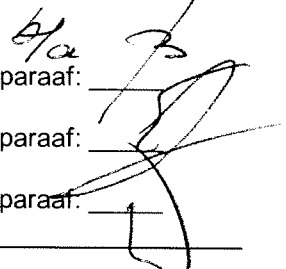


CvB stukken voor agenda Universiteitsraad**Overlegvergadering d.d. : 29 september 2010****Commissievergadering : PSI****Agendapunt : plan van aanpak medewerkerstevredenheidsonderzoek****Bijgevoegde stukken : plan van aanpak medewerkerstevredenheidsonderzoek
UT 2009, kenmerk 390.543/PA&O****Betrokken concerndirectie:** PA&O**Secretaris:** mr. H.J. van Keulen**Portefeuillehouder:** Ir. K.J. van Ast


 paraaf: _____
 paraaf: _____
 paraaf: _____

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie
- Ter advisering
- Ter instemming
- Anders:

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 6 september 2010

Naam agendapunt: plan van aanpak medewerkerstevredenheidsonderzoek UT 2009

Conclusie toen:

3. Toelichting/samenvatting:

De UT heeft eind 2009 een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De resultaten waren grotendeels positief, maar het onderzoek bracht ook een aantal knelpunten naar voren. Een groot deel van de knelpunten wordt ondervangen door lopend beleid. Voor een aantal onderwerpen, zoals ongewenst gedrag van collega's maar met name van studenten en verbetering klantgerichtheid, is de UT van mening dat aanvullende maatregelen nodig zijn. Het plan van aanpak beschrijft de geconstateerde knelpunten en de bijbehorende maatregelen.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:*Gezien de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek**Gehoord**Overwegende dat het wenselijk is om de geconstateerde knelpunten te verbeteren**Besluit het CvB in te stemmen met het plan van aanpak*

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)
Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

Nadere toelichting: (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....

.....

**Plan van aanpak medewerkerstevredenheidsonderzoek
Universiteit Twente 2009**

Kenmerk 390.543/PA&O

Inleiding

In het najaar 2009 heeft de Universiteit Twente een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hieruit bleek dat haar medewerkers de UT overwegend positief beoordelen als werkgever. Uit het onderzoek kwam ook een aantal verbeterpunten naar voren. Voor de zaken die UT-breed spelen staan in dit plan van aanpak maatregelen beschreven, waarmee de UT de geconstateerde knelpunten wil verbeteren.

Opzet onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau Effectory. Dit is begeleid door een commissie met verschillende UT-medewerkers¹. Bij de voorbereiding zijn daarnaast verschillende andere UT medewerkers betrokken om vast te stellen welke onderwerpen UT-medewerkers belangrijk vinden. Om te garanderen dat de juiste vragen werden opgenomen met betrekking tot beleidsspeerpunten (b.v. managementontwikkeling, employability), zijn gesprekken gevoerd met de betrokken beleidsmedewerkers. De vragenlijst is najaar 2009 digitaal uitgezet, waarbij anonimiteit werd gegarandeerd.

Na het onderzoek zijn bij alle eenheden workshops uitgevoerd. Op basis van de resultaten maakten zij een selectie van de belangrijkste knelpunten, waarvoor een eenheidsgebonden plan van aanpak is opgesteld. Monitoring van de voortgang van de plannen van aanpak gebeurt centraal. Deze komen in ieder geval ter sprake in de vojo's en najo's en de accountmanagementgesprekken die PA&O met alle eenheden voert. Een aantal knelpunten speelt UT-breed. Om deze punten te verbeteren is dit plan van aanpak opgesteld.













Resultaten: 7,4

Iets minder dan de helft van de medewerkers deed mee aan het onderzoek (45,5%). In vergelijking met het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2005 is dit een lager percentage (56%), maar nog steeds voldoende om uitspraken te doen over de mate van tevredenheid.

Overall zijn de resultaten positief: medewerkers zijn trots op de UT en tevreden over het werken bij de UT. De UT scoort het rapportcijfer 7.4. Zij wordt door haar medewerkers over het algemeen positiever beoordeeld dan de organisaties in de benchmark². Op het merendeel van de onderwerpen scoort de UT vergelijkbaar of beter. Opvallend is dat de UT op het onderwerp 'klantgericht' echter lager scoort dan de benchmark.

¹ Arjan Brunger (directeur PA&O), Herman Poorthuis (UR), Harm van Egmond (directeur bedrijfsvoering EWI), Marcel Pieterse (UD GW), Mariska Giesen (Communicatie), Tom Morssink (personeelsadviseur TNW) en Kris Kempers en Mariëlle Winkler (projectorganisatie PA&O)

² De benchmark bestaat uit organisaties die (redelijk) overeenkomen met de UT: 1 universiteit, 3 UMC's, 1 hogeschool, 4 onderzoeksinstituten, 1 kenniscentrum, 1 wetenschapsorganisatie, 1 businessschool, 1 adviesorganisatie en 6 overheidsorganisaties (ministerie, waterschap, provincie etc.).

	Universiteit Twente	Specifieke benchmark	
Tevredenheid	7,4	7,2	
Betrokkenheid	7,4	7,2	
Motivatie	7,1	6,9	
Engagement	7,4	7,5	
Loyaliteit	7,4	7,2	
Effectiviteit	7,0	6,8	
Efficiëntie	6,2	6,0	
Klantgerichtheid	6,4	7,2	
Verzuumbestendigheid	7,7	7,7	
Verloopbestendigheid	7,7	7,6	
Prestatie	7,2	7,0	
Vitaliteit	n.b.	n.b.	

UT medewerkers hebben plezier in hun werk, zijn blij met de vrijheid die zij hebben, waarbij zij minder werkdruk ervaren dan gemeten in het onderzoek van 2005. Ten opzichte van het vorige onderzoek is een vooruitgang te zien in de beoordeling van leidinggevendenden.

Indien naar de uitgesplitste scores per thema wordt gekeken, bestaat bij verschillende onderwerpen nog ruimte voor verbetering. Dit betreft o.a. ongewenst gedrag, klantgerichtheid, samenwerking tussen en op de afdeling, duidelijkheid over doorgroeicriteria en promotiekansen, coachend leidinggeven en roluidelijkheid.

Vaststellen UT-brede verbeterpunten

De verbeterpunten zijn in kaart gebracht door te kijken naar:

- Score ten opzichte van de benchmark: scoort de UT op belangrijke thema's slechter dan de benchmark;
- Absolute score: vindt de UT het noodzakelijk om op een bepaald onderwerp in de toekomst een hogere score te realiseren;
- Suggesties van medewerkers op de vraag: wat kan de UT doen zodat het een nog betere organisatie wordt om voor te werken?
- Input uit de workshops bij de eenheden: welke thema's werden daar vaak genoemd als belangrijk verbeterpunt?

De input uit deze vier bronnen laat een consistente lijn zien. Drie belangrijke thema's die uit de analyse naar voren komen als verbeterthema's zijn leidinggeven, loopbaanontwikkeling en communicatie. Het lopende (HRM) beleid sluit hier goed op aan, o.a. door invoering van het managementdevelopmentprogramma, employability beleid en de reorganisatie van de communicatie-kolom. Aanvullende maatregelen zijn op dit moment niet nodig. Twee andere aandachtspunten die de UT daarnaast van groot belang vindt zijn ongewenst gedrag en klantgerichtheid. Deze twee thema's worden daarom in dit plan van aanpak verder uitgelicht. Hieronder staat beschreven waarom ongewenst gedrag en klantgerichtheid als knelpunt wordt

gezien, gevolgd door de maatregelen die de UT wil nemen om dit te verbeteren. De maatregelen staan aan het eind samengevat in een matrix.

Verbeterpunten & maatregelen

Ongewenst gedrag

Een grote groep medewerkers heeft soms tot regelmatig last van ongewenst gedrag van studenten (resp. 19,5% en 1,1%) of andere medewerkers (resp. 22,9% en 2,8%). Uit de antwoorden die men hierbij geeft, blijkt dit vaak te gaan om onbeschoft gedrag van studenten en oncollegiaal gedrag van collega's:

Ongemotiveerde / asociale studenten	88	25,68%
Algemene beleefdheden (lawaai maken, privé bellen etc.)	54	15,95%
Weinig efficiënte/professionele instellingen UT-(medewerkers) (afspraken nakomen etc.)	47	13,62%
Oncollegiaal gedrag (roddelen/negatief gedrag t.o.v. collega's)	45	13,23%
Relatie leidinggevende (autoritair/negatief gedrag / afspraken nakomen etc.)	35	10,12%
Slecht functionerende collega's (niet bekwaam voor functie etc.)	33	9,73%
Respectloze behandeling (obscene taal, seksistische opmerkingen, pesten)	33	9,73%
Sfeer buiten eigen afdeling (UT-breed) negatief	7	1,95%
Totaal	342	100,00%

Pesten en seksistische opmerkingen betreft 2,4% van alle UT medewerkers, roddelen en negatief gedrag naar collega's 3,4%. Totaal heeft dus 5,8% van de UT medewerkers last van zaken die men gewoonlijk onder ongewenst gedrag verstaat. Dit is een daling ten opzichte van het vorige onderzoek (7,5% ondervond destijds hinder van pesten en roddelen, 2,4% van discriminatie), maar blijft een aandachtspunt.

Verontrustend is ook het hoge percentage medewerkers dat last heeft van oncollegiaal en onbeschoft gedrag van collega's. Dergelijk gedrag is voor collega's onplezierig, maar is ook een belangrijke indicatie dat de klantgerichtheid onvoldoende is (zie volgende knelpunt).

Een verontrustende ontwikkeling is het groot aantal UT-medewerkers dat te maken heeft met ongewenst gedrag van studenten. Medewerkers ondervinden hier hinder, of in extreme gevallen gezondheidsklachten, van, maar het scheidt ook een slechter leerklimaat voor andere studenten. Vanuit meerdere oogpunten een belangrijk aandachtspunt.

Maatregelen

- Onderwerp in managementleergangen: dit onderwerp komt reeds terug in het management development programma. Hier krijgen leidinggevenden inzicht in hun rol bij de aanpak van zowel het algemene hinderlijk gedrag als het "echt" ongewenst gedrag;
- Professionalisering van de vertrouwenspersonen: de reeds afgeronde professionalisering van de vertrouwenspersonen draagt bij aan een degelijke aanpak van ongewenst gedrag en een goede opvolging binnen de organisatie;
- Plan van aanpak betreffende eenheden: bij een aantal eenheden is oncollegiaal gedrag prominenter aanwezig dan bij anderen. Waar dit het geval is, komt dit ook terug in het eenheidsgebonden plan van aanpak. Vooruitgang op dit punt wordt centraal gevolgd, door dit op te nemen in de vojo's en najo's.

- Gedragscode: samen met de Student Union wordt een gedragscode opgesteld voor studenten, inclusief een plan van aanpak hoe dit kan worden ingevoerd om een positief effect te bereiken.
- Onderdeel opleiding: de UT start een onderzoek naar de mogelijkheid om in een vak als “leren leren”, dat nu bij een aantal opleidingen van MB draait, training te geven in wenselijk gedrag bij verschillende typen onderwijs. In Maastricht wordt een dergelijk vak ook met succes gegeven. Indien dit succesvol is, zou dit onderdeel moeten worden van elke opleiding;
- Trainingen voor medewerkers: PA&O onderzoekt de mogelijkheid om trainingen “omgaan met ongewenst” gedrag op te nemen in het trainingenaanbod. Op deze manier worden de betreffende medewerkers beter toegerust om hier adequaat op te reageren.
- Iudicium Abeundi: met ingang van 1 september j.l. mag het instellingsbestuur de inschrijving van een student stopzetten wanneer er sprake is van ernstig ontoelaatbaar gedrag: het Iudicium Abeundi. Dit wordt uiteraard alleen toegepast in zeer uitzonderlijke omstandigheden. S&C zal, in samenwerking met opleidingsdirecteuren, de mogelijkheid onderzoeken om, in uitzonderlijke gevallen, hier gebruik van te maken en op welke wijze dit dan zou moeten gebeuren.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is een duidelijk verbeterpunt. Uit de scores blijkt dat met name medewerkers van faculteiten vinden dat de klantgerichtheid van de eigen vakgroep/faculteit beter kan. De diensten beoordelen hun eigen klantgerichtheid redelijk positief. Uit de open antwoorden komt echter een ander beeld naar voren. Men geeft aan dat diensten onvoldoende weten wat er speelt in het primair proces en men een toename ziet van administratieve zaken, waardoor men het gevoel heeft ondersteunend te zijn voor de diensten in plaats van andersom. De servicecentra zijn te groot en te log waardoor vragen slecht en langzaam worden afgehandeld. In de open antwoorden wordt met name de ICT ondersteuning genoemd waar verbetering wenselijk is. Specifieke punten zijn de lange duur voor klachten zijn verholpen en de vraag of de gebruikte ICT systemen beter op elkaar aan kunnen sluiten.

Een goede klantenservice is van groot belang. De servicecentra zijn juist in het leven geroepen om de dienstverlening te verbeteren, maar het resultaat is er nog niet altijd naar. Verschillende servicecentra ondernemen al acties om de klanttevredenheid te toetsen en deze te verbeteren, maar een structurele, UT-brede aanpak ontbreekt nog.

Maatregelen

- Plan van aanpak: Eenheid Secretaris stelt een plan van aanpak op voor de monitoring van klanttevredenheid bij service centra en concerndirecties. Het CvB en het management van de service centra maken afspraken met betrekking tot het serviceniveau en klanttevredenheid. Door regelmatige monitoring wordt getoetst of de service centra deze afspraken realiseren. De gemaakte afspraak om regelmatig visitaties uit te voeren is onderdeel van de monitoring.
- Dashboard rapportages worden momenteel gemaakt voor faculteiten. Iets dergelijks kan ook worden opgesteld voor service centra en concerndirecties, waardoor meer sturingsinformatie beschikbaar komt.
- WP is zich lang niet altijd bewust dat de student een klant is. In de onderwijsvisie is duidelijk gesteld dat de student partner is bij de inrichting en uitvoering van het onderwijs. Naar verwachting draagt dit bij aan een betere afstemming met studenten binnen het onderwijs.

- Bij ICTS loopt een aantal projecten om de historische diversiteit in ICT-systemen te reduceren en de dienstverlening te professionaliseren. Dit leidt tot een uniforme ICT-infrastructuur, de uitrol van de gestandaardiseerd beheerde UT-werkplek, en de implementatie van het kwaliteitssysteem ITIL, inclusief een upgrade van de Servicedesk ICTS tot skilled servicedesk.

Samenvattend voert de UT de volgende maatregelen uit:

Knelpunt	Maatregel	Lopend/nieuw	Actienemer	Planning
Ongewenst gedrag medewerkers	Onderwerp in managementleergangen	Lopend	PA&O	Doorlopend
	Professionalisering vertrouwenpersonen	Lopend	PA&O	Afgerond
	Opgenomen in plan van aanpak eenheden, onderwerp vojo'en najo's betreffende eenheden	Lopend	PA&O	Doorlopend
Ongewenst gedrag studenten	Opstellen gedragscode studenten/campus, inclusief implementatieplan	Nieuw	PA&O en Student Union	Najaar 2010
	Onderzoeken mogelijkheid gedragsafspraken/training in "leren leren"	Nieuw	S&C i.s.m. onderwijskundig centrum	Begin 2011
	Onderzoek mogelijke toepassing Iudicium Abeundi in extreme gevallen	Nieuw	S&C i.s.m. opleidingsdirecteuren	Begin 2011
	Mogelijkheid onderzoeken om training "omgaan met ongewenst gedrag" op te nemen in trainingsaanbod	Nieuw	PA&O	Najaar 2010
Klantgerichtheid	Rol van student opnemen in onderwijsvisie	Lopend	S&C	April 2010
	Opzet plan van aanpak UT-brede monitoring klanttevredenheid bij service centra en concerndirecties	Nieuw	ES	Begin 2011
	Onderzoeken mogelijkheid opstellen dashboardrapportages voor service centra en concern directies	Nieuw	S&C	Begin 2011
Klantgerichtheid ICTS	Opzet uniforme infrastructuur; Uitrol gestandaardiseerd beheerde UT werkplek; Implementatie kwaliteitssysteem ITIL; Upgrade servicedesk ICTS.	Lopend	ICTS	Start september 2011