



cutting through complexity™

Inzicht in draagvlak, voortgang en beheersing van veranderrisico's

Voorstel voor periodieke meting van draagvlak en voortgang van het Twentse Onderwijsmodel en de beheersing van de daarbij behorende risico's

Definitief 23 oktober 2012

kpmg.nl



De UT voert een herziening van haar bacheloronderwijs door

Met de People Barometer wordt het draagvlak en de voortgang gemeten en inzicht gegeven in de belangrijkste risico's

1

Een ingrijpende herziening van het onderwijs vraagt om een systematische en objectieve monitoring

De UT is bezig met een ingrijpende herziening van het onderwijs

De Universiteit Twente (UT) heeft besloten om een fundamentele herziening van het bacheloronderwijs door te voeren. Deze herziening wordt gerealiseerd door ontwikkeling en implementatie van het Twentse Onderwijsmodel (hierna: TOM) en zal een ingrijpende transitie van het onderwijsproces van de UT betekenen.

Deze ingrijpende transitie vraagt om een goede monitoring

Een dergelijke ingrijpende transitie vraagt om een systematische en objectieve monitoring. Allereerst van het draagvlak en de belasting van de staf. Immers, een succesvolle verandering heeft alles te maken met het vertrouwen, de wil en de mogelijkheden van een ieder om de gezamenlijke ambities te realiseren. Hiernaast is het essentieel om ook steeds goed zicht te hebben op de mate waarin de verandering inhoudelijk op koers ligt ten opzichte van de plannen.

Inzicht in draagvlak en voortgang is essentieel om tijdig bij te kunnen sturen

Het ontbreken van draagvlak, een te hoge belasting van de mensen die het moeten doen en gebrek aan voortgang zijn grote risico's voor het bereiken van de gestelde doelstellingen. Periodieke monitoring kan hier goed zicht op houden, zodat tijdig bijgestuurd kan worden waar nodig.

2

Uw vraag: geef periodiek inzicht in die factoren die van essentieel belang zijn om van het TOM een succes te maken

U wenst een voorziening te treffen die u periodiek inzicht geeft in:

- de **belasting** van de staf en de mate waarin er **vertrouwen** is in de verandering bij de staf
- de **voortgang** van de ontwikkeling en implementatie van het TOM met aandacht voor de **inhoudelijke ontwikkeling** van het TOM
- de belangrijkste samenhangende **risico's** en de wijze waarop deze geadresseerd kunnen worden;.

Inzichten 2 en 3 worden ook via andere instrumenten gegeneerd, om de betrouwbaarheid van de resultaten zo groot mogelijk te maken.

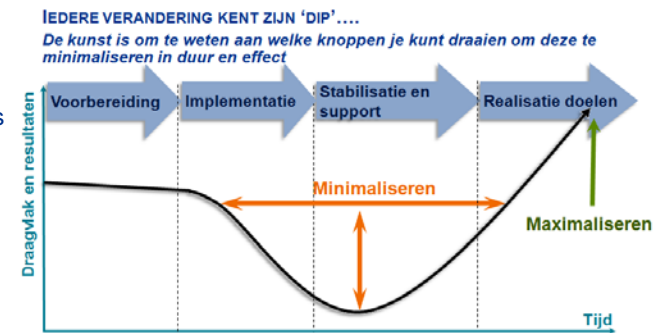
3

Deze succesfactoren meten wij op een objectieve manier door middel van een People Barometer

De People Barometer is een instrument dat wordt ingezet om het draagvlak bij betrokkenen en de voortgang van grootschalige veranderingstrajecten te meten. Hiermee geeft de People Barometer inzicht in de risico's die bestaan voor realisatie van het veranderingstraject. Deze risico's bieden vervolgens aanknopingspunten voor bijsturing in het veranderingstraject om de kans op succes te vergroten.

De People Barometer:

- meet objectief en onafhankelijk of de UT de juiste veranderkoers vaart waarmee u voldoende draagvlak heeft binnen de organisatie en op koers ligt om de belangrijkste mijlpalen te behalen;
- maakt voor het College van Bestuur en de Universiteitsraad inzichtelijk of en welke acties en interventies nodig zijn om de verandering te doen slagen;
- maakt de 'zachte kant' van de verandering hard en zorgt hiermee dat hierop gericht actie kan worden ondernomen.



Onze visie op transitie: algemeen

Het draagvlak en de daarmee behorende risico's wordt bepaald door zeven factoren. Door juist op deze aspecten te meten en bij te sturen, worden tijdig veranderrisico's beheerst

De zeven leidende slaagfactoren voor een succesvolle verandering



Risico's wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan



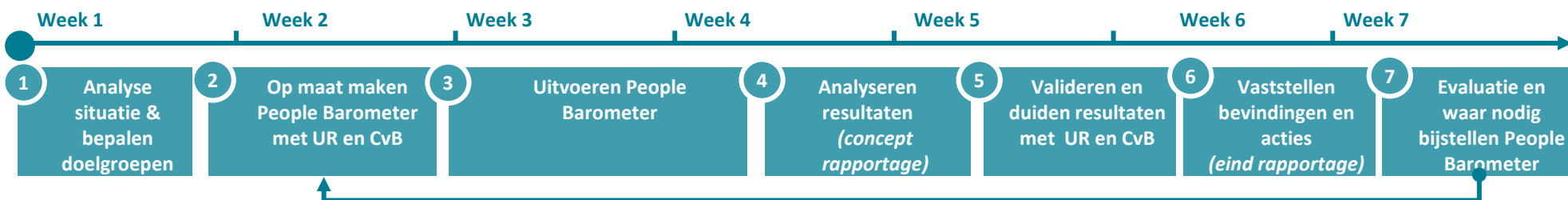
Hoe groot is het draagvlak? Waar zitten de risico's? Aan welke knoppen kan ik draaien?

De People Barometer is een op veranderkundige inzichten gebaseerde enquête onder medewerkers om vast te stellen in welke mate zij:

- de **noodzaak** voor verandering kennen, begrijpen en daar achter staan;
- de **visie** op de toekomst kennen, begrijpen, of deze voldoende consistent is en of men daar achter staat;
- het **plan** om tot de verandering door te voeren kent, begrijpt en daar achter staat;
- de verandering omarmt en zich **persoonlijk verbindt** aan het succes van de verandering;
- de **communicatie** zowel top-down als bottom-up als effectief ervaart;
- het vertrouwen heeft dat de organisatie in staat is om op basis van de **aanwezige en beschikbare kennis en vaardigheden** in staat zal zijn om de verandering ook daadwerkelijk door te voeren;
- het **vertrouwen heeft in het management** om de verandering effectief en op een goede wijze te sturen en door te voeren.

Onze aanpak

In 7 stappen periodiek inzicht in het draagvlak en de voortgang, de risico's en de wijze waarop deze geadresseerd kunnen worden



1. Analyse situatie & bepalen doelgroepen

Twee doelgroepen staan centraal in de People Barometer

Daarnaast willen wij samen met de UT bepalen welke doelgroepen in het onderzoek meegenomen moeten worden en wat daarbij eventuele aandachtspunten zijn. Wij denken aan de volgende twee doelgroepen:

- wetenschappelijk personeel (met en zonder leidinggevende verantwoordelijkheid);
- onderwijs ondersteunend personeel (met en zonder leidinggevende verantwoordelijkheid);

Verdieping resultaten

Wij stellen vervolgens voor om de resultaten van de People Barometer verder te differentiëren naar:

- faculteit en/of instituut;
- functietype;
- de mate waarin de doelgroepen actief betrokken zijn in de realisatie van het TOM.

2. Op maat maken People Barometer met Universiteitsraad en CvB

De ontwerpcommissie heeft een concept vragenlijst opgesteld. Deze zal vervolgens als onderdeel van het totale monitoringsinstrumentarium worden voorgelegd aan de UR en het CvB. Na besluitvorming zal de Barometer technisch worden ingericht en worden de nodige voorbereidingen getroffen om de Barometer binnen de UT uit te zetten. Op de volgende pagina's is de concept vragenlijst opgenomen.

Deelname van alle medewerkers aan de People Barometer

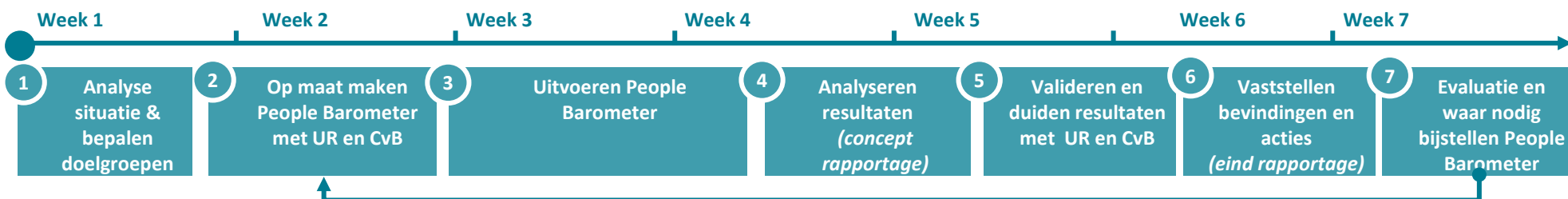
Doorgaans gaan wij uit van een minimale steekproefomvang van 25% van de totale populatie. Uit oogpunt van het creëren van draagvlak, stellen wij voor om alle medewerkers de gelegenheid te bieden om deel te nemen.

Vier metingen gedurende ruim een jaar uitgevoerd op de juiste momenten

Conform bespreking in de ontwerpcommissie stellen we voor om de eerste People Barometer zo spoedig mogelijk in oktober/november 2012 uit te voeren. Na positieve besluitvorming over de inzet van de People Barometer en de definitieve vaststelling kan de People Barometer na een week worden uitgezet. In de eerste meting met de People Barometer is voorzien via het huidige contract met KPMG. De People Barometer kan ook daarna, bijvoorbeeld rond februari/maart 2013 en snel na 1 september 2013 nogmaals worden uitgevoerd. Voor een deel kunnen dan andere vragen van belang zijn, afhankelijk van de vorderingen van de transitie. Zo blijven Universiteitsraad en CvB steeds zicht houden op het draagvlak en de voortgang ook als de startdatum dichterbij komt en als het TOM is ingevoerd. Op deze manier is er steeds informatie beschikbaar op cruciale momenten in de transitie, die direct benut kan worden. Dan is de toegevoegde waarde van de People Barometer het hoogst.

Onze aanpak (vervolg)

In 7 stappen periodiek inzicht in het draagvlak, de risico's en de wijze waarop deze geadresseerd kunnen worden



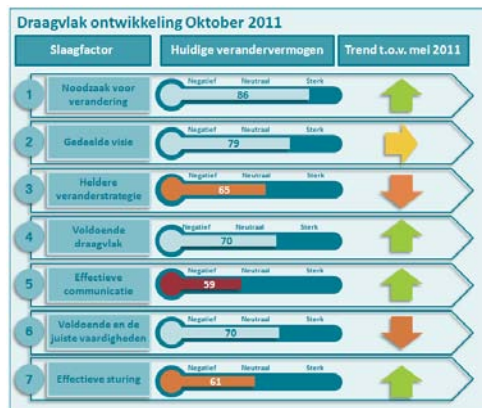
3. Uitvoeren People Barometer

De deelnemers ontvangen per e-mail een gepersonaliseerde uitnodiging om anoniem en op vrijwillige basis de online vragenlijst in te vullen. Doorgaans krijgen zij hiervoor 7 tot 14 dagen de gelegenheid. Tussendoor zullen aan diegenen die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld één of maximaal twee herinneringen worden gestuurd. De antwoorden van de deelnemers zijn volledig anoniem en zijn op geen enkele wijze herleidbaar naar individuele deelnemers. Dit creëert een veilige omgeving en stimuleert deelnemers om oprecht hun visie en mening te geven op wat goed gaat en wat beter moet.

De vragen worden zowel in het Nederlands als in het Engels aangeboden. De rapportage is in het Nederlands.

4. Analyseren resultaten

De kwantitatieve resultaten zullen wij allereerst uiteenzetten en per doelgroep analyseren. Vervolgens zullen wij ook de kwalitatieve resultaten (open antwoorden) analyseren. Deze analyse zullen wij vervolgens in een eerste concept rapportage verwerken zonder conclusies of aanbevelingen.



5. Valideren en duiden resultaten. Vertalen naar concrete acties

De concept rapportage zal de monitoringscommissie bespreken met de UR en het CvB om gezamenlijk de resultaten te kunnen doorgronden en in het juiste perspectief te zetten. Daarnaast zal de monitoringscommissie samen met de UR en het CvB de gevalideerde resultaten vertalen naar concrete conclusies en acties voor verbetering van het draagvlak en/of het voorkomen van de belangrijkste risico's.

6. Vaststellen bevindingen en acties

Op basis van de vorige stap zal de eindrapportage met daarin de conclusies en acties door de monitoringscommissie/programmabureau ter vaststelling aan het CvB worden aangeboden. Waar nodig ondersteunt het programmamanagement van het TOM met de bewaking van adequate opvolging van vastgestelde acties.

7. Evaluatie en waar nodig bijstellen People Barometer

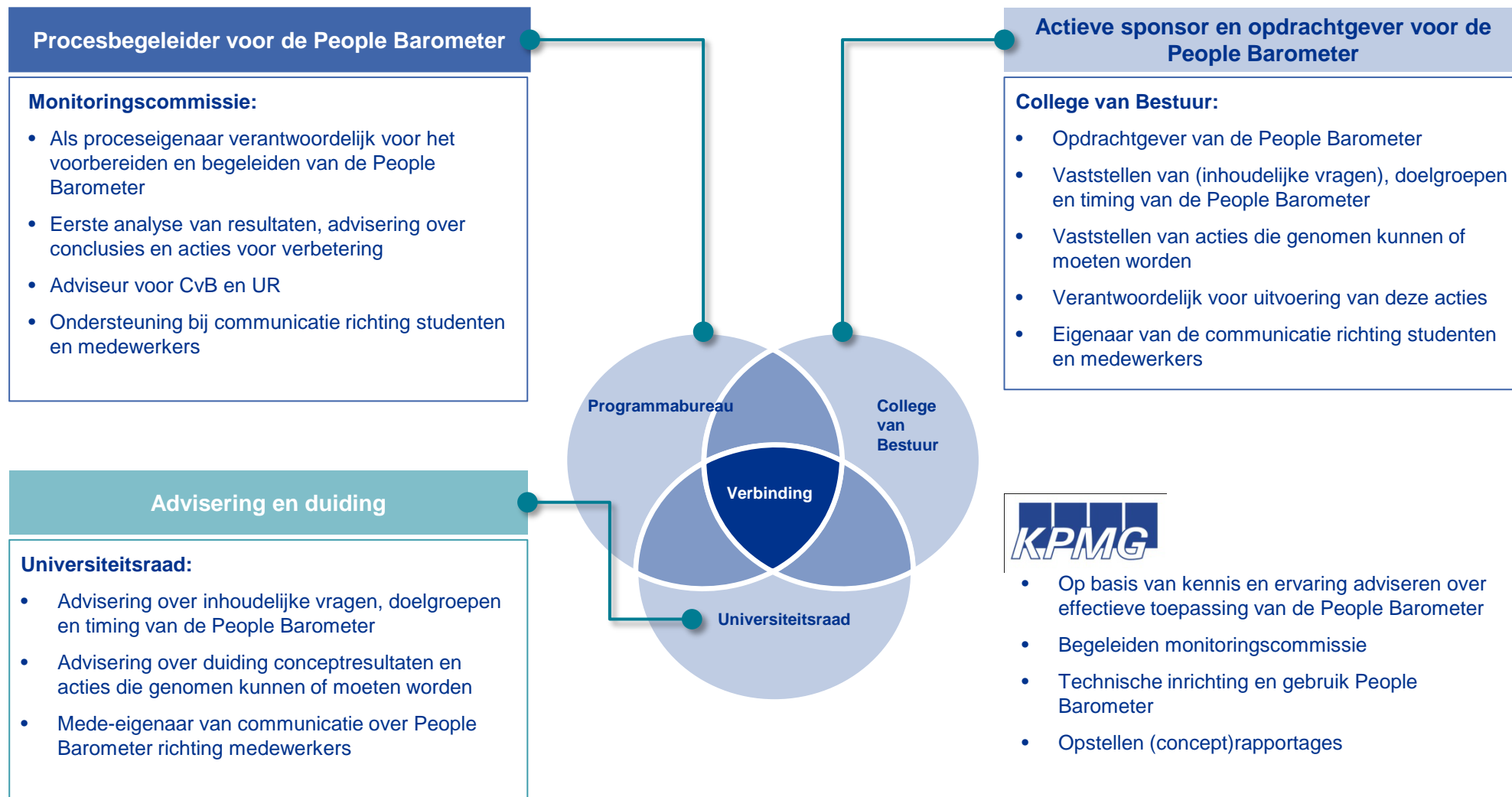
Tot slot zal de monitoringscommissie een evaluatie uitvoeren met de UR en het CvB. Enerzijds om het proces te evalueren. Anderzijds ter voorbereiding van de volgende People Barometer.

Vragen periodiek herijken

Onze ervaring is dat over de tijd enkele vragen relevantie verliezen terwijl andere vragen juist veel relevanter of anders gesteld moeten worden. Bij iedere meting zal daarom, onder regie van de monitoringscommissie, een 'ijking' plaatsvinden van alle vragenlijst waarna deze zonnodig wordt aangepast.

Een samenspel van Monitoringscommissie, CvB en UR

Het samenspel zorgt ervoor de People Barometer niet alleen gedeeld beeld geeft over het draagvlak en de risico's, maar ook zorgt voor concrete (gezamenlijke) acties ter verbetering



Eerste aanzet voor People Barometer

Algemene vragen

De People Barometer bestaat uit verschillende categorieën stellingen en vragen: *algemene stellingen en vragen*, *inhoudelijke stellingen en vragen m.b.t. belasting van en draagvlak bij de staf*, *inhoudelijke stellingen en vragen m.b.t. inhoudelijke ontwikkeling en voortgang* en tot slot een *afsluitende vraag*. In de vragenlijst zal bij iedere vraag duidelijk worden aangegeven tot welk onderdeel de betreffende vraag behoort.

Algemeen: stellingen en vragen	Antwoorden
1. Wat is uw functietype?	Promovendus/Docent/Onderzoeker/Universitair docent / Universitair hoofddocent / Hoogleraar/ Directeur onderzoeksinstituut/ Directeur onderwijsinstituut/Decaan/Directeur dienst of bedrijfsvoering/Onderwijs- en of onderzoeksondersteuning/Administratieve en secretariële ondersteuning/Management- en bestuursondersteuning/Anders, nl....
2. Bij welk(e) faculteit of dienst bent u in dienst?	Faculteiten : TNW / EWI / CTW / GW / MB / ITC Diensten : AZ / M&C / S&B / HR / FEZ / S&O / B&A / ICTS / FB Anders, namelijk....
3. Heeft u leidinggevende verantwoordelijkheid?	Ja/nee
4. De ontwikkeling en implementatie van het Twentse Onderwijsmodel voor de bacheloropleidingen (hierna: TOM) leidt voor mij in mijn dagelijkse praktijk tot:	Zeer grote verandering / Grote verandering / Beperkte verandering / Geen verandering / Geen mening
5. Bent u op dit moment direct betrokken bij de totstandkoming van één of meer van de volgende onderdelen van het TOM? <ul style="list-style-type: none"> Inhoudelijke ontwikkeling (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een of meerdere modules) Onderwijs ondersteuning, advies en/of management Pilot BMT Pilot EE Anders namelijk... 	Zeer intensief betrokken (dagelijks)/ Intensief betrokken (wekelijks) / Incidenteel betrokken (soms) / Niet betrokken Eventuele toelichting:
6. Indien u direct betrokken bent bij één of meerdere onderdelen van het TOM, kunt u aangeven wat uw rol precies is (bijv. module-coördinator, mede-docent, tutor, onderwijs ondersteuning, etc.)? Indien u direct betrokken bent bij meerdere onderdelen vragen we u om uw rol per onderdeel aan te geven.	<i>Open vraag</i>

Eerste aanzet voor People Barometer (vervolg)

Vragen met betrekking tot belasting van en draagvlak bij de staf

Inhoudelijke stellingen en open vragen – draagvlak en belasting

7. Het TOM zal bijdragen aan de volgende doelstellingen (*meerdere antwoorden mogelijk*):

- Studenten uitdagen zodat ze hun studietijd veel beter gaan benutten
- Tegemoet komen aan de verminderde onderwijsinkomsten en toegenomen studiekosten
- Tegemoet komen aan de strengere regels ten aanzien van op tijd en op de juiste plaats (af)studeren.
- Anders, nl...

8. Het TOM biedt voldoende flexibiliteit qua keuzemogelijkheden voor studenten.

9. Het TOM biedt voldoende flexibiliteit qua tijdsplanning voor studenten.

10. Het ontwerpkader dat geldt voor ontwikkeling en implementatie van het TOM voor mijn opleiding(en) is voor mij duidelijk.

11. Het financiële kader dat geldt voor ontwikkeling en implementatie van het TOM voor mijn opleiding(en) is voor mij duidelijk.

12. De aanpak voor ontwikkeling en implementatie van het TOM is voor mij duidelijk.

13. Ik sta achter deze aanpak voor ontwikkeling en implementatie van het TOM.

14. Wat ik goed vind aan het proces van ontwikkeling en implementatie van het TOM is.

15. Wat ik vatbaar vind voor verbetering aan het proces van ontwikkeling en implementatie van het TOM is

16. Ik weet wat de ontwikkeling en implementatie van het TOM voor mij persoonlijk betekent.

17. Ik weet wat er van mij wordt verwacht in de ontwikkeling en implementatie van het TOM.

18. De ontwikkeling en implementatie van het TOM vraagt van mij extra inspanning ten

Inhoudelijke stellingen en open vragen – draagvlak en belasting

19. Ik verwacht dat ,wanneer het TOM is geïmplementeerd ,dit leidt tot een structurele verlaging van mijn onderwijsinspanning.

20. De extra inspanning die de ontwikkeling en implementatie van het TOM vraagt is een inspanning die mijn collega's en ik *gezamenlijk* leveren.

21. Er zijn afspraken te maken met mijn leidinggevende over het inpassen van de extra inspanning die de ontwikkeling en implementatie van het TOM vraagt in mijn reguliere werkzaamheden.

22. Er zijn faciliteiten beschikbaar om de extra inspanning die gevraagd worden voor het TOM, mogelijk te maken (bijvoorbeeld tijd, tijdelijke extra capaciteit, ICT, onderwijskundige kennis...).

23. Ik ervaar op dit moment een goede balans tussen mijn onderzoekstaken en onderwijstaken.

24. Ik ervoer eerder een goede balans tussen mijn onderzoekstaken en onderwijstaken.

25. Ik ben gemotiveerd om van het TOM een succes te maken.

26. Mijn collega's zijn gemotiveerd om van het TOM een succes te maken.

27. Mijn leidinggevende is gemotiveerd om van het TOM een succes te maken.

28. In het proces van ontwikkeling en implementatie van het TOM wordt voldoende gelegenheid geboden voor inbreng van medewerkers.

29. In het proces van ontwikkeling en implementatie van het TOM wordt voldoende gelegenheid geboden voor inbreng van studenten.

Antwoord categorieën: Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens / Niet van toepassing.

🗳️ Open vraag

Eerste aanzet voor People Barometer (vervolg)

Vragen met betrekking tot voortgang

Inhoudelijke stellingen en toelichting – <i>inhoudelijke ontwikkeling en voortgang</i>	Antwoorden
<i>De volgende vragen hebben betrekking op die opleiding(en) en module(s) waar u het meeste bij betrokken bent.</i>	
30. Er zijn duidelijke ontwerpcriteria aan de module-ontwikkeling gesteld.	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
31. Ik verwacht dat het concept module-ontwerp zal voldoen aan de ontwerpcriteria.	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
32. Bij het ontwerp van de module(s) zijn meerdere opleidingen betrokken.	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
33. Het ontwerp van de modules van het eerste semester 2013-2014 ligt op schema zodanig, dat een voorlopig ontwerp uiterlijk per februari 2013 gereed is.	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
34. Ik ken de planning en de belangrijkste mijlpalen van het proces van ontwikkeling en implementatie van het TOM voor deze opleiding(en).	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
35. We liggen op koers om het TOM per 1 september 2013 in te voeren voor deze opleiding(en). Indien mee oneens, wat ontbreekt er nog?	Helemaal mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Helemaal mee oneens/Niet van toepassing/Weet niet. Toelichting:
Afsluitende vraag	
36. Nadere toelichting op eerdere antwoorden of suggesties voor het vervolgproces van ontwikkeling en implementatie van het TOM: ...	



cutting through complexity™

Deze proposal is opgesteld door KPMG Advisory N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap, een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit, en is in alle opzichten onderhevig aan onderhandeling, overeenstemming en ondertekening van een opdrachtbevestiging of een contract. KPMG International verleent geen diensten aan cliënten. Geen enkel lid van het KPMG-netwerk heeft de bevoegdheid om KPMG International of enig ander lid jegens derden te binden of tot iets te verplichten, noch heeft KPMG International de bevoegdheid om enig ander lid te binden of tot iets te verplichten.