

# UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5  
7522 NB Enschede

Postbus 217  
7500 AE Enschede

[www.utwente.nl](http://www.utwente.nl)

Aan de Universiteitsraad

ons kenmerk 391.992/PA&O  
datum 15 november 2010

telefoon 053 – 489 3602  
fax 053 4893119  
e-mail [m.j.winkler@utwente.nl](mailto:m.j.winkler@utwente.nl)

cc.

onderwerp Toelichting plan van aanpak medewerkerstevredenheidsonderzoek

Op verzoek van de UR ontvangt u hierbij een toelichting op het plan van aanpak van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierin worden de volgende punten toegelicht:

- Resultaten naar aanleiding van het onderzoek uitgevoerd in 2005;
- Koppeling van de resultaten aan de doelstellingen geformuleerd voor het huidige onderzoek;
- Toelichting voor de keuze van aanpak van knelpunten en de samenhang hiervan met RoUTe 14.
- Daarnaast vroeg de UR naar een samenvatting van de resultaten en een interpretatie daarvan. Deze zijn te vinden op de website [www.utwente.nl/geefuwmening](http://www.utwente.nl/geefuwmening). Dit is ook aan de UR medegedeeld. Ook staat in het plan van aanpak een korte samenvatting van de resultaten. Daarom gaan wij in deze brief daar verder niet op in.

## Onderzoek 2005

Uit het onderzoek in 2005 kwamen als belangrijkste verbeterpunten leidinggeven, ontwikkelingsmogelijkheden en communicatie naar voren. Ook gaf men aan dat de medezeggenschap onvoldoende presteerde en onvoldoende zichtbaar was. Naar aanleiding van deze punten zijn verschillende maatregelen genomen, zoals het opzetten van een managementontwikkelingsprogramma, verbetering en digitalisering van het jaargesprekformulier, meer aandacht voor loopbaanontwikkeling en trainingen voor en betere profilering van de medezeggenschap. Deze maatregelen hebben ertoe geleid dat in het huidige onderzoek de medewerkers deze onderwerpen beter beoordelen. Met name leidinggeven laat een duidelijke verbetering zien. Met betrekking tot leidinggeven en loopbaanontwikkeling scoort de UT ook grotendeels beter dan de benchmark. Een verbeterpunt dat ook in het huidige onderzoek weer onvoldoende scoort is communicatie. Hierop wordt verder ingegaan onder "keuze onderwerpen plan van aanpak".

Het functioneren van de UR wordt, ondanks de genomen maatregelen, nog niet als voldoende beoordeeld. Een kwaliteitsverbetering op dit terrein is ook in het belang van de medezeggenschap zelf. Het CvB verneemt graag van de UR hoe deze hier tegenaan kijkt en welke maatregelen zij wil nemen om in het volgende onderzoek een betere score te realiseren.

## Doelstellingen huidig onderzoek

De doelen van het huidige onderzoek zijn:

- In kaart brengen van de mening van UT-medewerkers over zaken die invloed hebben op werksfeer en –effectiviteit. Deze informatie wordt gebruikt om vast te stellen welke veranderingen zijn gerealiseerd en als input voor beleidsontwikkeling;

## UNIVERSITEIT TWENTE.

- Vaststellen of verbeteringen ten opzichte van 2005 zijn gerealiseerd;
- Nulmeting voor de strategische doelen geformuleerd in RoUTe 14.

De vergelijking met het vorige onderzoek laat zien dat een aantal positieve zaken zijn gehandhaafd. UT medewerkers gaan nog steeds met plezier naar het werk en ervaren veel vrijheid en plezier in het werk. Over de belangrijkste knelpunten, leidinggeven en loopbaanontwikkeling, zijn UT-medewerkers in het huidige onderzoek positiever. Daarnaast blijken UT-medewerkers tegenwoordig meer loyaal te zijn naar de UT. Zaken waar nog weinig verbetering in is opgetreden zijn communicatie binnen de UT en het functioneren van de medezeggenschap.

Informatie uit het onderzoek wordt gebruikt om lopend beleid waar nodig bij te sturen of nieuwe acties te starten. Zo bestaat er al langer aandacht voor ongewenst gedrag onder collega's. Uit het onderzoek blijkt dat een substantieel deel van UT-medewerkers echter ook last heeft van ongewenst gedrag van studenten. Dit is aanleiding om dit als nieuw aandachtspunt op te pakken. Ook klantgerichtheid van de diensten is een punt waarvan de UT naar aanleiding van dit onderzoek heeft besloten meer aandacht aan te besteden.

In de vragenlijst zijn verschillende directe en indirecte vragen met betrekking tot de strategische doelen uit RoUTe 14 geformuleerd. Hiermee is de basis gelegd voor de nulmeting. Deze vragen komen in de vervolgonderzoeken terug, waardoor de UT de realisering van deze doelen kan volgen.

Aan de geformuleerde doelstellingen wordt dus duidelijk voldaan.

### **Keuze onderwerpen plan van aanpak**

Het CvB heeft bewust gekozen om naar aanleiding van het onderzoek te focussen op een paar belangrijke verbeterpunten, te weten ongewenst gedrag en klantgerichtheid. In 2011 en 2013 vinden reeds de vervolgonderzoeken plaats. Om UT-medewerkers te laten zien dat hun input serieus wordt genomen is het belangrijk om in die onderzoeken verbeteringen te kunnen laten zien. Door te focussen op een beperkt aantal onderwerpen is dit beter te realiseren. Daarnaast is voor verschillende geconstateerde verbeterpunten reeds beleid ingezet. Uitvoering van het employabilitybeleid zal leiden tot heldere doorstroomcriteria, duidelijke loopbaanpaden en meer doorgroeimogelijkheden door o.a. verhoging van de mobiliteit.

Met betrekking tot communicatie scoort de UT niet goed. Dit is vaak een verbeterpunt in dergelijke onderzoeken, maar ook ten opzichte van de benchmark is de score niet goed. De afgelopen jaren zijn verschillende veranderingen doorgevoerd bij communicatie, die in ieder geval voor UT-medewerkers niet tot zichtbare verbetering hebben geleid. Naar aanleiding van RoUTe 14 is een corporate communicatiestrategie ontwikkeld. Uitvoering van de concrete deelplannen op gebied van wetenschapscommunicatie, interne communicatie, academische plechtigheden, sponsor- en evenementenbeleid, relatiemanagement en pers/publiciteitsbeleid dienen ertoe te leiden dat zowel interne als externe communicatie sterker worden neergezet.

Hoewel de UT voor leiderschap in het onderzoek al goed scoort, blijft het lopende managementontwikkelingstraject een belangrijk speerpunt. Leidinggevenden zijn essentieel bij het vertalen van uitgangspunten uit RoUTe 14 naar de organisatie en hun eigen eenheid. Zij zijn ook degenen die hun medewerkers moeten faciliteren en ondersteunen bij hun ontwikkeling. Ontwikkeling van leidinggevenden zal ook een positief effect hebben op de bottom up communicatie, die nu nog niet goed wordt beoordeeld.

Naast dit lopende beleid heeft het CvB bewust gekozen om ongewenst gedrag en klantgerichtheid uit te lichten. Zij hecht veel belang aan de wijze waarop we op de UT met elkaar om gaan. Medewerkers en studenten moeten het gevoel hebben in een veilige omgeving te kunnen studeren en werken, waarbij een optimale service wordt verleend. Dit komt ook

## UNIVERSITEIT TWENTE.

duidelijk voort uit de waarden uit RoUTe 14 ondernemerschap, samenwerking en betrokkenheid. Dat juist deze twee onderwerpen naar voren komen als duidelijk verbeterpunt is voor het CvB reden om hier bijzondere aandacht aan te besteden.

Om de klantgerichtheid van de service centra te verbeteren maakt het CvB concrete afspraken met hen met betrekking tot het serviceniveau en klanttevredenheid. Het op te stellen monitoringplan wordt ingezet om te toetsen in hoeverre de afspraken worden gerealiseerd. De resultaten zullen regelmatig worden geagendeerd bij de reguliere overleggen van het CvB met de directie van de service centra.

Het streven van het CvB is door genoemde maatregelen en lopend beleid in het volgende onderzoek een verbetering op deze onderwerpen te realiseren. In het plan van aanpak worden echter geen streefscores opgenomen aangezien deze een schijnnaauwkeurigheid weergeven.

Vertrouwende u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Namens het College van Bestuur,

Mr. H.J. van Keulen,  
Secretaris van de Universiteit