

Aan tafel

Eindadvies Ontwikkelgroep 'Tafels'

December 2016

Opdracht

De te beantwoorden **hoofdvragen** voor de Ontwikkelgroep zijn:
Wat is een Tafel? Hoe wordt er aan een Tafel gewerkt?

Kaders en uitgangspunten voor de uitwerking zijn:

- Het HU profiel
- Het Samenwerkingshandvest, met name:
 - Hoofdstuk 2. Primaire functie
 - Hoofdstuk 5. Organisatiestructuur
- Het vervolgproces organisatieontwikkeling 2016 –
HU Gericht in beweging: de ontwikkelingen en gedachten van andere Ontwikkel- en Werkgroepen

Totstandkomingsproces advies (1/2)

Sinds 17 juni 2016 is de *Ontwikkelgroep Tafels* aan het werk:

- Wichert Duyvendak (voorzitter)
- Ruben Vrijhoef
- Bas van der Veen
- Marieke Gierveld
- Annet Miltenburg - den Boer
- Andries Molenaar
- Sandra van Beek
- Sara Steijn (secretaris)

Totstandkomingsproces advies (2/2)

Via verschillende consultatierondes is input opgehaald:

- Diverse gespreksrondes met collega-directeuren tijdens de verschillende 'studiedagen' (17 juni en 15 september)
- Gespreksrondes tijdens de 'dag voor leidinggevenden' (4 juli)
- Verschillende sessies met voorzitters van alle Ontwikkelgroepen (augustus-december)
- Individuele gesprekken met voorzitters van verschillende Ontwikkel- en Werkgroepen (Kenniscentrum, Onderwijs en Sociale participatie, Overlegvormen) (september – november)
- Participatie Storytelling (ontwikkeling HU-breed animatiefilmpje) o.l.v. Werkgroep Overlegvormen (november)
- Bijeenkomsten Ontwikkelgroep Tafels (juni - december)

Startpunt: Samenwerkingshandvest



In het Handvest is het volgende geformuleerd over het instrument ‘Tafels’:

“De formele besluitvorming en sturing vindt plaats via de basisstructuur; overige afstemming vindt plaats via horizontale afstemming. Dat betekent dat er geen extra gremia voor besluitvorming worden ingericht. In lijn met de sturingsfilosofie wordt (multidisciplinaire) samenwerking over de grenzen van instituten en kenniscentra dynamisch en flexibel vormgegeven. Wederzijdse afstemming en informele samenwerking moeten formele aspecten en gremia zoveel mogelijk beperken. Een voorbeeld hiervan wordt gevormd door de ‘**Tafels**’.”

“Om zorg te dragen voor het verbindend element tussen het onderwijs en het onderzoek, alsook met externe stakeholders, geldt het principe van inter- en multidisciplinaire samenwerking. Het organiseren door samen te werken gebeurt dus vanuit richting en primaire functie rondom maatschappelijke vraagstukken. De dynamiek ontstaat door samenwerking tussen en in teams, bottom-up initiatieven en horizontale verbanden over de grenzen van de HU en haar instituten en lectoraten heen. Het met elkaar nemen van verantwoordelijkheid, voorzien in (zelf)evaluatie en consultatie voeren de boventoon met de richting en primaire functie als referentiekader voor de vraagstukken. Hiertoe worden ‘**Tafels**’ georganiseerd waarin de aangesloten externe stakeholders, lectoraten en instituten zijn vertegenwoordigd. Vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid geven de leden op strategisch niveau invulling aan (de ontwikkeling van) de vraagstukken. Waar passend en nuttig sluit hierbij ook dienstverlening aan.”

Huidige situatie en meerwaarde Tafels

Constatering huidige situatie binnen de HU:

Horizontale inhoudelijke samenwerking komt niet voldoende van de grond; soms weten we elkaar niet goed te vinden of ervaren we 'schotten' in de organisatie, soms vraagt 'de waan van de dag' (te) veel energie.

Meerwaarde van Tafels:

- ❑ Paraplufunctie voor verschillende soorten initiatieven die:
 - ❖ Innovatief zijn voor de versterking van driehoek onderwijs, onderzoek (nadrukkelijk inclusief de expertise van de diensten) en beroepspraktijk
 - ❖ 'Normaliter' niet zo snel/ gemakkelijk gerealiseerd kunnen worden
 - ❖ Expertise en inzet van meerdere organisatieonderdelen vergen (nadrukkelijk inclusief expertise diensten)
- ❑ Genereren van energie te midden van de day to day business
- ❑ Best practices, waarvoor binnen de instelling breed draagvlak is gebaseerd op onderlinge consultatie en welke stakeholders legitimeren als voorbeeld van goed handelen

Door Ontwikkelgroep ontwikkeld Leidend Principe (1/2)



Wat is een tafel ?

- Instrument om **horizontale** samenwerking te creëren en te stimuleren;
- **Inhoudelijk** samenwerkingsplatform;
- Middel om **gezamenlijk verantwoordelijkheid** te nemen en te delen;
- Verankering van '**de blik naar buiten**' èn '**van buiten naar binnen**'
- Kenmerk van een **professioneel** handelende (netwerk)organisatie

Doelstelling tafel:

De 'botsingskansen' zo groot mogelijk maken,
om gezamenlijk inhoudelijke focus aan te brengen,
de juiste keuzes te maken,
en elkaar te behoeden voor gemiste kansen,
ten behoeve van het realiseren van de strategie van de HU.

Door Ontwikkelgroep ontwikkeld

Leidend Principe (2/2)



Functie van een tafel:

- draagt bij aan de totstandkoming en realisatie van **het profiel en de koers van de HU** (*strategische adviesfunctie*): de Tafels bieden de mogelijkheid om te checken of we 'de goede dingen doen', het HU profiel is hiervoor het ijkpunt.
- verbindt **de binnenwereld en de buitenwereld** op inhoud (*brugfunctie*)
- creëert **multidisciplinaire kennisuitwisseling, cross-over denken, discipline-overstijgend eigenaarschap en vernieuwing** (*stimulerende functie*)
- versmelt initiatieven vanuit **onderwijs en onderzoek- inclusief diensten** (*integratie functie*)
- levert **inzicht en feedback** op te maken/ gemaakte keuzes; doen we de goede dingen (*reflectieve functie*)
- kan een rol vervullen bij verzoek tot toekenning van innovatiemiddelen (*vliegwiel functie*)

Tafels hebben tenslotte een initiërende rol:

Op het moment dat een idee/concept verder in de uitvoering terechtkomt, zullen de lijnmanagers ermee aan de slag gaan en is het geen tafel-onderwerp meer (zie ook slides 13/14/15)

Reflectie n.a.v. de consultatierondes

Concept tafels:

- Maakt veel energie los;
- Wekt verbeeldingskracht met een waaier aan interpretaties als gevolg;
- Levert angst op voor 'institutionalisering' (als toetsorgaan of extra laag in de hiërarchie/ verticale structuur van de organisatie)

Reactie vanuit de ontwikkelgroep:

Tafels zijn een vorm van **horizontale afstemming** om **inhoudelijke samenwerking** tussen **onderwijs & onderzoek (inclusief diensten)** **en de buitenwereld** gerelateerd aan **de strategie van de hogeschool** te stimuleren en body te geven.

Afstemming horizontaal instrument en verticale inrichting organisatie



Bij 'Tafels' gaat het om de inzet van een niet geïnstitutionaliseerd, horizontaal instrument. Het doel is om samenwerking en dialoog binnen de instelling te bevorderen. Het gaat dus om een werkvorm.

Vele collega's hebben ons bevestigd op de verhouding tussen het horizontale instrument van de 'Tafels' en de nieuwe verticale/ hiërarchische structuur van de organisatie, die volgens het nieuwe Bestuursreglement in de toekomst zal bestaan uit de volgende inrichtingslagen: College, Directeuren, Managers, Medewerkers.

Verhouding horizontale instrument 'Tafels' en de hiërarchie/ verticale inrichting hogeschool:
In de nieuwe RASCI en het nieuwe HU Reglement hebben de Tafels, conform de door de ontwikkelgroep voorgestelde adviesfunctie, een **consulterende** rol gekregen ten behoeve van het realiseren van de strategie van de HU. De ontwikkelgroep heeft zich hard gemaakt voor deze rol, omdat het van belang is dat er een duidelijk wenkend perspectief is voor het werk aan de Tafels.

Ontwerp: Twee typen tafels (1/2)



Om praktisch uitvoering te geven aan het eerder beschreven leidende principe en de rol (adviesfunctie) van de Tafels, stelt de Ontwikkelgroep voor om te werken met 2 typen Tafels:

- Werktafels
- Strategische tafels

In het navolgende zullen de 2 typen Tafels verder toegelicht worden.

Iedere medewerker en manager in de HU -dus ook vanuit de Diensten- kan op basis van het geformuleerde leidende principe het initiatief nemen om een **WERKTAFEL** te starten.

In herinnering de belangrijke elementen uit het leidende principe: bijdrage aan de realisatie van het profiel en de koers van de HU, samenwerking tussen onderwijs en onderzoek (inclusief diensten) ter bevordering van cross-over denken, verbinding van de binnenwereld en de buitenwereld op inhoud

Ter versterking van de 4 inhoudelijke HU thema's wordt door 4 instituutdirecteuren, in partnerschap met 4 lectoren, het initiatief opgepakt om **STRATEGISCHE TAFELS** te vormen. Ook de diensten sluiten hier aan op basis van expertise.

In herinnering de belangrijke elementen uit het leidende principe: bijdrage aan de realisatie van het profiel en de koers van de HU, samenwerking tussen onderwijs en onderzoek (inclusief diensten) ter bevordering van cross-over denken, verbinding van de binnenwereld en de buitenwereld op inhoud

Ontwerp: Twee typen tafels (2/2)

De Werktafels en Strategische Tafels staan in verbinding met elkaar.

Wisselwerking geschiedt bottum up: een onderwerp dat aan een werktafel is uitgewerkt kan geagendeerd worden op een strategische tafel.

Wisselwerking geschiedt top down: er kunnen werktafels geïnitieerd worden door de strategische tafels, bijvoorbeeld om opvolging te geven aan uitwerking van een initiatief.

Het **schakelpunt** tussen de Werktafels en de Strategische Tafels vormen de **directeuren** en **lectoren**. Op basis van hun hiërarchische positie kunnen zij middelen en mensen vrijmaken. Zij kunnen zich inzetten als 'sponsor' van een werktafel of participant van een strategische tafel. Een tafel kan de dialoog over de gezamenlijke inzet van bijvoorbeeld innovatiebudget bevorderen.

Beide type tafels hebben een adviesfunctie.

De werktafels zullen een waardevolle adviesrol vervullen voor de directeuren. De strategische tafels zullen een waardevolle adviesrol vervullen voor het College (zoals bekrachtigd in de RASCI).

Twee typen tafels: Uitwerking vorm



Ter ondersteuning van het geformuleerde leidende principe willen we nogmaals benadrukken dat de werkvorm 'Tafels' in het leven wordt geroepen om cross-over samenwerking te stimuleren tussen onderwijs & onderzoek (inclusief diensten) en de buitenwereld. Afstemming *binnen* het onderzoek (tussen kenniscentra) en afstemming *binnen* het onderwijs (tussen instituutdirecteuren) betreffen andere overlegstructuren.

In principe wil de Ontwikkelgroep- naast de uitgangspunten geformuleerd in het leidende principe- geen verdere vormvereisten voorschrijven, om de creativiteit van de organisatie bij het experimenteren niet te verstoren.

Dat gezegd hebbende: een verdergaande gelijkvormigheid zou de *herkenbaarheid* van een 'werktafel' en een 'strategische tafel' binnen de grote HU organisatie vergroten. Bovendien kan de werking van de verschillende tafels dan zorgvuldiger en gemakkelijker met elkaar *vergeleken* worden. Een betere vergelijking biedt vervolgens de kans om effectiever *kennis te delen* en *best practices te formuleren* waarmee *het collectieve leren* als organisatie vergroot kan worden en *valkuilen vermeden* kunnen worden.

Om die reden wil de Ontwikkelgroep een aantal suggesties doen ten aanzien van de verdere vormgeving van de Werktafels en Strategische Tafels.

Twee typen tafels:

Uitwerking vorm Werktafel



De Ontwikkelgroep doet de volgende suggesties voor de vormgeving van de Werktafels:

- ❑ Ontstaan naar gelang noodzaak en wenselijkheid (zowel bottom up als top down)
- ❑ Samenstelling, looptijd, vergadercyclus & vorm afhankelijk van noodzaak en wenselijkheid, te bepalen door de deelnemers
- ❑ Ondersteuning te regelen door deelnemers

Iedere medewerker en manager uit de werkorganisatie (dus ook vanuit de Diensten) kan het initiatief nemen voor een Werktafel. Hiermee wil de Ontwikkelgroep de energie die in de consultatierondes ervaren is voor het idee van 'Tafels' vasthouden.

De 'begrenzing' van deze vrijheid zit in het feit dat voor iedere Werktafel in de praktijk al snel een (hogere) leidinggevende (een manager of directeur) als sponsor benaderd moet worden vanwege de inzet van mensen en middelen.

NB aanvulling op de vorm: een werktafel is geen projectgroep. Bij het formeren van een projectgroep is er al besloten dat er ten aanzien van een bepaald onderwerp actie ondernomen gaat worden middels de inzet van een project. Bij de totstandkoming van een Werktafel staat de vorm van (vervolg)actie nog niet zo vast. Er is sprake van een verkenning. Op voordracht van een tafel (strategische of werktafel) kan er wel besloten worden (door leidinggevendenden in de verticale lijn) dat er een project(groep) ingericht wordt.

Twee typen tafels: Uitwerking vorm Strategische Tafel



De Ontwikkelgroep doet de volgende suggesties voor de vormgeving van Strategische Tafels:

- ❑ zijn gelieerd aan de HU thema's (qua inhoud en looptijd)- momenteel 4
- ❑ worden getrokken door een instituutsdirecteur als voorzitter, in partnerschap met een lector (inhoudelijke kennis van beide sluit aan op het betreffende strategische thema)
- ❑ verdere samenstelling:
 - ✓ 6 vaste externe leden:
bijv. gemeente Utrecht, maar inzet verschillende wethouders naar gelang inhoud agenda vergadering
 - ✓ 6 interne leden:
De inhoud van de agenda per vergadering is leidend voor deelname door interne leden. **Doorzettingsmacht in de organisatie op onderwerp is noodzakelijk.**
Niet in de laatste plaats voor de geloofwaardigheid van de HU als betrouwbare samenwerkingspartner in de ogen van externe leden.
 - ✓ Collegelid/leden op uitnodiging: om te verzekeren dat het college goed aangesloten blijft, zodat zij op haar beurt aan haar eigen tafels (zoals de EBU, USP etc) ook de kansen voor de HU maximaal kan verzilveren
 - ✓ secretaris (expertise vanuit de dienst OO&S) & secretaresse
- ❑ vergadercyclus te bepalen in samenspraak met externe leden op basis van nut/noodzaak

Als voorbeeld: mogelijke gespreksonderwerpen voor tafels

Strategische tafel

- ❑ Onderwerpen die relevant zijn voor de (middel) lange termijn
Voorbeeld: Visie op ontwikkelingen thema in de regio voor de komende jaren
- ❑ Afwegings- /toetsings- en beleidskaders
Voorbeeld: Onderwijsvisie HU
- ❑ Portfolio (assortiment onderwijs en onderzoek) HU
Voorbeeld: Palet aan opleidingen (na advisering kan beter besloten worden over opstarten/ beëindigen / redesign)
- ❑ Advisering over toewijzing van innovatiemiddelen

Werktafel

- ❖ Verkenning respons op ad hoc marktfragen die strategisch relevant zijn, om snelle actie vragen en multidisciplinaire implicaties hebben
- ❖ Verkenning multidisciplinaire afstudeerateliërs
- ❖ Verkenning positionering en profilering HHD-posities
- ❖ Verkenning multidisciplinaire, instituuts-overstijgende masterprogramma's

Voorwaarden voor succesvol vervolg (1/2)



Om per 1 februari 2017 van start te kunnen gaan zijn er een aantal aandachtspunten:

- ❑ De opdracht om cross-over te denken en te handelen binnen de HU vergt een cultuurverandering, die ter bekrachtiging verankerd zou moeten worden in de BMO afspraken van de instituutsdirecteuren en de lectoren. ‘Tafels’ zijn een instrument, een middel om het cross-over denken door horizontale afstemming en dialoog te bevorderen. Verankering in de BMO afspraken vormt (extra) stimulans en waardering voor instituutsdirecteuren en lectoren om aan tafel plaats te nemen en anderen daartoe de ruimte te bieden/ aan te sporen.
- ❑ Voor de Diensten geldt uiteraard dezelfde opdracht, maar deze is al sterk verankerd in de transitie die de Diensten de afgelopen jaren doorgemaakt hebben. Wel zal het zo zijn dat er hoogstwaarschijnlijk meer, dan wel een ander, beroep gedaan zal worden op de expertise van de Diensten bij deelname aan de Tafels. Te denken valt aan inzet van productdevelopers en subsidieadviseurs bij de uitwerking van ideeën. Om te voorkomen dat er om capaciteitsredenen geen ruimte is voor de benodigde/gevraagde inzet, pleit de Ontwikkelgroep voor aandacht bij de inrichting van de nieuwe HU brede overlegstructuren om dit onderwerp te kunnen agenderen en keuzes te kunnen maken in het kader van de PDC van de Diensten.

Voorwaarden voor succesvol vervolg (2/2)



Om per 1 februari 2017 van start te kunnen gaan zijn er een aantal aandachtspunten:

- Het voorzitterschap -in partnerschap- van de Strategische Tafels moet ingevuld worden. De Ontwikkelgroep stelt voor om de vorming van de Strategische Tafels te beleggen bij kwartiermakers, die worden benoemd door de instituutsdirecteuren. Om tot dit besluit te komen is agendering hiervan nodig tijdens de eerste Studiedagen in februari 2017.
- In de consultatierondes gaven verschillende directeuren en lectoren aan dat zij, op basis van hun functie en expertise op bepaalde thema's, al participeren in grote, complexe netwerken van importantie. Zij pleiten dan ook voor zo min mogelijk verwarring en zo veel mogelijk duidelijkheid ten aanzien van het uitnodigingsbeleid voor de externe leden aan de Strategische Tafels. In het kader van transparant en zorgvuldig stakeholdermanagement HU breed stelt de Ontwikkelgroep voor dat de toekomstige kwartiermakers in overleg treden met de adviseur Stakeholdermanagement (verbonden aan het nieuwe bestuurlijke centrum) om een degelijk ontwerp te maken.
- De Ontwikkelgroep stelt voor om de Strategische Tafels te laten ondersteunen vanuit de Dienst OO&S daar waar het gaat om de rol van secretaris. Deze dienst kan de benodigde expertise leveren en als constante factor een rol vervullen in de verbinding tussen de Strategische Tafels. Momenteel is deze taak niet opgenomen in de PDC van deze dienst in 2017. Besluitvorming over formatieruimte is noodzakelijk om de inzet van dienst op deze taak mogelijk te maken.