


# CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 19 juni 2013  
Commissievergadering : SI / OOS / FPB  
Agendapunt : gewijzigd Plan van Aanpak MO  
Bijgevoegde stukken : bijlage 1: resultaten + analyse interne communicatie  
bijlage 2: actie-/verbeterpunten per eenheid

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: UR vergadering op 13 februari 2013

Datum behandeling:

Naam agendapunt: (concept) Plan van Aanpak MO (2012)

## Conclusie toen:

Naar aanleiding van de resultaten ten aanzien van (intern) Communiceren heeft de UR het CvB geadviseerd om, in samenspraak met de raad, nader onderzoek te doen uitvoeren naar de precieze problematiek van de (gepercipieerde) tekortkoming in de interne communicatie, om van daaruit te komen tot ingrijpende verbeteringen in de bottom-up communicatie. Dit nadere onderzoek is in periode februari /april 2013 georganiseerd en uitgevoerd.

---

## 3. Toelichting/samenvatting:

De wijzigingen in het gewijzigde MO Plan van Aanpak betreffen primair de (interne) Communicatie. Hiertoe wordt verwezen naar de (uitgebreide) bijlage 1.

---

## 4. (Voorgenomen) besluit CvB:

*Gezien*

*Gehoord*

*Overwegende*

*Besluit het CvB*

Het gewijzigde Plan van Aanpak MO ter instemming voor te leggen aan de UR.

---

---

**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
- Ja, op

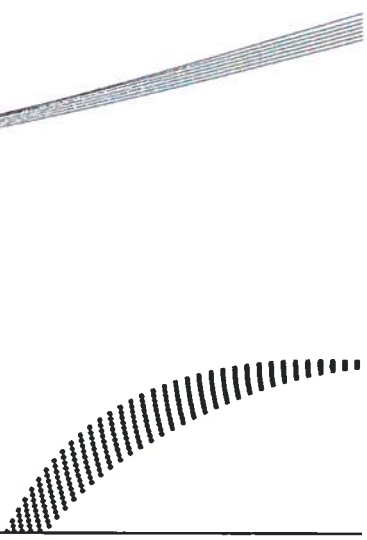

Conclusie toen:

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

.....  
.....



**Plan van Aanpak  
Medewerkersonderzoek UT 2012**



<b>Kenmerk:</b>	<b>399.023/HR</b>
<b>Datum:</b>	<b>12-12-2012</b>
<b>Datum aanpassing:</b>	<b>08-05-2013</b>
<b>Auteur:</b>	<b>Winter</b>

# Inhoudsopgave

INLEIDING .....

RESULTATEN .....

UT – BREDE ACTIE/VERBETERPUNTEN:.....

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

VOORTGANG .....

Bijlage 1: Samenvatting Onderzoeksresultaten & Advies Intern Communiceren

Bijlage 2: Actie-/verbeterpunten eenheden

## 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 onderwerp) is uitgevoerd. Bij de voorbereiding van de editie 2012 is 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 2012 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 over 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 bijlage 2 treft u deze actiepunten aan. Daarnaast heeft het College van Bestuur 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.

In een tijd waarin binnen de organisatie veel speelt (tegelijkertijd) en waarbij veel bewegingen en veranderingen gaande zijn, is het totaalbeeld daarmee relatief positief. Op basis van een nadere analyse van de resultaten in combinatie met actiepunten 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 op het terrein van Communiceren nog veel winst te behalen valt, met betrekking tot zowel het beter oppakken van geluiden van de werkvloer (door CvB en/of bestuurders) als het beter verspreiden en bespreken van actuele informatie, ideeën en besluiten.

Het vormgeven en stimuleren van (vooral) meer en betere bottom-up communicatie én dialoog en uitwisseling van kennis tussen de professionals van het primair proces en de ondersteunende diensten lijkt daarbij een onmisbaar element te zijn. Dit geldt evenzeer voor het beter faciliteren van leidinggevend/lijnmanagers ten aanzien van de noodzakelijke lijn-communicatie. Het CvB ziet daarbij voor zichzelf een duidelijke rol en opdracht weggelegd.

Belangrijk is voorts dat het thema Klantgerichtheid meer aandacht behoeft; de score hierop is lager dan in 2009 ondanks aanzetten tot verbetering na afloop van het MO 2009. Opvallend is voorts dat veel eenheden als verbeteractie hebben de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers duidelijker vorm te geven. Dit laatste punt sluit uitstekend aan bij het streven van de UT om Employability een sterke(re) impuls te geven. De focus, organisatie-breed, zal daarmee in de komende periode komen te liggen op de thema's (intern) Communiceren, Klantgerichtheid en Ontwikkelingsmogelijkheden.

# UT (brede) Actie-/verbeterpunten:

## 1. (Intern) Communiceren

Goed (intern) Communiceren vormt een duidelijk verbeterpunt. Uit het MO 2012 zijn de volgende scores naar voren gekomen met betrekking tot intern communiceren:

- 'Er wordt op een goede manier gecommuniceerd over belangrijke zaken binnen de UT': 5,2
- 'Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn om mee te praten over organisatie-brede onderwerpen (bottom-up)': 5,3 (Dit punt is overigens wel significant verbeterd t.o.v. de score 4,9 in het laatste MO in 2009).
- 'Ik ben tevreden over de interne communicatiemiddelen die de organisatie inzet': 5,4
- 'Ik ervaar een goede samenwerking tussen verschillende afdelingen/ teams': 5,5
- 'Het College van Bestuur weet voldoende wat er leeft op de werkvloer': 3,6
- 'Het bestuur van mijn eenheid (faculteit, dienst) weet wat er leeft op de werkvloer': 5,5
- 'De Universiteitsraad weet voldoende wat er leeft op de werkvloer': 5,1
- 'Het medezeggenschapsorgaan van mijn eenheid (faculteit, dienst) informeert mij voldoende over waar zij zich mee bezig houdt': 5,1

Bovenstaande resultaten zijn aanleiding geweest voor het CvB nader onderzoek te laten uitvoeren naar de oorzaken van deze lage scores.

### **Actie-verbeterpunt 1: Intern Communiceren**

#### **Doel actiepunten:**

1. Door middel van een kort nader onderzoek achterhalen waarom er - ondanks de vele lopende activiteiten en communicatiemiddelen - nog steeds lage scores zijn op het gebied van intern communiceren.
2. Voorstellen oplossingsrichtingen, met de input van respondenten en expertise van M&C, om het proces van intern communiceren te verbeteren.

#### **Aanpak actiepunten:**

1. Voor de opzet van het onderzoek, zie bijlage 1.

#### **Realisatie actiepunten:**

- Het kort nader onderzoek is in het eerste kwartaal van 2013 uitgevoerd, waarna in april een advies is geschreven (voor de samenvatting van de onderzoeksresultaten en het advies, zie bijlage 1). De invoering van lange termijn verbeteringen vinden plaats vanaf eind 2013/begin 2014 i.v.m. de belangrijke stem van de nieuwe CvB voorzitter ten aanzien van de oplossingsrichtingen.
- Realisatie van 'quick wins' vinden - waar mogelijk - eerder plaats:
  - organiseren/faciliteren van bottom-up communicatie, dialoog, kennisuitwisseling (tussen centraal-decentraal, OBP-WP, bèta-gamma) door feedbackmogelijkheden te creëren, zoals informele werkbezoeken CvB en social media gebruik door bestuurders, om te luisteren en input van werkvloer op te halen
  - inrichten lijncommunicatie door heldere rollen en verantwoordelijkheden in IC te benoemen en middelen en commissies/projectgroepen te schrappen/saneren die hier niet in bijdragen
  - CvB besluitvorming vertalen in bruikbare management update en het 'door communiceren' hiervan zodat lijnmanagers weten er wat verwacht wordt qua doorvertaling naar de eigen medewerkers
- Monitoring van de voortgang vindt plaats in het MO van 2014

## **2. Klantgericht werken**

Klantgerichtheid is op basis van de scores uit het MO een duidelijk aandachtspunt. De stelling 'Klantgericht werken heeft prioriteit binnen de Universiteit Twente' levert een score van 5,7 op. Opvallend is dat deze lage waardering over de gehele breedte van de organisatie waarneembaar is in de resultaten. De stelling 'Binnen mijn afdeling/team staat de klant voorop' levert weliswaar een meer positieve score op (6,8), maar deze is 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 af te leiden dat diverse UT medewerkers van mening zijn dat 'men binnen de ondersteunende diensten' niet voldoende weet van 'wat er speelt in het primair proces'. Opvallend is dat het OBP zelf op deze vraag duidelijk positiever scoort (6,8) dan het WP (5,6).

Op basis van de gestelde vragen is niet eenduidig vast te stellen waar het precies aan schort. Bovendien is het niet duidelijk of een ieder dezelfde klant en aanbieder heeft geduid. Een verdere analyse is op zijn plaats. Voor de UCB, als gremium van de ondersteunende diensten binnen de universiteit, is daarbij een belangrijke rol weggelegd. Temeer omdat het werken aan het verhogen van de klantfocus voor de ondersteunende diensten, centraal en binnen de faculteiten/eenheden, al veel eerder erkend is als een (UT) aandachtspunt. Betrokkenheid van het WP en een actieve houding van alle UT medewerkers is een (rand)voorwaarde om succesvol te zijn.

### **Actie-/verbeterpunt 2: Verbeteren klantgerichtheid**

#### **Doel actiepunten:**

1. Verbeteren van de aansluiting op de wensen van het primair proces.
2. Versterking van de samenwerking, afstemming, onderlinge betrokkenheid en efficiency van de diensten.

#### **Aanpak actiepunten:**

1. Formuleren visie op kwaliteit van dienstverlening, waaronder mede begrepen het verbeteren van klantgerichtheid.
2. Het regelmatig afleggen van bezoeken vanuit de diensten aan faculteiten en instituten.
3. Het geregeld door directeuren bijwonen van facultaire bijeenkomsten (MT, hooglerarenkamer e.d.) met het oog op het delen van ervaringen en inzichten: wat verstaan we onder kwaliteit, wat is gewenst gedrag, omgangsvormen? etc.
4. Organiseren van trainingen klantgerichtheid (kennis, vaardigheden, attitude) voor medewerkers diensten, ter bevordering van het klantgericht denken en werken.

#### **Realisatie actiepunten:**

- Eerste versie 'Visie Ondersteuning' voor de zomer in CvB.
- Na zomer 1023: vastleggen en organiseren van bezoeken van medewerkers aan faculteiten en diensten, deelname aan facultaire MT's, hooglerarenkamers, e.d.
- Een (eerste) pilot-training 'klantgericht werken' vindt in de tweede helft van 2013 plaats. Vanuit deze pilot zal toe worden gewerkt naar een reguliere training.
- Ontwikkeling van een catalogus met producten van(uit) de diensten: vanaf derde kwartaal 2013. Goede communicatie hierover.



### **3. Ontwikkelingsmogelijkheden**

Op basis van de uitkomsten van het MO én de aangeleverde actiepunten van de diverse eenheden is vastgesteld dat 'Ontwikkeling' een belangrijk aandachtspunt vormt. 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 helft van alle UT eenheden wordt het 'vergroten van mogelijkheden voor ontwikkeling' benoemd als belangrijk aandachtspunt. Onderwerpen die daarbij frequent genoemd worden: het jaargesprek, employability, doorgroei, ontplooiingsmogelijkheden en loopbaanpaden.

#### **Actie-/verbeterpunt 3: Aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden**

##### **Doel actiepunt:**

1. Het versterken van de jaargesprekken.
2. Het overzichtelijk weergegeven en communiceren van trainingen en ontwikkelingsmogelijkheden.
3. Het professionaliseren van het gehele personeelbestand en realiseren van duurzame inzetbaarheid.
4. Het realiseren van meer door- en uitstroom binnen de organisatie.
5. Het realiseren van meer transparantie bij vacaturestellingen.

##### **Aanpak actiepunt:**

1. Bij de herziening van de UT jaargesprekcyclus krijgt het onderwerp 'Ontwikkeling' een prominente plek. De herziening is gericht op het verbeteren van het proces rondom en de sturing van jaargesprekken, de ondersteunende instrumenten en speciaal het FJUT formulier, evenals de vaardigheid van leidinggevend en medewerkers om een jaar- en/of ontwikkelgesprek te voeren.
2. In de diverse (reguliere) leiderschapstrainingen die georganiseerd worden vanuit het CDC, wordt voortaan meer aandacht geschonken aan het behandelen van ontwikkelingsvraagstukken van medewerkers. Ook wordt meer aandacht besteed aan communicatie bij verandertrajecten, vanuit de leidinggevend en.
3. De training- en ontwikkelingsmogelijkheden voor UT medewerkers en leidinggevend en worden overzichtelijk weergegeven en gecommuniceerd, via het nieuwe opgerichte 'Centre for Training & Development' (CTD). Het betreft een nauwe samenwerking tussen Career Development Centre, Onderwijskundige Dienst, Taal Coördinatie Punt en Twente Graduate School). Bij de nieuwe release van FJUT wordt verwezen naar deze nieuwe site. Het 'Centre for Training & Development' organiseert in mei 2013 een Open Dag voor alle UT medewerkers; de communicatie hieromtrent is intussen gestart. Daarnaast wordt via de site van het CTD aandacht geschonken aan de Loopbaan4daagse die de UT in mei 2013 organiseert, in samenwerking met onder meer Saxion en Gemeente Enschede.
4. De organisatie-brede verbeterpunten van het MO (1. Communiceren, 2. Klantgerichtheid en 3. Ontwikkeling) worden mede afgestemd op concrete ontwikkelvragen vanuit de faculteiten en vertaald naar aansluitende interventies op het terrein van opleiding en begeleiding. Op basis van analyse van ontwikkelingsvraagstukken binnen de organisatie wordt het aanbod vanuit het CTD waar mogelijk aangepast aan de behoefte.
5. In nauwe samenwerking met het Career Development Centre wordt binnen HR een Employability Point ingericht; een Expertisecentrum dat als doel heeft om medewerkers en leidinggevend en te ondersteunen bij Employability vraagstukken op zowel organisatie-, eenheid- als individueel niveau. Via het aanbieden van een loket voor loopbaanvraagstukken worden eenheden, medewerkers en leidinggevend en beter ondersteund bij het maken van



ontwikkel- en loopbaanafspraken en bij het matchen van medewerkers (die een nieuwe stap willen zetten) en vacatures.

**Realisatie actiepunt:**

- Herziening en verbetering jaargesprekcyclus: tweede helft 2013.
- Start 'Centre for Training & Development (site): maart 2013. Dit is inmiddels geëffectueerd.
- Employability Point: hiervoor is capaciteit vrijgemaakt bij HR en zijn de eerste activiteiten gestart.
- Monitoring van de voortgang vindt plaats in het MO van 2014.

## **4. Voortgang**

Het (bijgestelde) MO Plan van Aanpak wordt begin mei 2013 in conceptvorm vastgesteld door het College van Bestuur. Daarna wordt het Plan van Aanpak, conform afspraak, ter instemming voorgelegd aan de Universiteitsraad (juni 2013).

Bijlage 1 (Samenvatting Onderzoeksresultaten & Advies) maakt integraal deel uit van het MO Plan van Aanpak.

Bijlage 2 (Actiepunten per eenheid) maakt strikt genomen geen deel uit van het MO Plan van Aanpak omdat het een weergave is van geplande acties binnen en door de diverse UT eenheden. In het kader van het bieden van duidelijkheid en transparantie wordt de bijlage wel meegestuurd. Inmiddels zijn alle eenheden gestart met het uitvoeren van hun 'eigen' verbeterpunten. Afgesproken is dat de actiepunten gemonitord worden tijdens de reguliere Voorjaars- en Najaars-overleggen, in 2013 en daarna.

Naar verwachting vindt in 2014 opnieuw een MO plaats, waardoor de organisatie een goed beeld kan krijgen van het effect van de diverse ingezette verbeteracties.

## Bijlage 1a: Managementsamenvatting advies & onderzoek intern communiceren

Uit het nader onderzoek Intern Communiceren is gebleken dat de meeste knelpunten gerelateerd zijn aan de *organisatiecultuur* en *leiderschap* en niet te verbeteren door alleen de *communicatie* aan te pakken. De voorgestelde aanbevelingen en oplossingen richten zich daarom enerzijds op cultuur en leiderschap als basis oplossingsrichting voor de gesignaleerde problematiek (zie 5.0). Hierin heeft het CvB (en de nieuwe voorzitter) een cruciale, trekkende rol. Daarnaast wordt ingezet op het verbeteren van de interne communicatie waarbij de adviezen en aanbevelingen zich laten indelen in drie kernpunten 1-2-3 zoals onderstaand geprioriteerd met een aantal onderliggende acties, die op korte termijn door M&C in samenwerking met HR in gang kunnen worden gezet (vanaf 'morgen' te beginnen bij de punten genoemd onder 1, kolom korte termijn):

Kernpunt	Langere termijn (start eind 2013, begin 2014; afronding 2014-2015)	Korte termijn (start dit jaar; afronding uiterlijk in 2014)	Lead / verantwoordelijke / ondersteuning
<b>Basis:</b> <b>Cultuur &amp; leiderschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leiderschapsprogramma voor leidinggevend en gericht op houding en (voorbeeld)gedrag</li> <li>Cultuurprogramma voor alle medewerkers gericht op normen, kernwaarden en gewenst gedrag</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lead &amp; verantwoordelijke: CvB</li> <li>Ondersteuning: HR</li> </ul>
<b>1.</b> <b>Basis voor alle IC: lijnen werkend krijgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opnieuw inrichten communicatiestructuur UT</li> <li>Intern opleidingsaanbod en leiderschapsprogramma gericht op coaching/training en tools om te kunnen vertalen naar eigen eenheid en signaleren. Medewerkersplatform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informele werkvloerbezoeken CvB</li> <li>Vaststellen rollen en verantwoordelijkheden lijncommunicatie</li> <li>Sturen op dialoog en kennisuitwisseling</li> <li>CvB besluitvorming gekaderd doorcommuniceren in management update</li> <li>Randvoorwaarden stellen feedbackmogelijkheden bottom-up</li> <li>Sturing op minder commissies en meer lijncommunicatie</li> <li>Evt. inzet social media mogelijkheden door bestuurders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lead &amp; verantwoordelijke: CvB</li> <li>Ondersteuning: M&amp;C</li> </ul>
<b>2.</b> <b>Waarmaken belofte en binding: HTHT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertalen HTHT naar de dagelijkse praktijk van alle organisatie-eenheden</li> <li>Consistente check of o.m. ons handelen (impliciete communicatie) overeenkomt met externe HTHT belofte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrichten lijncommunicatie door heldere rollen en verantwoordelijkheden in IC te benoemen en de middelen te saneren die daar niet aan bijdragen.</li> <li>Dialoog en kennisuitwisseling stimuleren tussen OBP-WP, centraal-decentraal, beta-gamma</li> <li>Feedbackmogelijkheden bottom-up creëren</li> <li>Trainings feedback geven en vertaalkracht naar eigen eenheid</li> <li>Toolkit voor bijv. effectief werkoverleg en lastige boodschap</li> <li>Expliciteren HTHT in corporate (visual) story</li> <li>Keurmerk toekennen voor HTHT initiatieven</li> <li>HTHT integreren in bestaande events/momenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lead: M&amp;C i.s.m. codi's/diensten</li> <li>Verantwoordelijke: lijn en werkvloer</li> </ul>
<b>3.</b> <b>Veranderingen versoepelen: ver-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integratie in bestaande projectmanagement methodiek/beleidsfasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaste aanpak verandercommunicatie.</li> <li>Training en toolkit</li> <li>Overzicht en samenhang lopende veranderingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lead: M&amp;C i.s.m. codi's/diensten</li> <li>Verantwoordelijke:</li> </ul>

**andercommunicatie**

**projecteigenaar**

## Bijlage 1b: samenvatting onderzoekresultaten & advies intern communiceren

### 1 Aanleiding en doel onderzoek

Uit UT-medewerkersonderzoek 2012 zijn de volgende scores naar voren gekomen met betrekking tot intern communiceren:

- Communiceren belangrijke zaken: 5,2
- Mogelijkheden meepraten (bottum up): 5,3
- Tevredenheid over interne communicatiemiddelen: 5,4
- CvB weet wat er leeft op de werkvloer: 3,6
- Ik ben op de hoogte van doelstellingen UT: 6,6
- Ik sta achter de doelstellingen UT: 6,4

Bovenstaande resultaten zijn aanleiding geweest voor het CvB nader onderzoek te laten uitvoeren naar de oorzaken van deze lage scores, met als doel deze te analyseren en te bepalen hoe dit verbeterd kan worden.

### 2 Opzet onderzoek

Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

1. Document analyse (m.n. UT-strategie)
2. Interviews CvB leden
3. Diepte interviews (13x) en
4. Werksessies met groepen medewerkers 'Focus op intern communiceren' (4x)
5. Inventarisatie interne communicatiemiddelen en overleggen

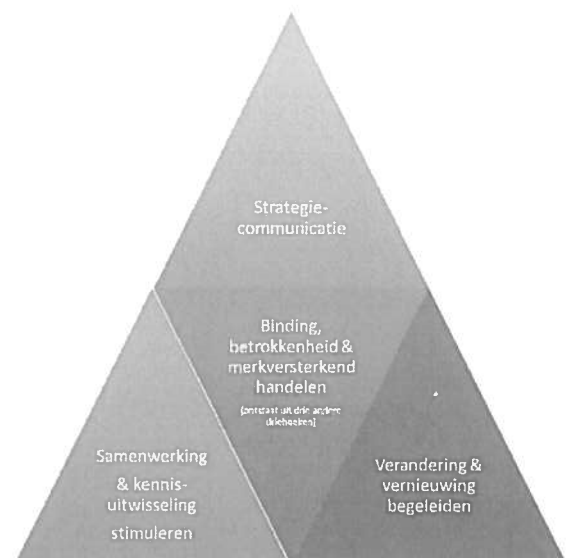
Uit de documentanalyse en de interviews met de CvB leden is gebleken dat om de visie, ambities en (nodige) veranderingen van de Universiteit Twente te kunnen realiseren, onderstaande communicatiethema's cruciaal zijn (zie ook figuur):

1. Strategiecommunicatie.
2. Het begeleiden van verandering en vernieuwing.
3. Stimuleren van samenwerking en kennisuitwisseling.

Door bovenstaande zaken te optimaliseren wordt bijgedragen aan binding, betrokkenheid en merkversterkend handelen van medewerkers, maar uiteraard is er méér nodig om binding en betrokkenheid te creëren.

De interviews en werksessies zijn daarom ingestoken vanuit deze thema's, en de bevindingen, conclusies, adviezen en acties zijn naar deze thematiek gecategoriseerd. Daarnaast wordt aandacht gegeven aan de communicatiestructuur van de UT (overleggen en communicatiemiddelen).

In de diepte interviews en werksessies 'Focus op intern communiceren' is gesproken met een representatieve dwarsdoorsnede van de UT (in totaal 49 medewerkers):



Medewerkers werkvloer	78%
Medewerkers MT-functie	14%
Medewerkers overig (medezeggenschap of commissie)	8%
<i>Totaal</i>	100%

Tabel 1. Verhouding respondenten werkvloer/MT functie

Medewerkers WP	22%
Medewerkers OBP	70%
Medewerkers overig (medezeggenschap of commissie)	8%
<i>Totaal</i>	100%

Tabel 2. Verhouding respondenten WP/OBP

Noot M&C: Zoals te zien is de verhouding tussen WP en OBP respondenten behoorlijk scheef. Onder WP was er minder belangstelling deel te nemen aan de werksessies in groepen.

### 3 Samenvatting onderzoeksbevindingen

#### 3.1 Algemene bevindingen: “Intern gericht vs externe performance”

Het doel was nader onderzoek te doen naar de interne communicatieproblematiek, hierbij kwam een aantal algemene onderliggende knelpunten naar boven. De vele opeenvolgende veranderingen – gecombineerd met bezuinigingen en reorganisaties – zorgen volgens de respondenten voor een verlamdend effect op de organisatie. Mensen zijn steeds meer intern in plaats van extern gericht bezig. De wetenschappelijke medewerkers (WP) hebben het idee dat ze teveel bezig (moeten) zijn met randvoorwaarden (bijv. governance) in plaats van met het binnenhalen van (internationale) onderzoeksgelden en studenten of het inspelen op het Europese en wereldwijde onderwijsbeleid. De verhoudingsgewijze toename van tijdelijke medewerkers ten opzichte van het vaste personeel heeft een negatief effect op het vasthouden van kennis en betrokkenheid bij de UT op de lange termijn. Respondenten geven aan dat de problemen bij het intern communiceren voornamelijk een symptoom zijn van organisatorische en beleidsmatige keuzes en de heersende cultuur.

#### 3.2 Strategiecommunicatie: “Functioneren van de lijn”

Volgens de respondenten werkt de strategiecommunicatie via de lijn onvoldoende en wordt dit ook onvoldoende als onderdeel van de functie gezien. Er wordt door het bestuur en management onvoldoende gestuurd, waardoor rollen en verantwoordelijkheden niet helder zijn. De lijn is overbelast met andere informatie dan strategiecommunicatie. Daarnaast worden leidinggevende medewerkers op dit moment onvoldoende geselecteerd (werving), getraind en beoordeeld op hun bijdrage in communicatie. Hierdoor communiceert men buiten de lijn om (informeel, commissies of via UT-communicatiemiddelen). De laatste jaren is het gevoel van bureaucratie toegenomen en zijn de lijnen niet meer zo kort als voorheen. Daarbij is ook het gevoel van top down sturing en ‘zenden’ sterk toegenomen.

#### 3.3 Verandering en vernieuwing begeleiden: “Procescommunicatie en –invloed”

Bij complexe organisatieveranderingen en vernieuwingen (programma’s als TOM, governance etc.) wordt volgens respondenten onvoldoende rekening gehouden met: proces, timing, context, vorm en transparantie. Er is echter een verschil van opvatting medewerkers van WP en OBP wat nu precies het probleem is.

Zo ervaren WP respondenten veel onduidelijkheid over het proces (wie wordt wanneer en waarbij betrokken en binnen welke randvoorwaarden). Ook is het doel en de aanleiding voor hen vaak onderbelicht of worden deze alleen in het begin genoemd. Omdat WP-ers in hun beleving pas worden betrokken in de fase van de formele beslissing, geven ze aan dat ze daarom nog op het moment van besluitvorming willen discussiëren over noodzaak en het doel en ervaren ze veranderingen vaak als

een top-down-beslissing. Daarnaast geven WP-respondenten aan dat de rol die, met name de decentrale, medezeggenschap bij het voeren van discussie in de organisatie zeer beperkt wordt gebruikt en ondersteund. Overigens geven de respondenten nadrukkelijk aan niet overal over te willen of kunnen meepraten. Belangrijk is voor hen dat het helder is hoe het veranderproces gaat en dat de juiste mensen op het juiste moment met het juiste doel bij een veranderproces worden betrokken. OBP respondenten geven aan dat ze ontzettend veel investeren in communicatie en dat iedereen overal over mee wil praten en dat ze het nooit goed kunnen doen. Medewerkers nemen volgens hen onvoldoende hun verantwoordelijkheid om te lezen en informatie op te zoeken. Zo nemen volgens het OBP het CvB en de secretaris te weinig regie in het uitdragen van besluiten en het lijnmanagement bij het vertalen naar hun eenheid. Dit is volgens hen de oorzaak dat de discussie bij de implementatie steeds opnieuw wordt gevoerd en besluiten onvoldoende worden uitgevoerd. Ook is er volgens hen vaak te weinig tijd om op voorhand alle beleidsfasen met voldoende dialoog en interactie te kunnen doorlopen.

### **3.4 Samenwerking en kennisuitwisseling: “Respect, vertrouwen en waardering”**

Er bestaat afstand en wantrouwen tussen het CvB en WP en tussen WP en OBP. Als belangrijkste reden hiervoor wordt door WP respondenten genoemd dat CvB en OBP te weinig kennis zou hebben van de dagelijkse praktijk bij WP en dat er weinig persoonlijke relaties zouden zijn. Ook tussen bèta en gamma is er afstand en ervaart men verschil in waardering (gamma ondergeschikt aan bèta). Hetzelfde geldt tussen onderwijs en onderzoek. Alle respondenten (zowel WP als OBP) geven aan dat de urgentie om samen te werken onvoldoende breed wordt gedeeld. De bezuinigingen versterken dat iedereen zich terug trekt op zijn eigen gebied en het eigen belang boven het collectieve UT-belang plaatst. Respondenten geven aan dat focus op samenwerking pas weer mogelijk is als er weer rust in de organisatie is.

### **3.5 Binding en betrokkenheid: “Cultuur en leiderschap”**

Bij de UT werken veel hoogopgeleide, kritische professionals. Kenmerkend voor deze cultuur is dat respondenten autoriteit per definitie als verdacht ervaren en dat professionals bij de implementatie van verandering en vernieuwing vooral eerst geïnspireerd en overtuigd willen worden. Daarnaast geeft men aan dat medewerkers afwachtend zijn en de instelling hebben: 'zonder mij komt het ook wel goed'. Er is een overlegcultuur, maar met name binnen de eigen eilanden. Mensen zijn bang om elkaars terrein te betreden en spreken elkaar niet of nauwelijks persoonlijk aan als het over kritische zaken gaat. Een groot aantal respondenten geeft aan het onveilig te vinden om kritische signalen te geven. Zowel bij de eigen eenheid als richting CvB. Informatie is macht en er is sprake van vriendjespolitiek. De vele commissies en de afstand tussen WP en OBP versterken het gevoel van achterkamertjespolitiek, aldus de respondenten.

De leiderschapskwaliteiten vinden – uitzonderingen daargelaten – de respondenten onvoldoende ontwikkeld als het gaat om het pakken van de communicatierol in de lijn, het nemen van verantwoordelijkheid en het begeleiden van veranderingen.

De binding, betrokkenheid en merkversterkend handelen (lees: intern handelen naar je externe belofte 'High Tech Human Touch') is laag als gevolg van bovenstaande cultuur- en leiderschapsproblematiek. 'High Tech Human Touch' wordt wel als een goede onderscheidende positionering ervaren, maar is intern nog onvoldoende ingebed in de organisatie, beleid en interne communicatie.

### **3.6 Inventarisatie interne communicatiemiddelen: “Kwaliteit boven kwantiteit”**

Hoewel respondenten aangeven dat er meer structuur is gebracht in de middelen, zorgt de enorme hoeveelheid aan websites, (groeps)e-mails, overleggen en bijeenkomsten voor een overload aan informatie. Het is niet helder welke middelen waarvoor worden ingezet. Boodschappen worden beperkt van context en prioriteit voorzien en zijn te weinig maatwerk. Het bijhouden van al deze middelen vraagt om enorme personele inzet. Daarnaast is het de vraag in hoeverre de middelen worden gebruikt. Daar waar dit meetbaar is, blijkt het beperkt te worden gelezen. Over het algemeen kan gesteld worden dat de kwaliteit van de informatieoverdracht belangrijker moet worden geacht dan kwantiteit, en de hoeveelheid informatie en middelen eerder moet worden gereduceerd.

## 4 Conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat de lage waardering voor interne communicatie uit het MO 2012 dieperliggende oorzaken heeft. Samengevat:

<u>Communicatiethema</u>	<u>Kernprobleem</u>
• Strategiecommunicatie:	"Functioneren van de lijn"
• Verandering en vernieuwing begeleiden:	"Procescommunicatie en –invloed"
• Samenwerking en kennisuitwisseling:	"Respect, vertrouwen en waardering"
• Binding en betrokkenheid:	"Cultuur en leiderschap"
• Inventarisatie interne communicatiemiddelen:	"Kwaliteit boven kwantiteit"

Deze oorzaken hebben tot gevolg dat medewerkers zich onvoldoende betrokken en gehoord voelen door de Universiteit bij de besluitvorming over de te voeren strategie, waardoor er weinig draagvlak is voor de realisatie van de UT ambities.

Tot slot: naast bovenstaande conclusies uit het onderzoek is het wel goed om te realiseren dat in tijden van veranderingen, bezuiniging en reorganisaties een groot deel van de onvrede over de interne communicatie veroorzaakt wordt door de impopulaire inhoud van de boodschap zelf, en is daarmee van invloed op de scores.

## 5 Advies en aanbevelingen

Uit het nader onderzoek Intern Communiceren is gebleken dat de meeste knelpunten gerelateerd zijn aan de *organisatiecultuur en leiderschap* zijn en niet te verbeteren door alleen de *communicatie* aan te pakken. De voorgestelde aanbevelingen en oplossingen richten zich daarom in eerste instantie op cultuur en leiderschap als basis oplossingsrichting voor de gesignaleerde problematiek (zie 5.0). Hierin heeft het CvB (en vooral de nieuwe voorzitter) een cruciale, trekkende rol. Voor het verbeteren van de interne communicatie laten de adviezen en aanbevelingen zich indelen in drie kernpunten 5.1-5.2-5.3 zoals onderstaand geprioriteerd, met een aantal onderliggende acties, die op korte termijn door M&C in samenwerking met HR in gang kunnen worden gezet:

### 5.0 Cultuur en leiderschap

Het doel van het cultuur- en leiderschapsprogramma is dat medewerkers en leidinggevenden verantwoordelijkheid nemen en dialoog en kennisuitwisseling faciliteren; ze spreken collega's aan en stimuleren een sfeer van wederzijds respect, waardering en vertrouwen. Voorwaarde hiervoor is een veilige omgeving.

Het CvB en management spelen hier een cruciale, trekkende rol in, met ondersteuning van HR. Om deze reden wordt geadviseerd hier een start mee te maken, nadat de nieuwe collegevoorzitter is aangetreden. Vanaf 2014 wordt een vervolg gegeven aan:

- Realiseren van vervolg op leiderschapontwikkelingsprogramma (2010-2012) voor leidinggevenden rondom de thema's 'Verandermanagement' en 'Talentmanagement' met integrale aandacht voor cultuur. Invulling via visie- en strategiebijeenkomsten met de voltallige lijn, individuele inschrijving op masterclasses en intervisie. (HR)
- Aanscherpen en aanvullen begeleidings- en trainingsaanbod voor alle leidinggevenden én medewerkers op het gebied van leiderschap, verandercompetenties, merkversterkend handelen en specifieke aandacht voor UT cultuur: normen, kernwaarden, gewenst gedrag, gemeenschappelijke taal, effectieve communicatie en trots (HR).

### 5.1 De basis voor alle IC: lijnen werkend krijgen



Het onderzoek geeft aan dat in alle lijnen zowel in de hiërarchie als in de samenwerking en dialoog tussen OBP en WP, centraal-decentraal, CvB en werkvloer kinken zijn ontstaan. Deze lijnen vormen de basis voor alle informatie uitwisseling en dialoog. Zowel om strategie (incl. HTHT) te vertalen als om veranderingen soepeler te laten verlopen. De lijnen kunnen weer gaan werken door expliciet te maken wie welke verantwoordelijkheid heeft in interne communicatie. En vervolgens deze verantwoordelijken maximaal te ondersteunen met relevante overleggen, bijeenkomsten en off- en online middelen (relevante communicatiemiddelen).

Om deze lijnen werkend te krijgen zullen de volgende acties moeten worden genomen:

a) Dialogo stimuleren tussen Ondersteunende Diensten en Onderwijs & Onderzoek

Uiteraard moet (als onderdeel van de communicatiestructuur: zie punt b) eerst gekeken worden waar de dialoog relevant en functioneel is.

Op korte termijn kunnen de volgende acties worden genomen om de dialoog op gang te krijgen:

- Overleg tussen staven/stafafdelingen instellen om zo meer onderlinge samenhang te creëren
- Gecoördineerde uitwisseling tussen OBP-WP, gamma-beta, centraal-decentraal, CvB-werkvloer (en onderling), om samenwerking te ondersteunen en dialoog te bevorderen. Bijvoorbeeld door mensen te verbinden op basis van kennis en thema's in lunches/borrels/kijkje in de keuken.

b) Inrichten communicatiestructuur

Het inrichten van een communicatiestructuur is een stevige actie waar een groot deel van 2013 en 2014 voor nodig zal zijn. Dat begint met het bepalen en vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden in de interne communicatie in samenspraak met beleidsbepalers, alle relevante spelers en HR welke uiteindelijk ook in het competentiebouwwerk, de beoordelingssystematiek en wellicht zelfs in het werving- en selectiebeleid moet worden geborgd. (Een voorbeeld van een matrix waarin per informatiesoort de rollen van de verantwoordelijken wordt benoemd, is te vinden in bijlage 1c.) Op basis van die matrix kan een check worden gedaan of de huidige overleggen en middelen (die inmiddels zijn geïnventariseerd, excelbestand is bij M&C op te vragen) de verantwoordelijkheden in interne communicatie ook daadwerkelijk ondersteunen. Dan kan blijken dat middelen overlappen of er juist gaten zijn, dat overleggen niet in de juiste samenstelling of met de juiste agendapunten plaatsvinden.

Voor de korte termijn zijn in ieder geval de volgende acties aan te bevelen:

- Werkvloerbezoek College van Bestuur om betrokkenheid, waardering en openheid te tonen en te weten wat er leeft. Spontaan, maar ook op uitnodiging en aansluitend op actualiteit (bij bijzondere gelegenheden). Suggestie is om dit het huidige Ronde Tafel gesprek te laten vervangen welke in de huidige vorm als onveilig wordt bestempeld en waarvan onvoldoende duidelijk is wat het doel ervan is.
- Bestuurders (op verschillende niveaus) actief maken op social media om trots op UT tentoon te spreiden
- Management update inzetten: communicatief verslag naar aanleiding van CvB vergaderingen om decanen, directeuren en hoofden op de hoogte te stellen van besluitvorming. Daaraan gekoppeld concrete aanwijzingen en tips wat zij met deze boodschappen moeten doen, bij voorkeur geïntegreerd in facultaire nieuwsbrieven.
- Feedback mogelijkheid omhoog inrichten: signaleren richting bestuur. Helder proces omtrent wie, welke vorm van inspraak heeft.
- Kritisch zijn op instellen commissies (communicatie buiten de lijn om) omdat deze nu als by-pass fungeert van de lijncommunicatie. Uitgangspunt hanteren dat de opdracht zoveel

mogelijk wordt belegd in de reguliere lijn en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie (CvB).

Voor de middellange termijn 2013-2015

- Gepersonaliseerd medewerkersplatform inrichten als basis voor alle IC middelen met incl. expertdatabase en een social medium als yammer voor (vak)uitwisseling en mogelijkheden voor bottom-up interactie als enquêtes, opinie en discussie. Koppelen aan bijvoorbeeld de telefoongids, Metis, smoelenboek etc.

c) Gerichte coaching/training en tools

Naast middelen en overleggen zullen sommige verantwoordelijken voor interne communicatie ook op het gebied van communicatievaardigheden moeten worden ondersteund. Dat zal integraal onderdeel moeten zijn van het interne opleidingsaanbod, leiderschapsprogramma en introductieprogramma. Samen met HRM zal dat worden opgezet.

Voor de korte termijn stellen we de volgende hulp voor communicatoren voor en wordt een check gedaan of deze onderdelen op dit moment al voldoende terugkomen in het huidige ontwikkelingsaanbod:

- Training feedback geven (en ontvangen)
- Training vertaalkracht (voor vertalen strategie/HTHT en veranderingen naar eigen team en werk)
- Toolkit voor effectief werkoverleg en bijv. 'hoe breng ik een lastige boodschap'.....

## **5.2 Waarmaken belofte en binden: High Tech Human Touch**

High Tech Human Touch is wat ons als Universiteit Twente overkoepelend bindt en wat ons aantrekkelijk maakt voor studenten en samenwerkingspartners. HTHT is een externe belofte die we intern moeten doorleven en waarmaken. Daarvoor is het cruciaal dat we helder maken wat HTHT inhoudt. En dat we vervolgens checken of we ook (kunnen) bewijzen wat we beloven. Dat zijn dan ook de twee acties die onder dit kernpunt vallen:

a) Expliciteren belofte HTHT

Op korte termijn formuleren we expliciet wat HTHT precies inhoudt, zowel voor onszelf als voor onze externe relaties, in de vorm van een visueel aantrekkelijke corporate story en met voorbeelden van hoe HTHT eruit ziet voor verschillende groepen binnen de UT. Vervolgens is die boodschap basis voor de vertaling van die story naar iedere faculteit, vakgroep en afdeling.

b) Consistentie Check

Op alle niveaus in de organisatie moet vervolgens worden gecheckt of wat we naar onze medewerkers en relaties beloven ook kan worden waargemaakt. Wat zegt het gedrag van beeldbepalers, wat zeggen onze gebouwen, processen, systemen, structuur en besturing (lees de impliciete communicatie) over wat we echt belangrijk vinden. En wat is er nodig om dat handelen in lijn te brengen met de belofte. Dat wordt zowel UT breed als per team bekeken.

Er is een integraal traject (samenwerking met andere afdelingen) om de belofte ook werkelijk te bewijzen. Op korte termijn kan wel gedacht worden aan de volgende acties om HTHT meer te laten leven:

- Keurmerk voor HTHT initiatieven om successen te laten zien en deze te delen via het Touch platform of medewerkersportaal. (Het Touch platform is gestart als een marketingcampagne

platform, maar moet nu structureel worden ingebed als corporate communicatie- en bindingsmiddel).

- Doorgaan met inbedding van HTHT in bestaande momenten (nadrukkelijker naar voren laten komen), bijvoorbeeld bij opening academisch jaar, lunches en andere universiteit brede bijeenkomsten

### 5.3 Veranderingen versoepelen: verandercommunicatie

Om veranderingen binnen de UT soepeler te laten verlopen in de verschillende beleidsfasen is het cruciaal om een vaste aanpak voor verandercommunicatie in te voeren en een aantal vaste concrete routes voor verandercommunicatie uit te werken. Daarnaast zal een overzicht met samenhang tussen de verschillende lopende veranderingen houvast geven voor iedereen die met een bepaalde verandering te maken krijgt. Beide onderstaande acties bij dit kernpunt zijn dan ook korte termijn acties:

#### a) Vaste aanpak en routes voor communicatie bij verandering

Bij de aanpak van een gemiddeld project of verandering wordt geen vaste aanpak voor communicatie gehanteerd. Het voorstel is dan ook om zo snel mogelijk te gaan werken met vaste routes en aanpakken voor veranderingen met lage, medium en hoge impact waarmee 'standaarden' worden afgegeven welke interactievorm nodig is in de verschillende fasen van beleidsontwikkeling. Hiermee moet worden bereikt dat er in een vroeg stadium meer ruimte is voor discussie en het bespreken van de consequenties voor de werkvloer, zodat er minder discussie plaatsvindt na de besluitvorming.

Deze kunnen geïntegreerd worden in de huidige projectmanagement structuur en beleidsfasen.

(Project)managers zullen we voorzien van een toolkit verandercommunicatie met bijbehorende trainingsmodule als onderdeel van het huidige ontwikkelaanbod van HR. Als vorm van borging zal door CvB en Concerndirecties (codi's) bewuster moeten worden omgegaan met de communicatie paragraaf in agendaformulieren en adviezen.

#### b) Overzicht van veranderingen en inzicht in samenhang

Gekoppeld aan de strategische doelen van UT zullen we een overzicht maken van alle lopende veranderingen en de samenhang daartussen zodat nut en noodzaak direct duidelijk is. Dit overzicht kan bijvoorbeeld op de medewerkersportal worden geplaatst en worden meegenomen in de voorgestelde management update.

## 6 Implementatie

Qua investering vragen bovenstaande acties vooral tijd en verantwoordelijkheidsbesef van alle medewerkers binnen en als basis van hun functie- en takenpakket. Qua middelen is een goed werkende (medewerkers-) portal voor informatie en bedrijfsvoering een belangrijke voorwaarde. Voor 'de lijn' zal opleidingsbudget moeten worden vrijgemaakt (centraal en binnen eigen eenheid) en voor de ontwikkeling van de portals zal ook beroep worden gedaan op daarvoor bestemde budget voor ontwikkel- en beheerskosten voor instellingssystemen.

Wanneer akkoord wordt gekregen tot uitvoering van de oplossingsrichtingen, heeft dit ook gevolgen voor de huidige IC-functie (M&C afdeling Interne Communicatie) en welke rol M&C daarin moet nemen:

- Zichtbaarheid en duidelijkheid dienstverlening verbeteren. Bijvoorbeeld i.s.m. HR:
  - Tooling voor communicatie bij verandering
  - Training 'Vertaalkracht: hoe informatie vertalen'
  - Training: 'Feedback en signaleren'

- IC-netwerk uitbreiden met decentrale aanspreekpunten (communicatieberaad)
- Betere monitoring hoe boodschappen de organisatie in gaan (o.a. via de lijn) en terugkoppeling over hoe ze landen of niet
- Meten effect communicatie inspanningen
- Faciliterende rol in ontmoetingen tussen eenheden
- Adviserende en signalerende rol richting CvB
- Faciliterende rol naar alle andere spelers in IC

Het huidige IC team is pas opgezet na de reorganisatie van de communicatiekolom, nu 1,5 jaar geleden. In de opbouw van het team mist senioriteit en adviescapaciteit om deze rol op dit moment al volledig te kunnen vervullen. Deels zal dit ontwikkeld kunnen worden d.m.v. opleidingstrajecten en training; deels zal er senior advieskracht toegevoegd moeten worden aan het team ten koste van meer uitvoerende capaciteit.

## **7 Proces en planning**

- Op 22 april zijn de resultaten en het advies voor besluitvorming in het CvB-overleg behandeld.
- Na instemming van het CvB zijn de onderzoeksresultaten en het advies voor een korte commentaarronde naar de respondenten uit het onderzoek verzonden.
- Het aangepaste advies wordt in het CvB van 6 mei 2013 behandeld als onderdeel van het Plan van Aanpak Medewerkersonderzoek 2012.
- M&C is graag bereid de onderzoeksresultaten en het advies mondeling toe te lichten tijdens een volgend Strategisch CvB.
- Het Plan van Aanpak Medewerkersonderzoek, inclusief het advies en de onderzoeksresultaten over Intern Communiceren, worden op 13 mei 2013 aan de U-raad ter instemming aangeboden voor de vergadering van 17 juni 2013.
- Daarmee wordt tevens het communicatietraject over het PvA Medewerkersonderzoek richting de UT-gemeenschap opgestart.
- Tevens wordt na instemming een start gemaakt met het uitzetten van de korte termijn acties, zoals in dit document beschreven.

**Bijlage 1c: Matrix IC verantwoordelijken per informatiesoort**

Soort informatie	Strategie/ HTHT	Projecten/ veranderingen	O&O en kansen uitwisseling
Speler			
CvB	Duiding/richting Ondersteuning	Duiding/richting Procescommunicatie afgeven	Aandacht/interesse Ondersteuning
Secretaris CvB	Ondersteuning	Procescommunicatie afgeven	
Concern-/dienst-directeuren	Vertaling naar eigen dienst	Vertaling naar eigen dienst Inspraak richting WD/ZD & CvB	Deelnemen dialoog met faculteiten/instituten
Decanen faculteiten WD/ZD instituten	Vertaling naar eigen faculteit/instituut	Vertaling naar eigen faculteit/instituten Inspraak richting CvB Ondersteuning	Deelnemen dialoog met andere faculteiten/instituten
Vakgroep voorzitters/ afdelings hoofden	Vertaling naar eigen vakgroep/afdeling Signaleren afgeven aan concerndienst	Vertaling naar eigen vakgroep/afdeling Inspraak richting WD/ZD	Deelnemen dialoog met andere vakgroepen/afdelingen

<b>Medewerkers</b>	Vertaling naar eigen werk	Vertaling naar eigen werk Informatie halen	Informeren van andere afdelingen/onderdelen Op de hoogte blijven van andere afdelingen/onderdelen
<b>U raad/Faculteitsraden/ Dienstraad</b>	Signalen afgeven aan CvB	Signalen afgeven aan CvB	

## Bijlage2: Actiepunten van alle UT eenheden (Faculteiten, Concerndirecties, Service Centra):

Faculteit MB:	pag. 1
Faculteit EWI:	pag. 2
Faculteit TNW:	pag. 3
Faculteit ITC:	pag. 3
Faculteit GW:	pag. 4
Faculteit CTW:	pag. 5
Service Centrum S&O:	pag. 7
Service Centrum FB:	pag. 8
Concerndirectie S&B:	pag. 8
Concerndirectie M&C:	pag. 9
Service Centrum B&A:	pag. 10
Concerndirectie AZ:	pag. 11
Concerndirectie FEZ:	pag. 12
Service Centrum ICTS:	pag. 13
Concerndirectie HR:	pag. 14

### Faculteit MB

#### **Actie/-verbeterpunt 1: Verbeteren communicatie vanuit MT-MB/CvB**

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.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Per direct en doorlopend.

#### **Actie/-verbeterpunt 2: Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling**

Doel/resultaat actiepunt:

- Medewerkers meer inzicht geven in mogelijkheden/onmogelijkheden.
- Medewerkers meer duidelijkheid geven over inzetbaarheid nu én in de toekomst.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Bestaande faciliteiten in het kader van ontwikkelingsmogelijkheden meer bekendheid geven.



- Loopbaanpaden voor OBP schetsen.
- In jaargesprek meer aandacht geven aan 'ontwikkeling'.
- Leidinggevend en een cursus laten volgen ten behoeve hiervan.
- 2013 en daarna.

Wanneer realisatie actiepunten:

### **Actie-/verbeterpunt 3: Faculteit beter profileren**

Doel/resultaat actiepunten:

- Gevoel van betrokkenheid bij de UT vergroten.

Aanpak/realisatie actiepunten:

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

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013 en daarna.

### **Faculteit EWI**

#### **Actie-/verbeterpunt1: Matig scorende groepen stimuleren**

Doel/resultaat actiepunten:

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

Aanpak/realisatie actiepunten:

- 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 actiepunten:

- Deels al geïmplementeerd. Wordt vervolgd in 2013.

#### **Actie-/verbeterpunt 2: Meer transparantie over doorgroeimogelijkheden creëren**

Doel/resultaat actiepunten:

- 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 actiepunten:

- Onderwerp komt in jaargesprekken expliciet aan de orde.
- HR biedt ondersteuning bij bespreken loopbaanwensen van medewerkers.

- Bekendheid/transparantie van doorgroeicriteria verhogen (bv. via de 'MY-UFO functie').
- Versturen van open uitnodiging vanuit HR aan alle medewerkers die willen praten over hun loopbaan.
- Voorjaar 2013.

Wanneer realisatie actiepunten:

#### Faculteit TNW:

##### **Actie-/verbeterpunt 1: Verbeteren samenwerking tussen diensten TNW**

Doel/resultaat actiepunten:

- Diensten binnen faculteit werken meer samen en informeren elkaar.

Aanpak/realisatie actiepunten:

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

Wanneer realisatie actiepunten:

- Januari 2013

##### **Actie-/verbeterpunt 2: Klantgerichtheid**

Doel/resultaat actiepunten:

- Kwaliteitsverbetering dienstverlening door verbeteren informatievoorziening naar leerstoelgroepen.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Updaten website HR en AMH
- Kennismakingsgesprekken plannen tussen BFD en nieuwe secretarissen
- Gesprekken plannen tussen F&C en leerstoelhouders om inzichtelijk te krijgen hoe dienstverlening te verbeteren

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013.

#### Faculteit ITC

##### **Actie-/verbeterpunt 1: Integratie van ITC bij de UT positieve impuls geven**

Doel/resultaat actiepunten:

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

Aanpak actiepunten:

- 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 actiepunten:

#### **Actie-/verbeterpunt 2: Betrokkenheid ITC medewerkers bij het ITC verhogen**

Doel/resultaat actiepunten:

Aanpak/realisatie actiepunten:

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

#### **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.
- 2x per jaar wordt CvB uitgenodigd om op inhoudelijke thema's met elkaar in gesprek te gaan; tevens aandacht voor interne communicatie.

Aanpak/realisatie actiepunten:

Wanneer realisatie actiepunten:

- Per direct en doorlopend, met beoogde positieve resultaten in eerstvolgende MO.

#### **Actie-/verbeterpunt 2: Verbeteren interne communicatie GW**

Doel/resultaat actiepunt:

- Medewerkers zijn op de hoogte en betrokken bij wat op managementniveau en bij de medezeggenschap speelt.
- 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.
- Helderere communicatie vanuit MT over integrale visie van faculteit GW op onderwijs en onderzoek.
- per direct en doorlopend, met beoogde positieve resultaten in eerstvolgende MO.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

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

Doel/resultaat actiepunt:

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

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunt:

#### **Faculteit CTW**

##### **Actie-/verbeterpunt 1: Samenwerking**

Doel/resultaat actiepunt:

- Verbeterde samenwerking en doelstellingenmeer transparant maken.
- Frequenter en verbeterd werkoverleg.
- Decaan bezoekt (vakgroep) vergaderingen.
- Meer duidelijkheid over verwachtingen. Leidinggevende neemt heldere beslissingen.

Aanpak/realisatie actiepunt:

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013 en daarna.

#### **Actie/-verbeterpunt 2: Klantgerichtheid**

Doel/resultaat actiepunten:

- Verbeterde klantgerichtheid.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- 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 actiepunten:

#### **Actie/-verbeterpunt 3: Vermindering hoge werkdruk**

Doel/resultaat actiepunten:

- Prioriteitstelling en afbakening van taken.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Eerder signaleren van problemen bij werkdruk.
- Verwachtingen helder maken: wie doet wat, wanneer, waarom.
- Delen van informatie, keuzes maken in prioritering.
- 2013 en daarna.

Wanneer realisatie actiepunten:

#### **Actie/-verbeterpunt 4: Verbeteren fysieke werkklimaat**

Doel/resultaat actiepunten:

- Realiseren en onderhouden van prettig werkklimaat.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Duidelijke afspraken maken met FB over verbeteren binnenklimaat.

Wanneer realisatie actiepunten:

- voorjaar 2013.

## Service Centrum S&O

### **Actie-/verbeterpunt 1: Vermindering hoge werkdruk**

Doel/resultaat actiepunten:

- 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/clustertrекters/kwartiermakers**

Doel/resultaat actiepunten:

- Samen optrekken met UT Opleidingen bij implementatie onderwijsvernieuwing

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Via TOO, UCO, platforms en via programmeer team onderwijsvernieuwing.

Wanneer realisatie actiepunten:

- Per direct en doorlopend.

## Service Centrum FB

### **actie-/verbeterpunt 1:** Ontplooiingsmogelijkheden

Doel/resultaat actiepunten:

- Duidelijkheid over doorgroei mogelijkheden binnen of buiten de UT.

Aanpak/realisatie actiepunten:

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

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013.

### **Actie-/verbeterpunt 2:** Werkdruk

Doel/resultaat actiepunten:

- Aanvaardbare werkdruk.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Individuele afstemmomenten.

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013.

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

Doel/resultaat actiepunten:

- Betere samenwerking tussen alle onderdelen van/binnen FB.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- Overleggen plannen tussen verschillende afdelingen.

Wanneer realisatie actiepunten:

- 2013.

## Concerndirectie S&B

### **actie-/verbeterpunt 1:** Verbeteren jaargesprekken/persoonlijke ontwikkeling

Doel/resultaat actiepunten:



- Structurele aandacht voor ontwikkelmogelijkheden in jaargesprekken en monitoring van de follow.
- 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 (halfjaargesprekken start in november 2012).

Aanpak/realisatie actiepoint:

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:

Wanneer realisatie:

- 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.

#### **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.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Looptijd: periode november 2012-juni 2013.
- Oplevering gezamenlijke planning, gedragen door alle afdelingen.
- Persoonlijke ontwikkelafspraken in jaargesprek.
- Taak/projectverdeling met oog op ontwikkeling.
- 2013; meting tussentijdse voortgang, via werkoverleg, teamoverleg en jaargesprek.
- 2014: meting structureel, via resultaten MO 2014

Wanneer realisatie:

#### **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:

- Verbeteren communicatie leidinggevende en medewerker.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Krijgt programmatisch aandacht in werkoverleggen.
- Ondersteunen met ontwikkelprogramma en monitoring daarvan.
- 2013 en 2014.

Wanneer realisatie actiepoint:

## Concerndirectie AZ

### **Actie/-verbeterpunt 1: Beter inzicht in studie- en ontwikkelingsmogelijkheden (BCvB)**

Doel/resultaatactiepoint:

- 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: Meer inzicht in werkzaamheden andere organisatieonderdelen (BCvB)**

Doel/resultaatactiepoint:

- Kennis en interactie vergroten; meer trots realiseren voor de prestaties van de UT(-ers).
- Stimuleren van goede samenwerking tussen onderdelen.

Aanpak/realisatie actiepoint:

- Organiseren van excursies naar diverse onderdelen binnen (of buiten) de UT.

Wanneer realisatie actiepoint:

- Vier bezoeken realiseren in 2013.

### **Actie/-verbeterpunt 3: Beheersen werkdruk (Kennispark)**

Doel/resultaatactiepoint:

- 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

Wanneer realisatie actiepunt:

- Zomer 2013

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

Doel/resultaatactiepunt:

- Medewerkers voelen zich meer een onderdeel van de Eenheid Campus

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Periodieke gezamenlijke overleggen organiseren, werkgroepen Campus –breed inzetten, mixgroepen samenstellen, medewerkers fysiek bij elkaar zetten

Wanneer realisatie actiepunt:

- Januari 2014

#### **Concerndirectie FEZ**

##### **Actie-/verbeterpunt 1: Samenwerking en efficiënter werken**

Doel/resultaatactiepunt:

- Verbeteren samenwerking en verhogen efficiency en effectiviteit.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Via reguliere werkoverleggen.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Per 1 januari 2013.

##### **Actie-/verbeterpunt 2: Inwerken nieuwe medewerkers**

Doel/resultaatactiepunt:

- Nieuwe medewerkers kunnen zich beter en vlotter inwerken.

Aanpak/realisatie:

- Opstellen introductieprogramma en informatiebron voor nieuwe medewerkers.

Wanneer realisatie:

- 1 januari 2013.

##### **Actie-/verbeterpunt 3: Feedback medewerkers**

Doel/resultaatactiepunt:

- Verbeteren onderlinge samenwerking.
- Door lijnmanagers FEZ.
- Per direct.

Aanpak/realisatie:

Wanneer realisatie:

## Service Centrum ICTS

### **Actie-/verbeterpunt 1: Samenwerking tussen afdelingen**

Doel/resultaatactiepunt:

- Verbeteren samenwerking en aanbrengen focus.

Aanpak actiepunt:

- Opstellen ICTS veranderplan.
- Werken met klantetens.
- Nieuwe organisatiestructuur.
- Capaciteit vrijspelen voor maatwerk

Wanneer realisatie actie:

- Voorjaar 2013 (verder uiteengezet in Reorganisatieplan ICTS 2.0)

### **Actie-/verbeterpunt 2: Leiderschap**

Doel/resultaatactiepunt:

- Slagvaardiger MT en eenduidiger aansturing vanuit sterke service cultuur.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- Vernieuwen MT.
- Heldere verantwoordelijkheidsverdeling; medewerkers worden in hun kracht gezet.
- Heldere transparante communicatie.

Wanneer realisatie actie:

- 2013 en daarna.

### **Actie-/verbeterpunt 3 : Persoonlijke ontwikkeling/doorgroeimogelijkheden/kans om te presteren**

Doel/resultaatactiepunt:

- Structurele aandacht voor ontwikkelmogelijkheden in jaargesprekken en monitoring van follow up.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- 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.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- 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.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.

### 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'.

Aanpak/realisatie actiepunt:

- 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.

Wanneer realisatie actiepunt:

- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.

### Actie-/verbeterpunt 3: Ontwikkeling

Doel/resultaat actiepunt:

- Verhogen mobiliteit en employability; via verhogen kwaliteit/professionaliteit HR medewerkers en leidinggevendend.

Aanpak/realisatie actiepunten:

- 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.
- Eind 2013.
- Meting via resultaten MO 2014.

Wanneer realisatie actiepunten: