or unit boundaries, establish mandates with the appropriate authority.

- Make sure that front office and account team staff spend a substantial amount of their working time in close physical proximity to staff in the primary process.
- To ensure that the university operates effectively, standardize where possible but offer flexibility where necessary. In this respect, apply the so-called “80/20 rule”.
- Locate teams with, by nature, a more outward-looking orientation close to one another.
- Cluster processes according to their relative distance from the primary process.
- Insofar as that has not been done already, combine the organization of a number of primary processes and domains.
- Reduce the number of management layers and limit the number of managers, while maintaining an acceptable span of control (ideally, one manager for every 15-20 members of staff).
- Improve the ratio of academic to non-academic personnel, with the aim of becoming one of the best Dutch universities in this respect.
- Limit the number of staff with policy matters as their main task. Instead, make more use of front-line support services personnel seconded temporarily, on a part-time basis, to provide policy support and development.

2.3 Objectives

The reorganization is intended to resolve the problems described earlier, taking into account the basic principles just listed. Our specific objectives are as follows.

- To improve the quality of support services. In particular, we want to ensure that a full range of services is provided by removing the internal divisions within the support services organization. Quality improvement will be assessed by measuring customer satisfaction in a systematic manner, focusing on a clear pattern of expectations (what services, what standard). To do this, the organizational monitor will be enhanced.
- To combine processes where possible. To achieve this, a certain level of standardization is required. Our aim is to harmonize processes where possible, but to customize where necessary.
- To make decision-making processes and mandates simpler and more transparent.

As previously stated, our objectives cannot be achieving without making fundamental changes to the current organization. In the next chapter we outline the proposed changes, and the thinking behind them.

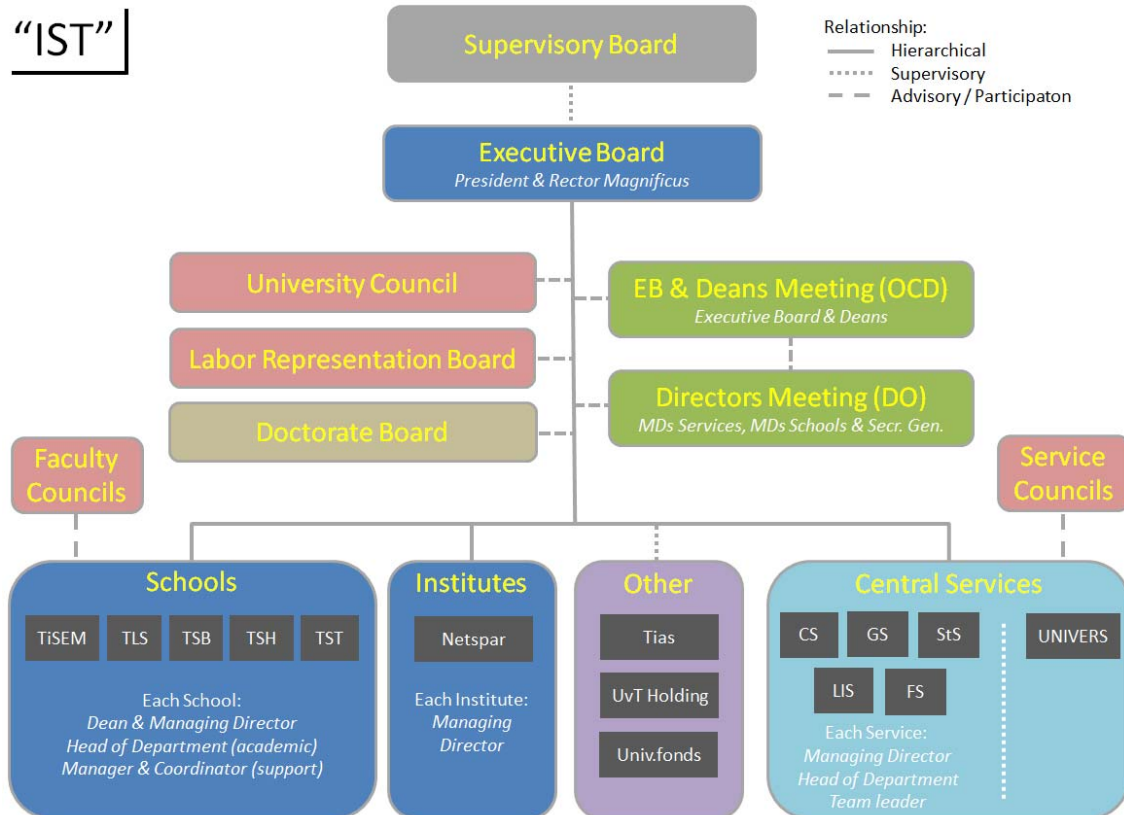
3. Nature and Extent of the Reorganization

3.1 Scope

The proposed reorganization covers all central and school-based support services departments. This means that the following parts of the university are affected: the School of Economics and Management (TiSEM), the Law School (TLS), the School of Social and Behavioral Sciences (TSB), the School of Humanities (TSH), the School of Catholic Theology (TST), Netspar, the Corporate Staff, General Services, Library & IT Services, Student Services, Facility Services, and Unvers. The associated entities Tias, the Tilburg University Fund, and UvT Holding are shown in the organizational diagrams but are not part of the proposed reorganization and so are not otherwise mentioned.

3.2 Current Organization

In general terms, the university is currently organized as follows.



NB. Netspar is shown separately here. The other multidisciplinary research institutes and centers of excellence are not, because in the first instance they all fall under the auspices of a coordinating school.

Management

In the current structure, management responsibility for support services is divided between a central service and a school. Their personnel report directly to the managing director of either a school or a division. The exception is General Services (GS), where the Human Resources (HR), Education and Research Marketing and Corporate Communications (ERM&CC), and Legal Affairs (LA) units ultimately answer operationally to the Chair of the Executive Board (CC) or the deans (ERM), and managerially to the service's managing director. This means that the development and implementation of closely related support processes for each service domain are conducted at different levels within the organization. In most support domains, there is currently no central management of processes and so insufficient overall direction at the institutional level. But despite this, the support personnel in some service domains do work well together.

The exception to the above is ERM. Its workforce is managed by the so-called policy director, who discusses the services provided by the unit with a managing committee of deans and reports back to them regularly on its work.

Changes and improvements to the portfolio of support services are agreed in the Directors' Meeting (*Directeurenoverleg*, DO), which brings together the managing directors of the schools and the central services. The HR and ERM/CC policy directors and the Head of Planning & Control attend this meeting in an advisory capacity. Its chair is the University Secretary.

The Meeting of the Executive Board and Deans (*Overleg van College van Bestuur en Decanen*, OCD) coordinates strategic decisions concerning the future development of the university, which may sometimes affect support services. To ensure consistency in the decisions of the OCD and DO, it is essential that the two bodies consult one another on a regular basis. Since he participates in both, the University Secretary plays a key role in this.

Location

Currently, support services personnel do the bulk of their work either in one of the central services or in one of the schools. Activities at each are coordinated in regular tactical meetings. Some staff work in both a central service and a school, usually on a project basis and in many cases on secondment. At present, there is no formal arrangement whereby personnel can spend part of their working time in a unit other than the one in which they are officially employed.

Budgets

Budget allocations for the development and implementation of support services are split between the central services and the schools. Each then draws up a separate budget for its "own" support processes. ERM receives part of its budget in the form of a levy on the school allocations. Roughly 70 per cent of the support services budget consists of staffing costs, with other expenditure accounting for the remaining 30 per cent.

Staffing

The establishment plan for supporting administrative personnel, per organization site, is shown below.

	Section	Non-academic staff	
		Number	FTE
Schools	TISEM	101	84.12
	TLS	66	50.13
	TSB	83	67.20
	TSH	48	33.95
	TST	14	11.15
Central services	CS	22	19.15
	FS	59	49.16
	GS	133	104.75
	LIS	135	113.11
	StS	120	85.91
Other	Netspar	14	12.10
	Executive Board	1	1.00
	SU	10	9.60
	Univers	9	5.63
	Sobu	1	1.00
Total		816	647.96
	<i>Subtotal: permanent contracts</i>	726	585.29
	<i>Subtotal: temporary contracts</i>	90	62.68

Source: SAP-HR, October 1, 2014.

4. Expected Legal Consequences for Staff

It is expected that the plan for the proposed reorganization will have the following effects for staff.

- Some existing positions are unchanged, but are transferred to a different organizational unit.
- Some existing positions change in terms of their scope, level and/or duties.
- Some existing positions disappear, either in whole or in part.
- Some new positions, requiring new expertise, are created.

The Personnel Plan may have the following legal consequences for staff.

- Where possible, they retain their existing position and duties (“the person follows the job”).
- Full or partial reassignment to an appropriate new position, with a one-year transitional period and opportunities for retraining or uptraining. Resources will be made available for this.
- Full or partial redundancy when no realistic prospect for reassignment to an appropriate new position within the school or university is found within the allotted period, or there is no realistic chance of retraining. In this case, the person concerned is laid off.

5. Targets and Principles

The primary objective of the BEST program is the qualitative improvement of the university's support organization. There was also a stated expectation that the program would free up funds for investment in teaching and research. In this regard, during discussions between the Executive Board and the University Council about the 2014-2017 Strategy, it was noted that the expected savings amount to roughly €4 million from the University's overhead.

Based on the discussion on the BEST program between the Executive Board and the University Council, the Executive Board now proposes to strive for savings between 4 m€ and 5.5 m€ for this program. To reach this goal, 1.5 m€ will be saved on housing plans and 0.5 m€ by lowering subsidies before 1 January 2017. The remaining part of the savings will be found in the reduction of the support and management staff (OBP) to be finalized in the Reorganization Plan BEST. The savings aimed for will be used to employ lecturers and PhD candidates.

NB.

Any changes to the structure of the university and to its employee representation and participation arrangements as a result of the reorganization will require amendments to the Management and Control Regulations (*Bestuurs- en Beheersreglement*).

6. Action Plan and Procedure

The proposed reorganization procedure is divided into three phases.



Phase 2 will only commence if, on 13 February, the UC makes a positive recommendation concerning the strategic policy decision that underpins the resolution to reorganize. In early July, the detailed reorganization plan will be submitted to the UC for its recommendations. In the intervening period, the main design for the new organization will also be submitted to the UC for discussion.

A detailed schedule for the reorganization process will follow in February 2015.