***Notitie Beraadstafel 8 Ontknopen en ontzorgen***

28 juni 2021,

Hans-Georg van Liempd, Puck van Tilburg

*Inleiding*

Tilburg University wil de samenleving dienen en een universiteit zijn die van betekenis is, die waardevol is. Elke medewerker in onze organisatie draagt op zijn of haar manier bij aan het volbrengen van deze missie. We vinden het belangrijk om vertrouwen te geven aan onze medewerkers en zijn trots hen. Een nieuwe strategie biedt de kans om opnieuw te kijken naar de manier waarop wij als instelling georganiseerd zijn en hoe wij met elkaar samenwerken. In de komende periode moet centraal staan hoe we het beste onze ambities kunnen vormgeven.

Dit verslag geeft een indruk van de besprekingen van beraadstafel 8. De input van de beraadstafel levert geen groots vernieuwde visie op dienstverlening. Dat is ook niet nodig.

De titel van de tafel suggereert dat nu bij de ondersteuning wordt uitgegaan van een reactieve houding. Er is een knoop ontstaan of er leeft een zorg, en dan gaan we aan de slag. Waar we naar toe willen is een cultuur met een pro-actieve houding voor/van de dienstverlening zodat er geen knoop of zorg ontstaat en het gesprek met wetenschapper en student wordt aangegaan.

Ondersteuning is een breed begrip: het herbergt basisprocessen, die gestuurd kunnen worden op hoge betrouwbaarheid en efficiëntie, maar ook processen die gericht zijn op kwalitatieve ondersteuning, waar we het onderscheid willen maken en meerwaarde willen leveren (en gestuurd worden op de te leveren kwaliteit). Differentieer in procesdoelstelling. Zorg dat de basis op orde is enerzijds en durf keuzes te maken in waar we willen excelleren in de ondersteuning. Maak deze keuzes met de wetenschappers en studenten.

Het doel van de dienstverlening moet zijn ‘’maak de student en de medewerker blij’’ zoals een van leden van de beraadstafel het formuleerde. We zien graag dat (her)inrichting en verbetering van de dienstverlening aansluit bij de kernwaarden Curious, Connected, Caring & Courageous.

*Dilemma’s - uitgangspunten*

De discussie over dienstverlening kan bekeken worden vanuit drie dilemma’s zoals Colin Price die beschrijft in het boek Leadership and the art of plate spinning.

Het eerste betreft *change vs stability*. Verbetering betekent vaak verandering: van werkwijze, van proces, van mensen, etc. De omgeving vraag vaak van de organisatie om zich aan te passen en verandering in gang te zetten. Maar constante verandering werkt demotiverend, is kostbaar, maakt onzeker voor medewerkers. Een organisatie is ook gebaat bij stabiliteit, met kleine(re) veranderingen om de gewenste transformatie die nodig is voor betere dienstverlening toch tot stand te brengen.

De tweede paradox is die van *control vs empowerment*. We willen graag dat medewerkers hun talenten kunnen inzetten en kunnen pionieren, innoveren etc. Controle is dan vaak hinderlijk en bureaucratisch. Externe partijen leggen de universiteit veel controle op (inspectie, accreditatie, ministerie, accountant, etc) maar ook vanuit intern druk gebeurt dat. Te veel controle ondermijnt innovatie en vernieuwing door medewerkers.

De derde paradox is *consistency vs variability*. Consistentie levert voordelen van schaal en harmonisering op. Maar verschillen tussen onderwijs en onderzoek kunnen soms ook vragen om het toestaan van variabiliteit. De vraag is wanneer en waar het omslagpunt ligt.

*Post-BEST*

In 2016 heeft TiU een grote reorganisatie doorgevoerd met herinrichting van de ondersteuning: Building Excellent Support Tilburg University, BEST. In de afgelopen jaren hebben we onze ondersteunende organisatie een nieuwe structuur gegeven. Dit is gelukt. Er is geen aanleiding om een nieuwe herinrichting voor te stellen. Wel gaan we open het gesprek aan over of de beoogde voordelen zijn gerealiseerd en mogelijke nadelen gemitigeerd, zie paradox 3. Met het oprechte respect voor alles wat er al gerealiseerd is, want dat is veel en ook veel goed, zijn er altijd verbetermogelijkheden.

Om dit op een structurele manier te doen willen we objectiveren en kwantificeren wat een uitstekende dienstverlening uitmaakt, en dit ook continu meten. Hierdoor kunnen we zien welke delen van onze organisatie als voorbeeld voor andere delen kunnen worden gezien, en waar nog meer aandacht nodig is. Dit past ook bij het idee meer en meer in de richting van evidence-based decision making te gaan. Daarbij willen we steeds in ons achterhoofd houden dat het uiteindelijk erom gaat dat de behoeftes van studenten en wetenschappers leidend zijn ervoor hoe we onze dienstverlening organiseren.

Indachtig paradox 1, vinden we het belangrijk een stabiele werkomgeving te creëren voor iedereen die voor ons werkt. Dit betekent we open staan voor verandering, maar we geloven dat het niet nodig is om de organisatie zoals deze nu is, ingrijpend te veranderen, om onze ambities waar te maken, innovatief te zijn en te verbeteren. De organisatie heeft – zeker gezien de werkdruk en COVID-crisis – ook behoefte aan een zekere mate van stabiliteit.

In de komende strategische periode werken met een rolling agenda waarbij we ieder jaar processen uitkiezen om te verbeteren, samen met de mensen die betrokken zijn in zo’n proces. Er lijkt in ieder geval doorontwikkeling nodig op het gebied van toegankelijkheid, business intelligence en de kwaliteit van een aantal basisprocessen. Daarbij werken we vanuit onze kernwaarden, die de basis vormen voor de verbeteringen die we doorvoeren. We proberen we zo veel als mogelijk aan te haken bij de ontwikkelingen die we al zien. Het gebeurt al veel moois in organisatie en dat willen we stimuleren en uitbouwen.

Maak vanuit de strategische doelstellingen op onderwijs, onderzoek en impact de vertaalslag naar wat er nodig is aan ondersteuning. Maak hierin met de wetenschap en studenten een integrale afweging tussen (maatschappelijke en wetenschappelijke) baten enerzijds en aanwending van middelen anderzijds. Bijvoorbeeld: als onderwijscapaciteit ons knelpunt is de komende jaren, dan is werkdruk verlaging voor docenten zodat ze meer tijd aan onderwijs kunnen besteden, overall een betere doelstelling dan het meest efficiënte proces nastreven dat veel van een docent vraagt. Docenten zijn immers de afgelopen jaren steeds meer belast met administratieve processen.

*Pluriformiteit*

Een belangrijk uitgangspunt is dat we zien dat onze organisatie pluriform is. Een universiteit heeft verschillende rollen in de samenleving en we doen veel verschillende soorten werk. Er zijn processen die wij vormgegeven volgens principes van hoge betrouwbaarheid en efficiëntie. Het is belangrijk en logisch dat we deze processen op deze manier vormgeven en aansturen. We werken met publieke middelen en voelen de verantwoordelijkheid om onze middelen efficiënt in te zetten.   
  
Deze manier van organiseren past echter niet bij andere werkzaamheden op onze instelling. We zien ook processen waarbij het nodig is om deze anders te organiseren. Waar dit allereerst speelt, is de ondersteuning van onze professionals. Zij hebben ruimte nodig om te floreren. In processen waar dat nodig is, kiezen we ervoor onze wetenschappers te ondersteunen zodat zij optimaal kunnen functioneren en onze gezamenlijke missie kunnen verwezenlijken. We denken mee met hen en gaan uit van het principe ‘Ja, tenzij’. Dat betekent ook dat we inzetten op multidisciplinaire samenwerking bij het zoeken van een oplossing. Zo zetten we ons in om de hoge werkdruk waar mogelijk weg te nemen. Dat betekent dat we geen processtappen hanteren die niet van waarde zijn. Dat betekent ook dat we *courageous* zijn en kritisch durven te kijken naar alle eisen die aan onze organisatie worden gesteld. We willen met verstand kijken naar de doelstellingen die van ons gevraagd worden. Ook onze studenten willen wij ondersteunen in hun nieuwsgierigheid zodat zij samen met wetenschappers het onderwijs kunnen vormgeven, onderzoek kunnen doen en impact kunnen creëren.  
  
Welke processen anders georganiseerd moeten zijn en hoe we deze het beste kunnen vormgeven, wegen we integraal af. Dat betekent dat we de baten enerzijds en aanwending van middelen anders moeten afwegen. Dat doen we samen met wetenschappers, studenten en waar van toepassing onze partners in de samenleving. In verbinding met elkaar. Van belang is hierbij of onderwerpen strategisch van belang zijn. Bij deze processen kunnen we ervoor kiezen om deze dichterbij het primaire proces te organiseren en de invloed van het primaire proces te vergroten. Dat genereert slagvaardigheid en het gevoel samen voor de doelstellingen op het gebied van onderzoek en onderwijs te gaan. Een belangrijk voorbeeld is de digitalisering van het onderwijs.

Bij de vormgeving van onze organisatie moet steeds de vraag zijn hoe wij waarde toevoegen aan de samenleving. Dat betekent enerzijds dat wij onze studenten en wetenschappers ondersteunen. Anders betekent het ook dat we andere belangen meewegen. Als universiteit zijn we ons bewust van onze rol in de samenleving. Wij willen bijdragen aan oplossingen. Daarbij past ook dat wij onze verantwoordelijkheid nemen om niet negatief bij te dragen aan klimaatverandering. We kunnen ons steentje bijdragen door onderzoek te doen naar dit onderwerp, maar het belang van duurzaamheid moeten we ook steeds meewegen in de manier waarop wij ons werk vormgeven. Daarnaast is de kennis die op instelling ontwikkeld, overgebracht en geïmplementeerd wordt ons bestaansrecht. Om die reden stellen wij hoge eisen aan onze wetenschappelijkere integriteit en informatieveiligheid. Kortom, we willen in beginsel af van extra stappen in onze processen, maar een extra processtap om deze waarden te bewerkstelligen, vinden wij goed uit te leggen en past bij onze rol in de maatschappij.

*De weg naar de nieuwe strategie*

Een belangrijk instrument dat we willen inzetten is continu te meten hoe we het doen. We gaan bij het verbeteren van onze processen ook *feedback en monitoring* organiseren. Om dit op een structurele manier te doen willen we in de processen waar dat kan doelen objectiveren, kwantificeren en meten (zoals door LIS nu al wordt bevraagd aan medewerkers). Hierdoor kunnen we zien welke delen van onze organisatie als voorbeeld voor andere delen kunnen worden gezien. Ook ontstaat inzicht waar nog meer aandacht nodig is. Dit past bij het idee van evidence-based decision making. Kortom, we stellen voor dat meer divisies nadenken in de komende planperiode over vergelijkbare instrumenten als LIS.

Voorts weten we slechts uit verhalen en anekdotes wat medewerkers van de dienstverlening vinden, een gedegen onderzoek of enquêtes ontbreekt. Daarom stellen we voor om de *medewerkersmonitor* die in 2022 (?) wordt uitgezet gebruiken om beter in kaart te brengen op welke onderdelen we de dienstverlening efficienter kunnen inrichten.

Vooruitlopend hierop, laaghangend fruit:

/ haal administratieve druk weg bij onderwijsgevenden

* Minder administratie
* Laat administratie uitvoeren door student-assistenten
* Verstevig de ondersteuning binnen departementen/vakgroepen

/ onderzoek per domein (onderwijs, onderzoek e.d.) welke administratieve last succesievelijk wordt aangepakt.

Binnen TiU voelen alle leden van onze academische gemeenschap zich veilig, erkend en gewaardeerd en kunnen zij hun talenten voluit tot bloei laten komen. Zoals we elke student de omgeving bieden om tot bloei te komen, moet elke medewerker, ondersteunend of wetenschappelijk, bij de universiteit de kans krijgen te floreren. We streven een cultuur na waarin je fouten mag maken door ervan te leren. We zijn courageous en geven elkaar vertrouwen. Goede ondersteuning vraagt om goede medewerkers. Erkennen en waarderen zal ook zich moeten richten op de *loopbaanpaden* en doorontwikkeling van ondersteunend personeel. Ook kunnen we met elkaar werken aan eigenaarschap. Elke medewerker moet eigenaarschap kunnen voelen over het werk dat hij of zij voor onze instelling doet. Tevens stellen we voor na te denken om een *talentenpool* van jonge ondersteuners op te zetten, denk aan (beginnende) projectleiders en beleidsmedewerkers.