

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 13 februari 2013
Commissievergadering : SI / OOS / FPB
Agendapunt : Concept MO Plan van Aanpak
Bijgevoegde stukken : Brief / kenmerk 399.258/HR
Concept MO Plan van Aanpak

Betrokken concerndirectie: HR

paraaf: _____

Secretaris: mr. H.J. van Keulen

paraaf: _____

Portefeuillehouder: ir. K.J. van Ast

paraaf: _____

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB
Datum behandeling: 17 december 2012
Naam agendapunt: concept MO Plan van Aanpak
Conclusie toen: voorlopig vastgesteld, in afwachting van instemming UR

3. Toelichting/samenvatting:

Het (concept) MO Plan van Aanpak (2012) wordt ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad. Bespreking hiervan zal plaatsvinden in de UR overlegvergadering van 13 februari 2013.

Het MO Plan van Aanpak omvat 3 organisatiebrede actie-/verbeterpunten. De bijlage betreft de diverse actie-/verbeterpunten die door (alle) eenheden zijn geformuleerd. De bijlage met actiepunten per eenheid maakt strikt genomen geen deel uit van het Plan van Aanpak, omdat het een weergave van de geplande acties binnen (en door) de eenheden betreft. In het kader van het bieden van transparantie zal de bijlage wél (integraal) mee worden gestuurd.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Gezien
Gehoord
Overwegende
Besluit het CvB

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)

.....
.....

UNIVERSITEIT TWENTE.

Universiteitsraad

COLLEGE VAN BESTUUR

VAN
J.J.G.M. Winter
T 053 489 2234
jj.g.m.winter@utwente.nl

DATUM
19 december 2012
ONS KENMERK
399.258/HR

PAGINA
1 van 1
BIJLAGE
1

ONDERWERP
Concept MO Plan van Aanpak

Geachte Universiteitsraad,

Hierbij biedt het College van Bestuur u, ter instemming, het MO Plan van Aanpak aan. In antwoord op het door u verstrekte ongevraagde advies betreffende het verbeteren van de interne communicatie, benadrukt het College van Bestuur bovendien graag dat het de resultaten van het MO en de geleverde feedback zeer serieus neemt.

De afgelopen periode is zoveel mogelijk gebruikt om de resultaten van het MO goed te laten landen in de verschillende eenheden. Uitgangspunt is dat het gesprek dáár gevoerd wordt, waar het ook gevoerd dient te worden en zoveel mogelijk op 'open' wijze. Op bestuurlijk niveau is het MO eveneens uitgebreid besproken met Decanen en Directeuren, onder andere in het Strategisch Beraad, het CvB/Decanen overleg, het UCB en ook de Raad van Toezicht. Daarbij is niet alleen gekeken naar de resultaten maar nadrukkelijk ook naar de reacties en feedback vanuit de faculteiten en diensten. Op basis hiervan is een (concept) MO Plan van Aanpak samengesteld met daarbinnen een drietal UT-brede Actiepunten:

1. (Intern) Communiceren
2. Klantgericht werken
3. Ontwikkelingsmogelijkheden

Het belangrijkste Actiepunt betreft wellicht het 'intern communiceren' binnen de organisatie. Dit is in lijn met het door u aangereikte advies. Op basis van een inventarisatie van communicatiemiddelen en -inzet is geconstateerd dat er op dit terrein al veel gebeurt binnen de Universiteit. De vraag is of dit voldoende effectief is en of er voldoende ruimte is voor zogenaamde 'bottom-up communicatie'. Dit vereist een verdere analyse van de huidige situatie. Daarin zullen de door u gestelde vragen worden meegenomen.

De bespreking van het MO Plan van Aanpak staat geagendeerd voor de UR overlegvergadering van 13 februari 2013. Het College kijkt met vertrouwen uit naar uw reactie op het Plan.

Namens het College van Bestuur,

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



**Plan van Aanpak
Medewerkersonderzoek UT 2012**



Inhoudsopgave

INLEIDING	4
RESULTATEN	4
UT – BREDE ACTIEVERBETERPUNTEN:.....	5
1. (Intern) Communiceren	5
2. Klantgericht werken.....	8
3. Ontwikkelingsmogelijkheden.....	9
VOORTGANG	11
Faculteit MB	12
Faculteit EWI.....	13
Faculteit TNW:.....	13
Faculteit ITC.....	14
Faculteit GW.....	15
Faculteit CTW.....	16
Service Centrum S&O	17
Service Centrum FB	19
Concerndirectie S&B	19
Concerndirectie M&C	20
Service Centrum B&A	21
Concerndirectie AZ.....	22
Concerndirectie FEZ	23
Service Centrum ICTS	24
Concerndirectie HR.....	25

Inleiding

In mei 2012 heeft de Universiteit Twente opnieuw een Medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. Het betreft het tweede onderzoek, in een serie van drie onderzoeken in lijn, dat met ondersteuning van Effectory (landelijk marktleider op dit vlak) is uitgevoerd. Bij de voorbereiding van de editie 2012 is vooral veel aandacht besteed aan het actualiseren van de generieke vragenlijst, met behoud van de mogelijkheid tot het maken van een vergelijking met de vorige editie (2009). De MO vragenlijst is in mei 2012 digitaal uitgezet, vanzelfsprekend met de garantie van anonimiteit van de deelnemers. In totaal hebben 1800 medewerkers (56,7%) deelgenomen aan dit onderzoek. Het responspercentage is daarmee, in vergelijking tot het vorige onderzoek (2009), met ruim 11% toegenomen.

Halverwege juli zijn de resultaten van het MO aan alle eenheden (faculteiten en diensten) ter beschikking gesteld. Op basis van de afspraak om het delen/communiceren van de resultaten óver de zomer van 2012 te tillen, zijn alle eenheden vervolgens rond begin september 2012 gestart met het bespreken van de resultaten per groep en per eenheid. Dit is verzorgd door decanen, directeuren en lijnmanagers, met ondersteuning van de HR managers en -adviseurs. In aansluiting hierop zijn alle eenheden rond begin oktober 2012 gestart met het vaststellen van actiepunten per groep en per eenheid, gevolgd door het opstellen en aanleveren (bij HR) van Actieplannen per eenheid. In de bijgevoegde bijlage treft u deze actiepunten aan. Daarnaast zijn drie UT brede actiepunten geformuleerd, die op het niveau van de UT als geheel worden opgepakt.

Resultaten

Met betrekking tot de resultaten van de editie 2012 geldt dat deze in grote lijnen vergelijkbaar zijn met de resultaten van het onderzoek in 2009. Qua algemene tevredenheid is net als in 2009 sprake van het 'rapportcijfer' 7.4. Opvallend is dat de UT op de meeste thema's wederom iets positiever beoordeeld wordt dan vergelijkbare organisaties uit de benchmark. Dit geldt niet voor het thema Klantgerichtheid; de score op Klantgerichtheid is zelfs lager dan in 2009, ondanks diverse aanzetten tot verbetering na afloop van het MO 2009. In een tijd waarin veel (tegelijkertijd) speelt en waarbij veel bewegingen en veranderingen gaande zijn, is het totaalbeeld echter relatief positief.

Op basis van een nadere analyse van de resultaten, in combinatie met de vastgestelde verbeterpunten bij de eenheden komt een beeld naar voren van een organisatie waar medewerkers relatief tevreden en betrokken/bevlogen zijn maar ook van een organisatie waar, naast Klantgerichtheid, op het terrein van 'Communiceren' nog winst te behalen valt. Ook valt op dat veel eenheden als verbeteractie hebben om de ontwikkel- en/of doorgroeimogelijkheden van medewerkers duidelijker vorm te geven. Dit laatste punt sluit goed aan bij het streven van de UT om Employability een sterke impuls te geven. De focus zal in de komende tijd, organisatie-breed, komen te liggen op de thema's 'Klantgerichtheid', '(intern) Communiceren' en 'Ontwikkelingsmogelijkheden'.

UT – brede actie/verbeterpunten:

1. (Intern) Communiceren

Goed (intern) Communiceren vormt een duidelijk verbeterpunt. Uit de resultaten blijkt dat onder andere uit een score van 5,2 op de vraag/stelling: 'Er wordt op een goede wijze gecommuniceerd over belangrijke zaken binnen de UT' en een score van 5,3 op de vraag/stelling 'Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatie-brede onderwerpen (bottom-up)', evenals een score van 5,4 op de vraag/stelling 'Ik ben tevreden over de interne communicatiemiddelen die de organisatie inzet'. Op de vragen of (respectievelijk) het CvB, het Bestuur van de eigen eenheid en de Universiteitsraad 'voldoende weet wat er leeft op de werkvloer', worden eveneens lage scores genoteerd. Dat geldt ook voor de vraag/stelling 'Het medezeggenschapsorgaan van mijn eenheid informeert mij voldoende over waar zij zich mee bezig houdt'; met een score van 5,1. Tegelijkertijd zijn de scores op de vragen/stellingen 'Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van de Universiteit Twente' en 'Ik sta achter de doelstellingen van de Universiteit Twente' relatief positiever (respectievelijk 6,6 en 6,4).

Op basis van dit totaalbeeld is het evident dat met betrekking tot 'Intern Communiceren' overal in de organisatie nog winst kan worden behaald. Communiceren vraagt in de gehele lijn een juiste rol en invulling, naast het CvB ook van Decanen, Wetenschappelijke Directeuren, Hoogleraren, etc.

Uit onderstaande inventarisatie blijkt dat er al veel aan communicatie wordt gedaan en dat diverse nieuwe initiatieven op stapel staan. Uiteraard zullen deze worden geëvalueerd op effectiviteit en nader worden bekeken op de juiste balans tussen 'zenden en ontvangen', 'advies en inspraak', evenals 'top-down en bottom-up' aspecten. De verwachting is dat deze balans ongetwijfeld beter kan (meer luisteren), zodat alle medewerkers beter betrokken en gehoord worden. De huidige scores vragen echter ook om verder onderzoek, waarom er - ondanks de lopende activiteiten - nog steeds lage scores zijn. Dit korte onderzoek (zie verder), zoomt daarbij in op de spelers, (overleg-) structuren, lijncommunicatie naar de werkvloer, middelen en voorzieningen, maar zal ook rekening houden met de effecten van inhoud en timing van de boodschap (veranderingen, reorganisaties, bezuinigingen).

Inventarisatie van (lopende/nieuwe) interne communicatie activiteiten

Algemeen vanuit CvB

- Ronde Tafel gesprekken met Voorzitter CvB
- Bezoeken aan Kamers van Hoogleraren en werkbezoeken aan eenheden
- Hooglerarenlunches
- Actualiteitenborrel / Tête à tête in de Faculty Club
- Borrels met de rector

Daarnaast vindt er tevens informatieoverdracht plaats op evenementen zoals de Nieuwjaarsbijeenkomst, Afsluiting Academisch Jaar, Diës, OAJ, Innovatielezing en andere bijeenkomsten.

Interne Communicatie m.b.t. Onderwijsvernieuwingen:

Bestaande initiatieven:

- Intranetsite met alle informatie, voortgang, planning over de onderwijsvernieuwingen (www.utwente.nl/onderwijsvernieuwingen)
- Onderwijsdagen UT (ca. twee keer per jaar, de Rector is eigenaar vanuit CvB).
- TOM Ontwerpbijskomsten met de Opleidingsdirecteuren, in aanwezigheid van de Rector.
- *Onafhankelijke 'Klankbordgroep'*: de Rector maakt gebruik van een onafhankelijke 'Klankbordgroep' bestaande uit diverse UT medewerkers. Deze heeft als opgave kritisch het proces in onderwijsvernieuwingen te blijven volgen en het model verder te ontwikkelen.
- TOM Carrousel: Lunchbijeenkomsten in het kader van het nieuwe onderwijsmodel aan de UT. Iedere bijeenkomst gaat in op een bepaald aspect van modulair projectonderwijs. Een aantal docenten die ervaring hebben opgedaan in projectonderwijs, delen deze ervaringen.
- Persoonlijk mailing vanuit de Rector aan het Wetenschappelijk Personeel over kennisuitwisseling en uitnodiging aan docenten om te melden of en welke expertise ze in het onderwijs in het kader van het TOM met collega's willen delen.

Nieuwe initiatieven:

- 'Docent traint docent': De gedachte is om de TOM Carrousel, dat nu vooral uitwisseling is van expertise, in een later stadium te vervolgen in de vorm van een 'docent traint docent' in het werken met het TOM.
- Eveneens worden Faculteitslunches met de Rector gepland, waar de Rector luistert naar wat er leeft en gaande is op dit gebied.

Reguliere overlegstructuren:

- *Programmateam onderwijsvernieuwingen*, met alle programmaleiders in onderwijsvernieuwingen;
- *Kernteam TOM* (alle clustertrekkers waken over samenhang en samenwerking in het ontwerpproces. Onder voorzitterschap van de rector komen zij bijeen in het 'Kernteam' voor de curriculumontwikkeling.)
- *Tafel van Ed*: zorgt onder voorzitterschap van de Rector voor afstemming met de staande (onderwijs)organisatie. Aan de Tafel van Ed zitten onder andere de voorzitter van de UCO en de Secretaris als hoofd van de diensten. De Tafel van Ed heeft van het College verregaande beslissingsbevoegdheden gekregen en kan dus wanneer nodig snel knopen doorhakken.

Interne Communicatie m.b.t. Thema Governance:

Bestaande initiatieven:

- Raadplegen en informeren door CvB van:
 - Voorzitter CvB heeft Kamers van Hoogleraren bezocht, vaak uitgebreid met meerdere personen uit gehele faculteit.

- JA@UT (Jonge Academie Universiteit Twente);
- UT experts die ervaring hebben met buitenlandse Governance modellen;
- Tenure Trackers in Ronde Tafel gesprekken met de voorzitter van het CvB;
- Mailings naar de UT gemeenschap over de discussie rondom de Governance van de UT, waarbij de UT gemeenschap actief is uitgenodigd te participeren in de ideeën en discussie.

Nieuwe initiatieven

- In de gamma faculteiten wordt een brede inspraakbijeenkomst georganiseerd.
- Voor de bètafaculteiten wordt een klankbordgroep ingesteld van respondenten uit die faculteiten.
- Voor de ondersteunende medewerkers wordt een Ronde Tafel gesprek met de voorzitter van het CvB georganiseerd.

Verder zijn er zijn adviescommissies ingesteld die zich buigen over de voors- en tegens van het samenvoegen van faculteiten en worden interne deskundigen op het gebied van Hoger Onderwijs geraadpleegd (CHEPS).

Interne Communicatie m.b.t. Thema 'Ondersteunende diensten':

Er wordt ook gewerkt aan een voorstel om binnen de UT aandacht te hebben voor wat de ondersteuning, de successen die behaald worden, maar ook voor de verbetermogelijkheden die er zijn om de ondersteuning en het primaire proces beter op elkaar te laten aansluiten.

Actie-verbeterpunt:

Doel/resultaat actiepunt:

- Via een kort nader onderzoek wordt verhelderd welke aanvullende communicatie nodig is (meer, minder, andere of zelfs geen) en/of andere verbeteringen of vernieuwingen noodzakelijk zijn.
- Het uiteindelijke doel is dat de interne UT communicatie integraal wordt verbeterd: belangrijke onderwerpen worden in interactieve vorm en dialoog en tijdig met elkaar besproken, horizontaal en verticaal binnen alle UT geledingen, met behulp van effectieve activiteiten, processen en communicatiemiddelen.
- Vanuit deze interactie ontstaan eventueel nieuwe ideeën, verloopt de samenwerking beter en komen veranderingen sneller tot stand. De verbinding, betekenisgeving, draagvlak en uitwisseling van informatie binnen de UT - in het bijzonder tussen medewerkers en leidinggevenden - wordt zo vergroot en draagt bij aan het realiseren van de UT-doelen ('internal alignment').

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Verzamelen van informatie- communicatie- en interactiebehoefte, door middel van interviews en aanvullende vragen aan een selectie van betrokkenen.
- Analyse van behoefte, structuur en doeltreffendheid van interne communicatieprocessen, -middelen en -activiteiten.

- Vaststellen/aanscherpen van doelen en verbeterpunten op basis van de volgende resultaatgebieden:
 - Spelers:
 - Wie zijn de 'key players', functies en personen die bij de UT spelen een belangrijke rol in de interne communicatie. Wat verwachten we van ze en hoe kunnen ze hun rol in de interne communicatie zo goed mogelijk spelen?
 - Structuur:
 - Op welke verschillende werkwijzen vindt informatie-uitwisseling en betekenisgeving tussen mensen of groepen mensen binnen de UT plaats. Een structuur bestaat uit processen, middelen, (werk-) overleggen en netwerken.
 - Thema's:
 - Hier gaat het om thema's (bijv. UT-doelen, onderwijsvernieuwing, Governance, ondernemend zijn, etc.) die extra aandacht en focus vragen in de interne communicatie.
 - Meten/Borgen:
 - In hoeverre is interne communicatie een structureel en integraal onderdeel van management, processen en samenwerking? In hoeverre wordt het effect gemeten en wordt de feedback gebruikt als sturingsinstrument?
 - IC-functie:
 - Op basis van de bevindingen wordt de IC-functie nader ingevuld en de rol van M&C en HR op dit gebied verhelderd.

- Tot slot de uitvoering/ invoering van de verbeteringen in interne communicatie, zowel de 'quick wins' als structurele aanpassingen.

- De Quick Scan wordt in Q1 van 2013 uitgevoerd. De invoering van verbeteringen vindt plaats in de tweede kwartaal van 2013 en verder; realisatie van 'quick wins' vindt waar mogelijk vanzelfsprekend eerder plaats.
- Monitoring van de voortgang vindt plaats in het MO 2014.
 - De Concerndirectie M&C stelt in samenwerking met de Concerndirectie HR vast welke medewerkers nader geïnterviewd gaan worden. Ook vinden er gesprekken plaats met bestuurlijke vertegenwoordigers en inhoudelijke experts vanuit Faculteiten, Instituten en Diensten.

2. Klantgericht werken

Klantgerichtheid als thema is op basis van de scores een duidelijk aandachtspunt. De vraag/stelling: 'Klantgericht werken heeft prioriteit binnen de Universiteit Twente' levert een score van 5,7 op. Opvallend daarbij is dat deze lage waardering over de gehele breedte van de organisatie waarneembaar is in de resultaten. De vraag/stelling 'Binnen mijn afdeling/team staat de klant voorop' levert een positiever resultaat op (6,8), maar nog steeds lager in vergelijking met het MO van 2009 en in vergelijking met organisaties uit de benchmark. Uit een combinatie van antwoorden van deelnemers valt onder meer af te leiden dat niet iedereen de mening is toegedaan dat men in de ondersteunende diensten voldoende weet 'wat er speelt in het primair proces'. Opvallend is dat het OBP duidelijk positiever scoort (6.8) op dit punt dan het WP (5.6).

Op basis van de gestelde vragen is niet eenduidig vast te stellen waar het precies aan schort en welke klant wordt geduid. Een verdere analyse is dan ook op zijn plaats.

Voor het UCB als vertegenwoordiging van ondersteunende diensten binnen de universiteit is een belangrijke rol weggelegd. Temeer omdat het werken aan het verhogen van de klantfocus voor ondersteunende diensten, centraal en binnen de faculteiten / eenheden, al erkend werd als een aandachtspunt. Waarbij dient te worden opgemerkt dat om hier succesvol te zijn ook het WP hierbij nadrukkelijk betrokken dient te worden.

Actie-/verbeterpunt:

Doel/resultaat actiepunt:

Verbeteren klantgerichtheid

- Aansluiting op wensen van het primair proces door vergroten kennis primair proces bij 'ondersteuners' en vergroten kennis, waardering en begrip over ondersteuning bij primair proces.
- Er is een "product diensten" catalogus die daarbij past.
- De efficiency en samenwerking binnen UT neemt toe, evenals onderlinge betrokkenheid.
- Het UCB (secretaris, directeuren bedrijfsvoering, directeuren Concerndirecties & Service Centra) werkt aan de hand van een verdere verdieping en analyse concrete voorstellen uit en legt dit in april 2013 aan het CvB voor. Gedacht kan daarbij worden:
 - Het organiseren van (reguliere) werkbezoeken en stages, het vergroten van jobrotation initiatieven.
 - Trainingen voor eerste lijns functionarissen, gericht op kennis, vaardigheden en attitude, ter bevordering van het klantgericht denken en werken.
 - Doorlichting klantprocessen en het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden.
- Eerste kwartaal 2013 (voorstel tot verbetering); uitvoering hoofdzakelijk in tweede helft 2013 en geheel 2014.
- Meting/monitoring van de voortgang vindt plaats bij MO 2014.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

3. Ontwikkelingsmogelijkheden

Zowel op basis van de uitkomsten van het MO als op basis van de aangeleverde actiepunten van de eenheden kan geconcludeerd worden dat ontwikkeling een belangrijk aandachtspunt is. Uit de resultaten blijkt een score van 5,4 op de vraag/stelling: 'De criteria om door te groeien naar een andere of hoger gewaardeerde functie zijn me duidelijk' en een score van 6,1 op de vraag/stelling: 'Ik ben tevreden over mijn ontwikkelingsmogelijkheden binnen de Universiteit Twente'. Bij de aangeleverde actiepunten van de eenheden wordt in 50% van de gevallen ontwikkelingsmogelijkheden - in de brede zin van het woord - benoemd als belangrijk aandachtspunt. Het onderwerp ontwikkeling wordt gekoppeld aan o.a. het jaargesprek (pop-gesprekken), employability, doorgroei, ontlooiingsmogelijkheden en loopbaanpaden.

Actie-/verbeterpunt:

Doel/resultaat actiepunt:

Aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden

- Het versterken van een kwalitatief/competent personeelbestand.
- Het realiseren van meer (voldoende) door- en uitstroom binnen de organisatie.
- Het realiseren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Bij de herziening van de jaargesprekcyclus krijgt het onderwerp 'Ontwikkeling' een meer prominente plek. In deze herziening kijken we naar verbetering van het proces, de sturing daarvan, de ondersteunende instrumenten (o.a. FJUT formulier) en de vaardigheid van leidinggevenden en medewerkers om een goed ontwikkelgesprek te voeren.
- Opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden worden overzichtelijk weergegeven en actief gecommuniceerd aan medewerkers en leidinggevenden. Begin maart 2013 gaat een nieuwe site live, waar alle trainingen voor medewerkers vermeld worden (betreft een samenwerking tussen het Career Development Centre, Onderwijskundige Dienst, Taal Coördinatie Punt en Twente Graduate School). Bij de nieuwe release van FJUT zal in het formulier met een informatiebutton verwezen worden naar de ontwikkelingsmogelijkheden bij de UT.
- De verbeterpunten uit het MO: klantgerichtheid, communiceren en ontwikkeling worden vertaald naar opleiding- en begeleidingsinterventies en afgestemd op concrete ontwikkelvragen vanuit de faculteiten. Eerste lijnadviseurs inventariseren ontwikkelvragen op basis van opleidingsplannen van faculteiten na de jaargesprekcyclus, daarna vindt analyse van collectieve ontwikkelvragen en aanbod plaats vanuit het CDC.
- Opzetten Employment Point: in samenwerking met het Career Development Centre wordt een Expertisecentrum ingericht met als doel het bieden van expertise en ondersteuning voor leidinggevenden en medewerkers en het initiëren van interventies op het gebied van Employability op organisatie-, eenheid- en individueel niveau. De belangrijkste activiteiten van het Employment Point worden:
 - Het aanbieden van één loket voor alle loopbaanvragen van medewerkers;
 - Ondersteunen van eenheden/leidinggevenden bij het maken van ontwikkel- en loopbaanafspraken;
 - Faciliteren bij de match tussen vacatures en medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan;
 - Voor de realisatie van het Employmentpunt wordt extra capaciteit vrijgemaakt.
- Eind 2013 en verder.
- In Maart 2013 gaat de UT Opleidingen Site live.
- Start Employment Point: zodra extra beleidscapaciteit beschikbaar is, uiterlijk Q2 van 2013.
- Meting/monitoring van voortgang vindt plaats bij MO 2014.

Wanneer realisatie actiepunt:

Voortgang

Het Plan van Aanpak zal naar verwachting begin december 2012 in conceptvorm vastgesteld worden door het College van Bestuur. Daarna zal het Plan van Aanpak, conform de hiertoe gemaakte afspraak, ter instemming voorgelegd worden aan de Universiteitsraad. De bijlage met actiepunten per eenheid maakt hier strikt genomen geen deel van uit, omdat het een weergave van de geplande acties binnen (en door) de diverse eenheden betreft. In het kader van het bieden van zoveel mogelijk duidelijkheid zal de bijlage wel mee worden gestuurd.

Los van het bestuurlijke proces zijn veel eenheden inmiddels al gestart met het uitvoeren van hun 'eigen' verbeterpunten. Afgesproken is dat deze actiepunten in elk geval gemonitord worden tijdens de reguliere Voorjaars- en Najaars-overleggen in 2013 en daarna. Naar verwachting zal in de loop van 2014 een nieuw MO worden georganiseerd en uitgevoerd, waardoor de organisatie een goed beeld kan krijgen van het effect van de geplande verbeteracties.

Bijlage: Actiepunten van UT eenheden (Faculteiten, Concerndirecties, Service Centra):

Faculteit MB

Verbeteren communicatie vanuit MT-MB/CvB

Actie-/verbeterpunt 1:

Doel/resultaat actiepunt:

- Gevoel betrokkenheid bij faculteit en UT bij medewerkers verhogen.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Op regelmatige basis organiseren informele bijeenkomsten met medewerkers.
- Decaan/DBV nodigen CvB-leden uit om medewerkers van faculteit te ontmoeten in informele setting.
- Per direct en doorlopend.

Wanneer realisatie actiepunt:

Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

Actie-/verbeterpunt 2:

Doel/resultaat actiepunt:

- Medewerkers meer inzicht geven in mogelijkheden/onmogelijkheden.
- Medewerkers meer duidelijkheid geven over inzetbaarheid nu én in de toekomst.
- Bestaande faciliteiten in het kader van ontwikkelingsmogelijkheden meer bekendheid geven.
- Loopbaanpaden voor OBP schetsen.
- In jaargesprek meer aandacht geven aan 'ontwikkeling'.
- Leidinggevenden een cursus laten volgen ten behoeve hiervan.
- 2013 en daarna.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

Faculteit beter profileren

Actie-/verbeterpunt 3:

Doel/resultaat actiepunt:

- Gevoel van betrokkenheid bij de UT vergroten.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Successen van de faculteit (UT) breed onder de aandacht brengen.
- Successen binnen de eigen faculteit vieren.
- Meer zichtbare profilering realiseren.

Wanneer realisatie actiepunt:

- 2013 en daarna.

Faculteit EWI

Actie-/verbeterpunt1: Matig scorende groepen stimuleren

Doel/resultaat actiepunt:

- Aanpakken mindere resultaten via verkrijgen/verschaffen duidelijkheid over achtergrond van problemen.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Splitsen van een vakgroep. Bij beide nieuwe groepen wordt meer aandacht besteedt aan feedback op verbeterpunten, ontwikkelingsmogelijkheden en het totaalbeeld van het functioneren.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Deels al geëffectueerd. Wordt vervolgd in 2013.

Actie-/verbeterpunt 2: Meer transparantie over doorgroeimogelijkheden creëren

Doel/resultaat actiepunt:

- Meer transparantie over (on)mogelijkheden voor doorgroei binnen eigen organisatie en meer duidelijkheid over eisen die gesteld worden aan posities en verschillende niveaus.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Onderwerp komt in jaargesprekken expliciet aan de orde.
- HR biedt ondersteuning bij bespreken loopbaanwensen van medewerkers.
- Bekendheid/transparantie van doorgroecriteria verhogen (bv. via de 'MY-UFO functie').
- Versturen van open uitnodiging vanuit HR aan alle medewerkers die willen praten over hun loopbaan.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Voorjaar 2013.

Faculteit TNW:

Actie-/verbeterpunt 1: Verbeteren samenwerking tussen diensten TNW

Doel/resultaat actiepunt:

- Diensten binnen faculteit werken meer samen en informeren elkaar.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Structureel overleg HR-adviseurs en Planning & Control
- Informatie-uitwisseling tussen BFD en HR verbeteren.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Januari 2013

Actie-/verbeterpunt 2:

Doel/resultaat actiepunt:

- Kwaliteitsverbetering dienstverlening door verbeteren informatievoorziening naar leerstoelgroepen.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Update website HR en AMH
- Kennismakingsgesprekken plannen tussen BFD en nieuwe secretaresses
- Gesprekken plannen tussen F&C en leerstoelhouders om inzichtelijk te krijgen hoe dienstverlening te verbeteren
- 2013.

Wanneer realisatie actiepunt:

Faculteit ITC

Actie-/verbeterpunt 1:

Doel/resultaat actiepunt:

- ITC en UT gaan zich meer op elkaar richten en zich meer met elkaar identificeren.

Aanpak actiepunt:

- Vóór 1 mei 2013 nodigt de ITC directie een vertegenwoordiging van de UT uit om te praten over hoe samenwerking ingezet c.q. versterkt kan worden binnen div. disciplines. Voorbeelden hiervan: het aanschuiven van een CvB-lid of decaan bij een Institutes Council, of het aanschuiven van een UT hoogleraar bij een Academic Board.
- Directie ITC en CvB/UMT van de UT stellen een plan op waardoor de zichtbaarheid verbeterd; onder meer via het aanschuiven van CvB/UMT-leden bij ITC overleggen of door beter gebruik maken van de Academic Board en Institutes Council van ITC.
- Vóór mei 2013 starten met concrete afspraak.

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 2:

Doel/resultaat actiepunt:

- Betrokkenheid ITC medewerkers verhogen naar het gemeten niveau van engagement/bevlogenheid.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Via werkoverleggen aandacht schenken aan de ervaringen betreffende integratie en gevolgde koers.
- Vóór 1 mei 2013 heeft elke afdeling minimaal 2 overleggen gepland waarbij Directie/management en medewerkers ervaringen met betrekking tot de integratie en koers tot nu toe uitwisselen. De overleggen hebben een informeel karakter en vallen buiten de formele overlegstructuur. Medewerkers nemen het initiatief.
- Monitoren engagement/bevlogenheid in eerstvolgende MO.
- 2013/2014.

Wanneer realisatie actie:

Faculteit GW

Actie-/verbeterpunt 1:

Verbeteren dialoog met CvB

Doel/resultaat actiepunten:

- Werkvloer beter/eerder betrekken ten behoeve van besluitvorming.
- Commitment van medewerkers vergroten.
- Positieve profilering van GW bij het CvB.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- 2x per jaar wordt CvB uitgenodigd om op inhoudelijke thema's met elkaar in gesprek te gaan; tevens aandacht voor interne communicatie.
- Per direct en doorlopend, met beoogde positieve resultaten in eerstvolgende MO.

Wanneer realisatie actiepunten:

Actie-/verbeterpunt 2:

Verbeteren interne communicatie GW

Doel/resultaat actiepunten:

- Medewerkers zijn op de hoogte en betrokken bij wat op managementniveau en bij de medezeggenschap speelt.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Structurele informatieverstrekking uit overleggen via nieuwsbrief plus verwijzing naar notulen MT en FR.
- Decaan GW communiceert via nieuwsbrief over interactie met CvB op actuele en belangrijke onderwerpen.

- Heldere communicatie vanuit MT over integrale visie van faculteit GW op onderwijs en onderzoek.
- per direct en doorlopend, met beoogde positieve resultaten in eerstvolgende MO.

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 3: Evenwicht realiseren in werkdruk in relatie tot loopbaanpaden

Doel/resultaat actiepoint:

- Realiseren evenwicht inzet op onderwijs en onderzoek in groep én per individu.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Ontwikkelen gewaardeerde doorgroeiopaden in onderwijs.
- Jaarlijkse afstemming over inzet medewerkers op onderwijs en onderzoek per vakgroep.
- Expliciete aandacht, via jaargesprekken, voor persoonlijk talent in relatie tot onderwijs en onderzoek en het optimaal benutten hiervan ten behoeve van de groep én de medewerker zelf (met oog op het loopbaanperspectief).
- 2013 en doorlopend, met beoogde positieve resultaten in eerstvolgende MO

Wanneer realisatie actiepoint:

Faculteit CTW

Actie-/verbeterpunt 1: Samenwerking

Doel/resultaat actiepoint:

- Verbeterde samenwerking en doelstellingenmeer transparant maken.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Frequenter en verbeterd werkoverleg.
- Decaan bezoekt (vakgroep) vergaderingen.
- Meer duidelijkheid over verwachtingen. Leidinggevende neemt heldere beslissingen.
- 2013 en daarna.

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 2: Klantgerichtheid

Doel/resultaat actiepoint:

- Verbeterde klantgerichtheid.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Meer samenwerking binnen afdelingen stimuleren, onder andere door groepsbijeenkomsten.
- Meer aandacht voor buitenlandse medewerkers; vaker als voertaal Engels hanteren.
- Goede begeleiding en aandacht aan het inwerken van nieuwe medewerkers.
 - Efficiëntere processen, verbeterde samenwerking met centrale diensten.
- 2013 en daarna.

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 3: Vermindering hoge werkdruk

Doel/resultaat actiepoint:

- Prioriteitstelling en afbakening van taken.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Eerder signaleren van problemen bij werkdruk.
- Verwachtingen helder maken: wie doet wat, wanneer, waarom.
- Delen van informatie, keuzes maken in prioritering.

Wanneer realisatie actiepoint:

- 2013 en daarna.

Actie-/verbeterpunt 4: Verbeteren fysieke werkklimaat

Doel/resultaat actiepoint:

- Realiseren en onderhouden van prettig werkklimaat.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Duidelijke afspraken maken met FB over verbeteren binnenklimaat.

Wanneer realisatie actiepoint:

- voorjaar 2013.

Service Centrum S&O

Actie-/verbeterpunt 1: Vermindering hoge werkdruk

Doel/resultaat actiepoint:

- Prioriteitstelling en afbakening in taken en tegelijkertijd capaciteitsuitbreiding (bij OD, BOZ, IM-FAB).

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Met stakeholders afstemmen over basis en meerwerk.

Wanneer realisatie actiepunten:

- voorjaar 2013.

Actie-/verbeterpunt 2: Verkrijgen duidelijkheid over positionering en aansturing OD

Doel/resultaat actiepunten:

- duidelijke blijvende inbedding binnen UT, duidelijk over financiering en leidinggevende positie.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- afstemming met stakeholders en inschakelen deskundige begeleiding.

Wanneer realisatie actiepunten:

- Per direct en doorlopend.

Actie-/verbeterpunt 3: Verbeteren communicatie binnen S&O

Doel/resultaat actiepunten:

- Begrip voor elkaars werk, verbetering afstemming over dienstverlening.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- S&O thema lunches, sinds juni 2012 gestart.

Wanneer realisatie actiepunten:

- Doorlopend. Eerste 2 bijeenkomsten zijn positief gewaardeerd, 20 november is 3e bijeenkomst.

Actie-/verbeterpunt 4: Intensivering afstemming met opleidingen/clustertrekkers/kwartiermakers

Doel/resultaat actiepunten:

- Samen optrekken met UT Opleidingen bij implementatie onderwijsvernieuwing

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Via TOO, UCO, platforms en via programmateam onderwijsvernieuwing.

Wanneer realisatie actiepunten:

- Per direct en doorlopend.

Service Centrum FB

actie-/verbeterpunt 1: Ontplooiingsmogelijkheden

Doel/resultaat actiepunt:

- Duidelijkheid over doorgroeimogelijkheden binnen of buiten de UT.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Expliciete aandacht, tijdens werkoverleggen en jaargesprekken, hoe en waarom het opleidingsbeleid wordt opgezet.

Wanneer realisatie actiepunt:

- 2013.

Actie-/verbeterpunt 2: Werkdruk

Doel/resultaat actiepunt:

- Aanvaardbare werkdruk.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Individuele afstemmomenten.

Wanneer realisatie actiepunt:

- 2013.

Actie-/verbeterpunt 3: Sturen op 'keten denken'

Doel/resultaat actiepunt:

- Betere samenwerking tussen alle onderdelen van/binnen FB.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Overleggen plannen tussen verschillende afdelingen.

Wanneer realisatie actiepunt:

- 2013.

Concerndirectie S&B

actie-/verbeterpunt 1: Verbeteren jaargesprekken/persoonlijke ontwikkeling

Doel/resultaat actiepunt:

- Structurele aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden in jaargesprekken en monitoring van de follow.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Screenen FJUT en POP-formulieren op onderwerp ontwikkeling en waar nodig aanpassen.
- Introductie halfjaargesprekken ter monitoring follow up afspraken.
- Formulieren gereed voor november, nieuwe werkwijze (half)jaargesprekken start in november 2012.

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 2: Verhogen effectiviteit en efficiency werkoverleggen

Doel/resultaat actiepoint:

- Kortere en effectievere werkoverleggen en minder 'doublures' tussen verschillende overleggen.
- Op één plek plenaire terugkoppeling informatie vanuit/naar CvB.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Via Cluster Hoofden Overleg; focus op stand van zaken strategische dossiers.
- Terugkoppeling CvB zoveel mogelijk in Stafoverleg met alle medewerkers.
- In Stafoverleg meer aandacht voor 'onderhanden' dossiers; focus op inhoud.

Wanneer realisatie actiepoint:

- oktober 2012

Actie-/verbeterpunt 3: Verbetering ontvangst nieuwe medewerkers

Doel/resultaat actiepoint:

- Goede procedure voor opvang nieuwe medewerkers.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Opstellen checklist/to do ontvangst nieuwe medewerkers.

Wanneer realisatie actiepoint:

- oktober 2012.

Concerndirectie M&C

Actie-/verbeterpunt 1: Teamontwikkeling

Doel/resultaat actiepoint:

- Medewerkers denken in termen van toegevoegde waarde en verantwoordelijkheid van M&C.
- Medewerkers focussen op doelen van M&C en wijze waarop die gehaald kunnen worden.
- Medewerkers werken samen, begrijpen/versterken/inspireren elkaar en boeken betere resultaten.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Opstellen samenhangend plan voor interne communicatie M&C.
- Aanpassen werkwijze projectmatig werken en flex-concept huisvesting doorvoeren.
- 2013: meting tussentijdse voortgang: via graadmeter op 8-tal punten.
- 2014: meting via resultaten MO 2014.

Wanneer realisatie:

Actie-/verbeterpunt 2:

Structuur en ontwikkeling

Doel/resultaat actiepunt:

- Medewerkers weten welke resultaten van hen (+ team) verwacht worden.
- Medewerkers hebben plezier in hun werk.
- Medewerkers krijgen kans te doen waar ze goed in zijn, er is aandacht voor talentontwikkeling en de criteria om door te groeien naar een andere of hogere functie zijn duidelijk.
- Looptijd: periode november 2012-juni 2013.
- Oplevering gezamenlijke planning, gedragen door alle afdelingen.
- Persoonlijke ontwikkelafspraken in jaargesprek.
- Taak/projectverdeling met oog op ontwikkeling

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie:

- 2013; meting tussentijdse voortgang, via werkoverleg, teamoverleg en jaargesprek.
- 2014: meting structureel, via resultaten MO 2014

Service Centrum B&A

Actie-/verbeterpunt 1:

Samenwerking tussen verschillende afdelingen /teams verbeteren

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Herindeling teams B&A.
- Instellen nieuwe interne overlegstructuur.
- Instellen 'focus teams' voor versterken banden met primair en secundair proces.
- 2013 en 2014.

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 2:

Versterken effectiviteit interactie leidinggevenden en medewerkers

Doel/resultaat actiepunt:

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Verbeteren communicatie leidinggevende en medewerker.
- Krijgt programmatisch aandacht in werkoverleggen.
- Ondersteunen met ontwikkelprogramma en monitoring daarvan.
- 2013 en 2014.

Wanneer realisatie actiepoint:

Concerndirectie AZ

Actie-/verbeterpunt 1:

Doel/resultaat actiepoint:

Beter inzicht in studie- en ontwikkelingsmogelijkheden (BCvB)

- Bekendheid vergroten van huidige mogelijkheden.
- Medewerkers in gelegenheid stellen ambities kenbaar te maken.
- HR presenteert mogelijkheden en ondersteunt bij concretiseren hiervan.
- Mogelijkheid bieden voor uitspreken van ambities in jaargesprekken.
- Presentatie en gespreksronde vóór de jaargesprekken 2013.

Aanpak/realisatie actiepoint:

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 2:

Doel/resultaatactiepoint:

Meer inzicht in werkzaamheden andere organisatieonderdelen (BCvB)

- Kennis en interactie vergroten; meer trots realiseren voor de prestaties van de UT(-ers).
- Stimuleren van goede samenwerking tussen onderdelen.
- Organiseren van excursies naar diverse onderdelen binnen (of buiten) de UT.
- Vier bezoeken realiseren in 2013.

Aanpak/realisatie actiepoint:

Wanneer realisatie actiepoint:

Actie-/verbeterpunt 3:

Doel/resultaatactiepoint:

Beheersen werkdruk (Kennispark)

- Werkdruk wordt acceptabeler (geacht)

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Aan de hand van thema werkdruk met elkaar (team) in gesprek gaan (via organiseren hei-dag) en aanpassingen aanbrengen
- Zomer 2013

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 4: Intensivering Samenwerking (Eenheid Campus)

Doel/resultaatactiepunt:

- Medewerkers voelen zich meer een onderdeel van de Eenheid Campus
- Periodieke gezamenlijke overleggen organiseren, werkgroepen Campus –breed inzetten, mixgroepen samenstellen, medewerkers fysiek bij elkaar zetten
- Januari 2014

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

Concerndirectie FEZ

Actie-/verbeterpunt 1: Samenwerking en efficiënter werken

Doel/resultaatactiepunt:

- Verbeteren samenwerking en verhogen efficiency en effectiviteit.
- Via reguliere werkoverleggen.
- Per 1 januari 2013.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 2: Inwerken nieuwe medewerkers

Doel/resultaatactiepunt:

- Nieuwe medewerkers kunnen zich beter en vlotter inwerken.
- Opstellen introductieprogramma en informatiebron voor nieuwe medewerkers.
- 1 januari 2013.

Aanpak/realisatie:

Wanneer realisatie:

Actie-/verbeterpunt 3: Feedback medewerkers

Doel/resultaatactiepunt:

- Verbeteren onderlinge samenwerking.

Aanpak/realisatie:

Wanneer realisatie:

- Door lijnmanagers FEZ.
- Per direct.

Service Centrum ICTS

Actie-/verbeterpunt 1:

Doel/resultaatactiepunt:

Samenwerking tussen afdelingen

- Verbeteren samenwerking en aanbrengen focus.
- Opstellen ICTS veranderplan.
- Werken met klantketens.
- Nieuwe organisatiestructuur.
- Capaciteit vrijspelen voor maatwerk
- Voorjaar 2013 (verder uiteengezet in Reorganisatieplan ICTS 2.0)

Aanpak actiepunt:

Wanneer realisatie actie:

Actie-/verbeterpunt 2:

Doel/resultaatactiepunt:

Leiderschap

- Slagvaardiger MT en eenduidiger aansturing vanuit sterke service cultuur.
- Vernieuwen MT.
- Heldere verantwoordelijkheidsverdeling; medewerkers worden in hun kracht gezet.
- Heldere transparante communicatie.
- 2013 en daarna.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actie:

Actie-/verbeterpunt 3 :

Doel/resultaatactiepunt:

Persoonlijke ontwikkeling/doorgroeimogelijkheden/kans om te presteren

- Structurele aandacht voor ontwikkelmogelijkheden in jaargesprekken en monitoring van follow up.
- Screenen FJUT en POP-formulieren op onderwerp ontwikkeling.
- Introductie halfjaargesprekken ter monitoring follow up afspraken.
- Breed projectmatig werken als optie voor ontwikkeling individueel talent.
- November 2013.

Wanneer realisatie actie:

Concerndirectie HR:

Actie-/verbeterpunt 1: Klantgerichtheid

Doel/resultaat actiepunt:

- Verhogen klantgerichtheid.
- Verbeteren kennis primair proces, via (groeps-) activiteiten die hiertoe bijdragen en leidinggevendend die voor zichzelf iedere week expliciet een 'ontmoeting met het primaire proces' organiseren.
- Verbeteren communicatie van/door HR eerste lijns-functies.
- Opleidingen/trainingen ter ondersteuning van actiepunt ontwikkelen en organiseren.
- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 2: Efficiënter werken

Doel/resultaat actiepunt:

- Verhogen efficiency en verlagen van werkdruk door meer focus aan te brengen en 'in control te blijven'.
- Organiseren van training en opleiding op het gebied van planmatig en projectmatig werken.
- Instellen van werkbare operationele 'planningsvergadering' binnen Concerndirectie HR.
- Explicietere weergeven van prioriteiten.
- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

Actie-/verbeterpunt 3: Ontwikkeling

Doel/resultaat actiepunt:

- Verhogen mobiliteit en employability; via verhogen kwaliteit/professionaliteit HR medewerkers en leidinggevendend.
- Oppakken, ontwikkelen en consolideren van ontwikkelingsvragen voortkomend uit jaargesprekken.
- Daadwerkelijk werk maken van mobiliteit.
- Inzetten van medewerkers in projecten en klussen op basis van talent en ambitie over grenzen van eigen eenheid.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.