

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : Cyclus februari 2014
Commissievergadering : SI
Agendapunt : M&C Visitatie

Bijgevoegde stukken : Visitatierapport en reactie M&C

Betrokken Concerndirectie: Kerpisci M&C

paraaf:

Secretaris: Van Keulen

paraaf:

Portefeuillehouder: Van der Chijs

paraaf:

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: SI

Datum behandeling: 28-03-2012

Naam agendapunt: Tussentijdse evaluatie Reorganisatie M&C

Conclusie toen:

3. Toelichting/samenvatting:

In 2011 is M&C gereorganiseerd en op 1 september 2011 van start gegaan in de nieuwe organisatie. Als vervolg op de tussenevaluatie uit Q1-2012 heeft er, conform afspraak met de UR, in 2013 een uitgebreidere evaluatie plaatsgevonden, in de vorm van een visitatie. Het visitatierapport (bijgesloten) geeft aan dat de visitatiecommissie van mening is dat o.a.:

- De regie op de UT-brede communicatie is versterkt;
- De UT meer met één gezicht naar buiten treedt;
- De nieuwe 'Touch' campagne goed ontvangen is en voorspoedig is uitgerold;
- De bezetting en gerichtheid van de marketing- en werving bij de opleidingen is verbeterd;
- De structurele bezuinigingstaakstellingen op schema liggen;
- En de geplande inkrimping van fte's is gerealiseerd, sinds de start van de reorganisatie in 2011.

Naast deze punten zijn er ook de volgende aanbevelingen genoemd, welke tevens zijn opgepakt in acties zoals beschreven in de (bijgesloten) reactie van M&C:

- Verder versterken van de interne communicatie;
- Verdere professionalisering van de dienstverlening;
- Verwachtingen managen van de interne klant;
- Zichtbaarheid verhogen bij het primaire proces;
- Verkenner- of gebruikersgroepen organiseren en raadplegen;
- Afstemmen strategisch beleid met marketing- en communicatie beleid en uitvoering;
- Meer pragmatische aanpak van vraagstukken van opdrachtgevers.

Belangrijk was dat de commissie oog had voor het moment (1½ jaar na start reorganisatie), de context en de tijdgeest waarbinnen M&C deze resultaten heeft behaald. Zo was het van belang dat sentimenten door discussies op het gebied van onderwijsvernieuwing, governance, reorganisaties van eenheden, etc. bij de uitkomsten werden en worden meegewogen. Verder heeft de commissie geconstateerd dat M&C 'tijdens de verbouwing de winkel goed open heeft gehouden' conform afspraak, in dit meerjarige transitieproces waar M&C zich in bevindt.

ENGLISH SUMMARY

In September 2011 Marketing & Communication started in a new reorganized structure. Following the interim evaluation in 2012 a new extensive evaluation was executed mid-2013, in the form of a visitation. The visitation report (attached) states that the review committee has the opinion that:

- the management of UT-wide communication is enhanced ;
- the branding (and message) of the UT is more unified and consistent towards the outside world ;
- the new 'Touch ' campaign has been well received and successfully been rolled out ;
- the execution of and focus on educational marketing and recruitment has improved ;
- the structural savings targets are on track;
- And the planned reduction in FTEs was achieved , since the start of the reorganization in 2011.

In addition to these improvements, the committee also provided the following recommendations, which have been translated directly into actions, as described in the reaction of M&C (also attached):

- Strengthen internal communications;
- Further professionalization;
- Management of expectations of the internal clients and services offered by M&C;
- Visibility of M&C;
- Organizing pilots and consultation of 'user group ';
- Alignment of strategic policy level with marketing and communication policy and execution;
- More pragmatic approach to questions from clients.

It was important that the committee had an eye for the timing (1 ½ years after the start reorganization) and context in which M&C has achieved these results: Sentiments due to discussions in the area of new education policies, governance , reorganization of units, etc, had and have to be taken into account. The committee also noticed that M&C 'has kept the store open during the renovation' as agreed, in this long term transition process.

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)

.....
.....

COLLEGE VAN BESTUUR
vergadering maandag 18 november 2013

AGENDAPUNT: Plan van Aanpak als reactie op visitatierapport Marketing en Communicatie

REACTIE OP DOCUMENT:	"VISITATIERAPPORT MARKETING EN COMMUNICATIE"
OPGENOMEN IN BESTUURLIJKE WERKPROGRAMMA:	nee
VERTROUWELIJK:	nee
AARD BEHANDELING:	ter besluitvorming
AUTEUR:	A. KERPISCI, DKNR 2212

Betrokken concerndirectie: M&C

paraaf: 

Secretaris:

paraaf: 

Aandachtsveldhouder: Vz CvB

paraaf: 

1. TEKST CONCEPT-BESLUIT:

Het College van Bestuur wordt gevraagd kennis te nemen van en in te stemmen met het plan van aanpak als reactie op het visitatierapport marketing en communicatie, zoals dat in de bijlage is opgenomen.

Het PvA en rapport worden ter informatie naar de UR gestuurd als tussentijdse evaluatie van Marketing & Communicatie.

2. VOORSTEL: ZIE BIJLAGE "PLAN VAN AANPAK ALS REACTIE OP VISITATIERAPPORT MARKETING EN COMMUNICATIE"

Dit plan van aanpak speelt in op de volgende verbeterpunten en adviezen uit het rapport:

- Versterken van de interne communicatie;
- Verdere professionalisering van M&C en personeelsplanning;
- Verwachtingskloof dichten tussen interne klant en M&C;
- Zichtbaarheid bij het primaire proces;
- Verkenners- of gebruikersgroepen organiseren;
- Afstemmen strategisch beleid op bestuurlijk niveau met geformuleerd marketing- en communicatiebeleid;
- Meer pragmatische aanpak van vraagstukken van opdrachtgevers.

3. ADVIES VAN CONCONERNDIRECTIES:

Afzender: S&B

Inhoud advies:

Het visitatierapport komt over het algemeen afgewogen over. Er is een punt dat aandacht vraagt.

De commissie schrijft in haar visitatierapport op de laatste bladzijde:

'Tijdens onze visitatie hebben wij ook een vertegenwoordiger van de Alumni & Development Office gevraagd om deel te nemen aan onze interviews. Onze bevindingen in paragraaf 2.4.3 en 2.4.4 hebben dan ook mede betrekking op de Alumni & Development Office.'

S&B kan deze opmerking niet plaatsen. De commissie heeft de vertegenwoordiger A&DO geïnterviewd als *klant* van M&C en niet als aanpalende dienstverlener van M&C. Zoals de commissie het hier verwoordt lijkt het alsof zij aandachtspunten voor M&C ook van toepassing laat zijn op A&DO. Dat mag natuurlijk indien de commissie daar gericht onderzoek naar heeft gedaan. Dit is echter niet het geval geweest.

In het Plan van Aanpak worden de juiste verbetermaatregelen geadresseerd.

4. GEVOLGEN VOOR DE LOPENDE EN TOEKOMSTIGE INSTELLINGSBEGROTINGEN:

Bedrag:

T.l.v. Budget (OFI-nr):

N.v.t.

5. EERDER BEHANDELD IN CvB / UMT / CvP / CvB-WD / CVB-D / RvT / UR:

Naam gremium/Datum behandeling

Naam agendapunt/Conclusie toen:

Naam gremium/Datum behandeling:

Naam agendapunt/Conclusie toen:

6. EERDER BEHANDELD IN UCB / UCO / CCI:

Naam gremium/Datum behandeling: UCB 12 november 2013, behandeld en akkoord bevonden.

Naam agendapunt/Conclusie toen:

N.v.t.

7. VERVOLGBESPREKINGEN: [LET OP: AANBIEDINGSFORMULIEREN BIJVOEGEN!]

Naam gremium:

Datum behandeling:

CvB-D

.....

CvB-WD

.....

UMT

.....

UR

18-12-2013 [ter informatie]

RvT

.....

8. IN- EN EXTERNE COMMUNICATIE:

(Kernvraag die hier beantwoord moet worden: wie moeten van het besprokene op de hoogte worden gesteld, waarom, wie doet dat en langs welke weg (brief, mail, persbericht, digitale nieuwsbrief, etc). Concept-tekst toevoegen s.v.p.)

BIJGEVOEGDE STUKKEN:

- **PLAN VAN AANPAK VISITATIERAPPORT MARKETING EN COMMUNICATIE**

- **VISITATIERAPPORT MARKETING EN COMMUNICATIE**

- **PRESENTATIE VISITATIE MARKETING & COMMUNICATIE**

- **UR AGENDAFORMULIER**

UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan het College van Bestuur

MARKETING & COMMUNICATIE

VAN
A. Kerpisci

DATUM
12 november 2013

PAGINA
1 van 3

ONDERWERP

Plan van Aanpak als reactie op visitatierapport Marketing en Communicatie

Geachte leden van het College van Bestuur,

Op 3 september jl. heeft de concerndirectie Marketing & Communicatie (hierna M&C) kennisgenomen van het visitatierapport 'Marketing en Communicatie' zoals dat is opgeleverd aan mr. H.J. van Keulen. Het doet ons deugd dat de commissie, naast de genoemde verbeterpunten, ook de positieve ontwikkelingen van de nieuwe M&C organisatie tot nu toe erkent.

Zo is de commissie o.a. van mening dat:

- De regie op de UT-brede communicatie is versterkt;
- De UT meer met één gezicht naar buiten treedt;
- De nieuwe 'Touch' campagne goed ontvangen is en voorspoedig is uitgerold;
- De bezetting en gerichtheid van de marketing- en werving bij de opleidingen is verbeterd;
- De structurele bezuinigingstaakstellingen op schema liggen;
- En de geplande inkrimping van fte's is gerealiseerd, sinds de start van de reorganisatie in 2011.

Voor M&C was het belangrijk dat de visitatiecommissie ook oog had voor het moment (1½ jaar na start reorganisatie), de context en de tijdgeest waarbinnen M&C deze (tussentijdse) resultaten heeft behaald. Zo was het van belang dat sentimenten door discussies op het gebied van onderwijsvernieuwing, governance, reorganisaties van eenheden, etc. bij de uitkomsten werden en worden meegewogen. Verder heeft M&C tijdens de verbouwing de winkel goed open kunnen houden conform afspraak, maar is M&C zelf ook van mening dat het meerjarige transitieproces waar M&C zich in bevindt, natuurlijk nog niet geheel voltooid is.

Verbeterpunten en aanpak

In reactie op het rapport komt M&C met het onderstaande aanpak en acties, die inspelen op de volgende verbeterpunten en adviezen uit het rapport:

- Versterken van de interne communicatie;
- Verdere professionalisering van M&C en personeelsplanning;
- Verwachtingskloof dichten tussen interne klant en M&C;
- Zichtbaarheid bij het primaire proces;
- Verkenners- of gebruikersgroepen organiseren;
- Afstemmen strategisch beleid op bestuurlijk niveau met geformuleerd marketing- en communicatiebeleid;
- Meer pragmatische aanpak van vraagstukken van opdrachtgevers.

DE ONDERNEMENDE UNIVERSITEIT

Postbus 217
7500 AE Enschede
www.utwente.nl

Met deze aanpak en acties, welke reeds grotendeels zijn opgenomen in het M&C jaarplan 2014, kan het reorganisatieproces verder worden voltooid.

Versterken interne communicatie

Het advies om de interne communicatie binnen de Universiteit te versterken was reeds ingezet door M&C. Naar aanleiding van het Medewerkersonderzoek 2012 en de matige resultaten op het gebied van interne communicatie (onder meer afstand tussen bestuurders en werkvloer), heeft M&C een nader onderzoek uitgevoerd naar de knelpunten in de interne communicatie. Naast 'intern communiceren' (hetgeen niet alleen een M&C verantwoordelijkheid is) betreft het ook aspecten van cultuur en leiderschap binnen de Universiteit.

Voor de zomer heeft het CvB positief besloten op het M&C verbeterplan om:

- de lijncommunicatie te versterken, door het toekennen van taken, rollen en verantwoordelijkheden ondersteuning van de lijn met middelen, tooling, training en advies en;
- veranderingen te versoepelen door een vaste veranderaanpak te ontwikkelen en te hanteren;
- de merkelofte 'High tech, human touch' ook intern waar te maken en meer interne binding en ambassadeurs creëren;
- de grote hoeveelheid communicatiemiddelen en kanalen op effectiviteit te saneren. Zo is er reeds gestart met een vernieuwing en optimalisatie van een medewerkers- en studentportal, teneinde de vele andere communicatiemiddelen (e-mail, nieuwsbrieven, etc.) te verminderen;
- werk(-vloer) bezoeken te plannen voor CvB en andere bestuurders, om zo kennis te nemen van wat er op de werkvloer leeft en meer dialoog te creëren.

Verdere professionalisering M&C en strategische personeelsplanning

De commissie heeft haar zorgen geuit over de professionalisering van M&C en de kwalitatieve en kwantitatieve formatieontwikkeling. M&C heeft in haar plannen reeds ingezet op verdere professionalisering en zal op advies van de commissie de volgende aanvullende en extra acties ondernemen:

- Bij personeelsvraagstukken en vacatures worden collega's uit het primaire proces betrokken om zo invloed uit te kunnen oefenen op de aanname en kwaliteit van medewerkers.
- Er zal vaker met externen worden samengewerkt op marketing- en communicatievlak (flexibele schil).
- M&C zal verder worden versterkt in klantgerichtheid, samenwerking en betere communicatieve en adviesvaardigheden. Hiervoor is opleidingsbudget geoomerkt in het jaarplan.
- Er wordt met personeelsplanning (en budget) ingezet op employability en mobiliteit, om M&C medewerkers op de juiste functie/plek te krijgen, ook als dit plaatsing buiten M&C betekent.
- Bij de productie van media en middelen wordt door centrale inkoop en samenwerking met derden op een besparing- en efficiencyslag worden gestuurd. Hierbij wordt doorlopend een kwaliteits- en kostenbewuste afweging gemaakt welke dienst vanuit huis wordt geleverd en welke wordt ingekocht.
- In genoemde aanpak en dienstverlening zal continu worden bekeken of het niet anders, slimmer of met minder fte's kan. M&C zal actief sturen op een goede benchmark t.o.v. andere universiteiten en met andere ondersteunende eenheden binnen de Universiteit Twente.

Verwachtingskloof dichten

Er is geconstateerd dat de M&C dienstverlening op onderdelen, voor enkele eenheden, nog niet geheel duidelijk is. Dit betrof vooral de verwachtingen op Communicatie ondersteuning, zoals eerder opgemerkt. Op advies van de commissie zet M&C daarom verder en zwaarder in op:

- een meer integrale planvorming i.s.m. eenheden, waar behalve aandacht voor Marketing (werving), ook beter wordt ingegaan op de externe en interne Communicatie van de eenheid, welke ondersteuning men hierin wenst en door M&C kan worden gerealiseerd;
- een scherpere dialoog en inzet van M&C capaciteit en de 'klantinterface', de ondersteuningsbehoeften van de eenheden én de mogelijkheden binnen M&C. Het spanningsveld om met minder mensen meer eenheden (met een groeiende vraag) vraagt om een betere uitleg van wat we wel en ook niet meer doen en begrip voor gemaakte (en nog te maken) keuzes.
- Om beter uit te leggen en zichtbaar te maken wat M&C allemaal doet, is er naast deze acties ook een producten- en dienstencatalogus (ABC) ontwikkeld die dit najaar actief wordt gecommuniceerd en gepubliceerd.

- Er is door middel van klantgerichtheidstrainingen gewerkt aan een 'cultuurverandering', door M&C medewerkers het perspectief aan te laten nemen van hetgeen wel mogelijk is i.p.v. beperkingen te zien en dit te communiceren richting de klant, en de klant bovendien niet te vermoeien met de interne M&C organisatie en taakverdeling. Dit wordt ook het komend jaar voortgezet.
- Er wordt in het kader van 'ondersteuningsdiscussie' meer ingezet op samenwerking met de andere diensten (zoals Campus, AZ, FB...), waarbij duidelijker wordt gemaakt welke rol men heeft in dienst overschrijdende processen en dat deze rollen ook beter worden gecommuniceerd. Dit zal een regelmatig onderwerp van gesprek worden in het Centrale Directeuren Overleg (CDO).

Zichtbaarheid M&C bij en voor het primaire proces

M&C heeft vooruitgang geboekt op diverse punten zoals genoemd in de inleiding. Desondanks zijn vele eenheden niet goed op de hoogte van deze progressie. De commissie adviseert M&C om zich meer te laten zien, successen te delen en zichtbaarder te maken in het primair proces. Deze acties helpen hierbij:

- Medewerkers voor de eenheden zijn zoveel mogelijk fysiek werkzaam bij de klant/eenheid;
- Zij organiseren voor verschillende gremia binnen de eenheid (bijv. hoogleraren, secretaresses) sessies over hun activiteiten, producten- en dienstenaanbod en successen;
- Ook het zichtbaar maken van profilerende **onderzoekprestaties** van de eenheden worden actief gespot, opgetekend en gepubliceerd in de relevante UT of externe media. Met deze zichtbaarheid van de UT wordt M&C ook zelf meer zichtbaar gemaakt;
- Het M&C management heeft meerdere keren per jaar overleg met het management van alle eenheden, op meerdere niveaus. Dit (multilevel) overlegschemata en de frequentie van overleg is reeds met de eenheden afgestemd.
- Functioneel vinden er ook overleggen plaats met de eenheden t.b.v. de opstelling van het actie/jaarplan en het ophalen van feedback over o.a. functioneren van M&C'ers t.b.v. de jaargesprekcyclus.

Verkenners- of gebruikersgroep organiseren

M&C zal op advies van de commissie sterker sturen op het organiseren van verkenners-, pilot- en/of gebruikersgroepen, naast de structurele overleggen. Deze lijn was reeds ingezet met bijvoorbeeld de focusgroepen in het interne communicatie-onderzoek, de klankbord-bijeenkomsten rondom het website project en de komende portal en CRM projecten. Ook bij het opzetten van events, ideeën of vragen wordt actiever gestuurd om dit gezamenlijk met opleidingen, hoogleraren, etc. te bedenken en uit te voeren. Denk aan diverse (campus-) events en samenwerkingen zoals bij het Open Huis, Mars One, onderzoek, etc.

Bestuurlijk draagvlak (*Afstemmen strategisch beleid met marketing- en communicatiebeleid*)

De commissie geeft terug dat een aantal ervaren knelpunten met betrekking tot de dienstverlening door M&C mede voortkomt uit de huidige bestuurscultuur en niet alleen M&C aangerekend kan worden (zie ook eerste punt Interne Communicatie). De commissie adviseert dat het strategisch beleid, met M&C raakvlakken, tijdig wordt afgestemd met M&C. De directie Strategie & Beleid zal het CvB hierin adviseren en afstemmen met M&C, ter voorbereiding van dit beleid.

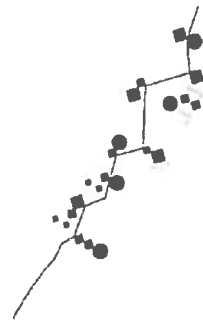
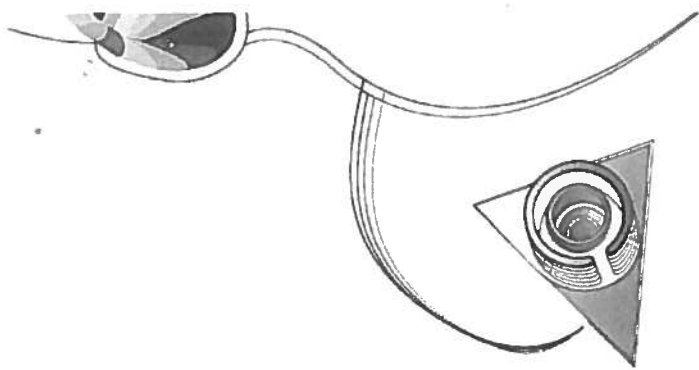
Meer pragmatische aanpak van vraagstukken van opdrachtgevers

De commissie is van mening dat zowel M&C (alsook het bestuurlijk niveau zelf) kritischer moet zijn richting opdrachtgevers en de grenzen van haar eigen organisatie goed moet aangeven en bewaken. De commissie signaleert een hoog ambitieniveau en soms een te academische benadering van vraagstukken. Uit deze aanbeveling leidt M&C af dat zij nog beter kan (helpen) prioriteren en 'kritischer' moet adviseren in het aantal ambities dat tegelijkertijd wordt aangepakt. Tevens spreekt men over een behoefte aan minder (dikke) plannen en meer doen (handjes). Beide aanbevelingen kan M&C alleen maar onderstrepen. Dit vraagt ook bestuurlijke aandacht.

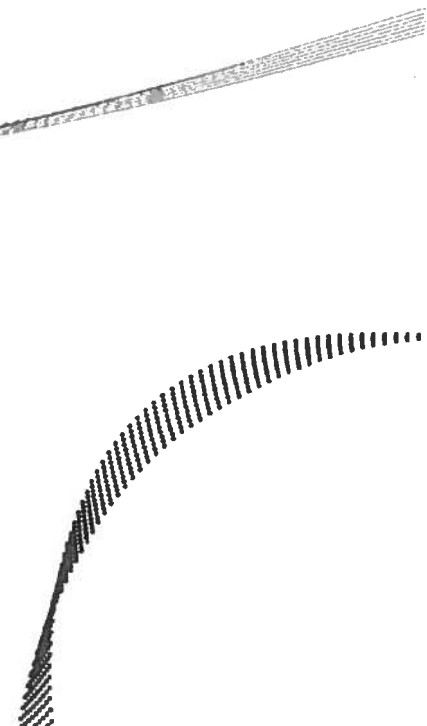
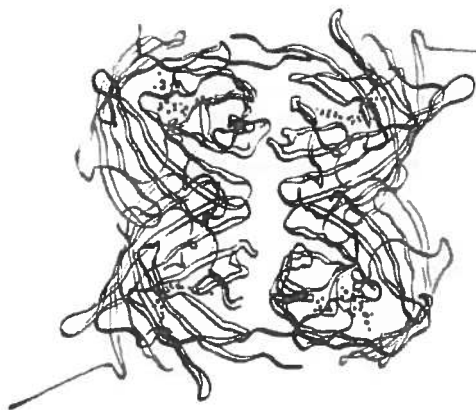
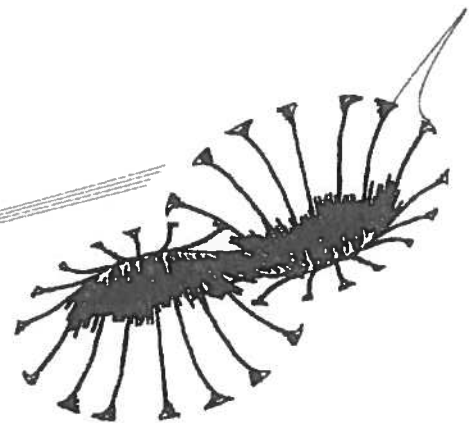
Marketing & Communicatie is ervan overtuigd dat met bovenstaande maatregelen, deels reeds in gang gezet in 2013, alsook verwerkt in het jaarplan 2014, de dienstverlening en gewenste performance van M&C verder wordt verbeterd en dankt de commissie hartelijk voor haar goede werk en adviezen.

Met vriendelijke groet,

Dhr. A. Kerpisci,
Directeur Marketing & Communicatie



Visitatie
Marketing & Communicatie
juni 2013



UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan: mr. H.J. van Keulen

Van: Visitatiecommissie M&C

Voorzitter: drs. R. Admiraal

Secretaris: W.H.G. Olyslager

Leden: drs. R.J.G.M. de Boer-Oosterkamp RA

prof. dr. ir. A. van den Berg

prof. dr. ir. A de Boer

drs. M.A.R. Kamp

dr. ir. M.M.J. Wijnhout-Letteboer

cc.: A. Kerpisci

Versie 1.0
12 september 2013

UNIVERSITEIT TWENTE.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1. Aanleiding en opdracht tussentijdse evaluatie	2
1.2. Algemene doelstelling van deze tussentijdse evaluatie	2
1.3. Specifieke aandachtsgebieden.....	2
1.4. Scope en afbakening	2
1.5. Uitvoering visitatie	3
1.5.1 Samenstelling visitatiecommissie.....	3
1.5.2 Werkwijze	3
2. Samenvatting, bevindingen en adviezen	5
2.1 Dankwoord	5
2.2 Samenvatting algemeen.....	5
2.3 Samenvatting deelbevindingen en adviezen	5
2.4.1 Stand van zaken	5
2.4.2 Bezuinigingstaakstelling.....	5
2.4.3 Verwachtingskloof tussen de interne klant en M&C	6
2.4.4 Zichtbaarheid M&C in het primaire proces	6
2.4.5 Bestuurlijk draagvlak	7
2.4.6 Professionaliteit M&C.....	7
2.4.7 Kadens	7
2.4.7 Specifieke aandachtsgebieden.....	8
Bijlage 1	9



1. Inleiding

1.1. Aanleiding en opdracht tussentijdse evaluatie

In de vergadering van 19 november 2012 heeft het College van Bestuur van de Universiteit Twente (hierna: CvB) besloten een tussentijdse evaluatie uit te voeren van de conerndirectie Marketing & Communicatie (hierna: M&C). Dit naar aanleiding van afspraken die zijn gemaakt met de Universiteitsraad in het kader van de reorganisatie van M&C.

1.2. Algemene doelstelling van deze tussentijdse evaluatie

Met de tussentijdse evaluatie, die het karakter heeft van een (beknopte) visitatie, dient een beeld te worden verkregen van waar de M&C-organisatie staat, hoe haar dienstverlening wordt ervaren door haar afnemers en welke zaken bijgesteld en verbeterd kunnen worden. Uiteraard wordt daarbij gekeken naar de voortgang op de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en resultaten zoals gesteld in het reorganisatieplan, rekening houdend met de financiële taakstellingen, zoals die geformuleerd zijn bij de start van de nieuwe M&C-organisatie.

Onder de noemer "klanten" wordt in dit rapport verstaan de directeuren van diensten, decanen (respectievelijk directeuren bedrijfsvoering) van faculteiten, wetenschappelijk directeuren (respectievelijk zakelijk directeuren) van onderzoeksinstituten, hoogleraren en studenten, die belast zijn met het geven van voorlichting.

1.3 Specifieke aandachtsgebieden

Een visitatie kent de mogelijkheid om enkele aandachtspunten in te brengen door de directie van een ondersteunende eenheid (servicecentrum of conerndirectie of onderdeel daarvan). Bij deze tussentijdse evaluatie hebben wij ook van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De directeur M&C heeft in samenspraak met de Secretaris van de UT de volgende aandachtspunten geformuleerd:

1. Ten einde het M&C-beleid uit te voeren met de beschikbare middelen dienen keuzes te worden gemaakt, respectievelijk prioriteiten gesteld. Dit kan leiden tot tegengestelde (centrale) belangen tussen de diverse (centraal/decentraal) klanten

en M&C. De geconstateerde dilemma's zijn als volgt verwoord:

- Centraal belang versus decentraal belang;
 - Profileringsdiscussies tussen β -opleidingen en Y-opleidingen;
 - Internationaliseringsstrategie. Er zijn meer afdelingen die raakvlakken hebben met marketingactiviteiten, maar geen deel uit maken van M&C. Te denken valt aan de Twente Academy en het Alumni & Development Office.
2. Het aantal te bedienen klanten groeit, terwijl de formatie van M&C dient te krimpen.

Vanwege de grote tijdsdruk om de tussentijdse evaluatie voor de zomerreces gereed te hebben, heeft de commissie niet alle vragen in detail onderzocht, echter wel op hoofdlijnen.

1.4 Scope en afbakening

M&C is voor de uitvoering van haar taak mede afhankelijk van geautomatiseerde informatie- en beheersystemen. Het functioneel beheer hiervan wordt uitgevoerd door M&C zelf. Het operationeel beheer wordt uitgevoerd door het servicecentrum ICTS. Het operationeel beheer is géén onderwerp van deze visitatie geweest.

Beoordeling van kengetallen heeft, voor wat betreft M&C zeer beperkt plaats gevonden, omdat de commissie niet een geschikte benchmark heeft aangetroffen.

In het besluit van 19 november 2012 is verwezen naar een evaluatie aanpak conform het model "visitatie ondersteunende eenheden". Aan dit model ligt een protocol "visitatie ondersteunende eenheden" ten grondslag. Voor deze tussentijdse evaluatie is hiervan mede gebruik gemaakt.

De nieuwe organisatie van M&C is per 1 september 2011 gestart. Vanwege het korte tijdsbestek tussen de start van de nieuwe organisatie en deze tussentijdse evaluatie zijn de effecten van de inspanningen van M&C nog niet goed meetbaar. Dit houdt in dat in onvoldoende mate een uitspraak kan worden gedaan over de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten op externe resultaatgebieden. Wel kan de commissie



een uitspraak doen over de mate van inspanningen die door M&C zijn geleverd en de kwaliteit ervan.

De visitatie mag niet worden verward met een diepgaande audit (zie paragraaf 1.2 voor de algemene doelstelling visitatie). De rol van de afdeling Operational Audit (hierna: OA), met een afvaardiging van één secretaris en één lid in de commissie, is die van procesverantwoordelijke en procesondersteuner.

1.5 Uitvoering visitatie

1.5.1 Samenstelling visitatiecommissie

De commissie is samengesteld conform het protocol "visitatie ondersteunende eenheden" en bestaat uit de volgende leden:

Voorzitter:

- drs. R. Admiraal, directeur dienst Communicatie van Saxion.

Secretaris:

- W.H.G. Olyslager, operational auditor afdeling Operational Audit.

Leden:

- prof. dr. ir. A. van den Berg, hoogleraar faculteit EWJ;
- prof. dr. ir. A de Boer, hoogleraar faculteit CTW;
- drs. R.J.G.M. de Boer-Oosterkamp RA, hoofd afdeling Operational Audit;
- drs. M.A.R. Kamp, directeur bedrijfsvoering faculteit GW;
- dr. ir. M.M.J. Wijnhout-Letteboer, opleidingsdirecteur faculteit TNW.

De samenstelling van de commissie heeft zorgvuldig plaatsgevonden, waarbij is getracht kwaliteit en verscheidenheid aan disciplines en expertises in te brengen. De leden zijn voorgedragen aan - en goedgekeurd door - de Secretaris van de UT. Aandachtspunt hierbij is geweest dat de onafhankelijkheid in oordeelvorming door de commissieleden is gewaarborgd.

1.5.2 Werkwijze

De aanpak om te komen tot de visitatie van M&C is ontleend aan het "protocol visitatie ondersteunende diensten". De aanpak is als volgt opgebouwd:

Definiëren beoordelingskader

Om een goed beeld te krijgen van de doelen, strategie, middelen, resultaten en beheersingsmaatregelen van M&C, hebben wij een beknopte zelfevaluatie aangeboden aan de directeur M&C (zie bijlage 1).

De commissie heeft als uitgangspunt voor de tussentijdse evaluatie het "reorganisatieplan versie 2.7DEF" van 12 juli 2010 gehanteerd. De commissie wilde daarmee ook graag antwoord krijgen op de gestelde, te behalen doelen uit dit reorganisatierapport, te weten:

1. Is de kwaliteit van de UT-brede communicatie verhoogd?
2. Is de regie op de UT-brede communicatie versterkt?
3. Heeft de reorganisatie geleid tot efficiencyvoordelen?
4. Is scheiding van beleid en uitvoering geëffectueerd?
5. Bundeling van de uitvoerende communicatiecapaciteit.
6. Beleid en kaders moeten helder zijn.
7. Betrokkenheid bij inhoud borgen.
8. Fysieke nabijheid is essentieel.
9. Borgen beschikbaarheid en continuïteit.
10. Houdt rekening met uiteenlopende doelgroepen.
11. Laat je niet leiden door bezuiniging maar door kwaliteit.
12. Beleid en kaders centraal formuleren en bewaken.
13. Regie op uitingen, bewaking profiel en boodschap.
14. Vergroten zichtbaarheid door sterk web- en publiciteitsteam.
15. Dekt de organisatie alle taakvelden van M&C.
16. Flexibiliteit ten aanzien van wijzigingen van de UT-organisatie.
17. Gecoördineerde, gerichte inzet naar doelgroepen.
18. Politieke en maatschappelijke agendasetting.



19. Mogelijkheid om meertalig te communiceren.
20. Mate waarin efficiencyvoordeel kan worden gerealiseerd.

De antwoorden op de zelfevaluatie, deskresearch en de informatie uit interviews, zijn voor de commissie de basis geweest voor de visitatiebijeenkomst (site-visit), die op 25 juni 2013 heeft plaatsgevonden.

Interviews

Om een indruk te krijgen van de perceptie van een doorsnede van de belanghebbenden van de UT inzake de kwaliteit van de geleverde dienstverlening door M&C, hebben wij interviews gehouden met klanten uit de volgende categorieën medewerkers en studenten van de UT:

- de portefeuillehouder M&C van het CvB en de woordvoerder van de UT (2 personen);
- directeuren (bedrijfsvoering) en decanen van faculteiten en instituten (opleiding, wetenschappelijk, bedrijfsvoering) (5 personen);
- directeuren, afdelingshoofden, managers van (onderdelen van) servicecentra en concerndirecties (6 personen);
- hoogleraren van faculteiten en instituten (3 personen);
- studenten met voorlichtingstaken (5 personen).

Naast voornoemde klanten hebben wij van verhin-derde genodigden een schriftelijke reactie ontvan-gen.

Werkoverleg

Om te komen tot een plan van aanpak, bespreking van de resultaten uit de deskresearch, interviews en evaluatie, is de commissie drie keer bij elkaar geko-men.

Site visit

De daadwerkelijke visitatie is uitgevoerd op 25 juni 2013. De gegevens uit de interviews, de zelfevalua-tie en de benchmarks zijn de basis geweest voor de onderwerpen die tijdens de site visit zijn besproken met de directeur M&C en de drie afdelingshoofden van M&C. Na afloop hiervan heeft de commissie haar bevindingen geëvalueerd en haar voorlopige beoordeling vastgesteld, waarna zij deze in grote

lijnen direct mondeling heeft teruggekoppeld aan de directeur en afdelingshoofden van M&C.

Rapportage

De commissie brengt met dit rapport verslag uit aan de opdrachtgever namens het CvB, de Secretaris van de UT, met een afschrift aan de directeur M&C. Dit rapport zal tezamen met een door de directeur van het M&C opgestelde reactie worden behandeld in de Universiteitsraad.

Op 4 juli 2013 heeft de commissie reeds een be-knopte samenvatting van de uitkomsten van de tus-sentijdse evaluatie aangeboden aan de Secretaris van de Universiteit.

2. Samenvatting, bevindingen en adviezen

2.1 Dankwoord

De commissie wil de geïnterviewden en de medewerkers van de geïnterviewde concerndirectie M&C bedanken voor hun beschikbaarheid, medewerking en openheid. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de gedegen en uitvoerige beantwoording van de aan M&C gestelde vragen. Ook de positieve sfeer en de coöperatieve opstelling van de directeur M&C en zijn afdelingshoofden tijdens de site visit, heeft de commissie zeer op prijs gesteld.

2.2 Samenvatting algemeen

De commissie is van mening dat de regie op de UT-brede communicatie is versterkt en dat de UT nu meer met één gezicht naar buiten treedt. De commissie wil dan ook de concerndirectie M&C complimenteren met de UT-branding en wervingscampagne. Het proces van de reorganisatie is echter nog lopende en de concerndirectie M&C is van mening dat zij halverwege het reorganisatieproces zit. M&C heeft de verwachting uitgesproken dat dit proces in 2015 zal zijn afgerond.

De commissie komt in haar bevindingen tot de volgende hoofdconclusies:

1. De marketingkolom heeft naar het oordeel van de commissie een grotere vooruitgang geboekt dan de communicatiekolom.
2. De structurele bezuinigingstaak ad M€ 1,0 geleidelijk (t/m 2014) in te voeren, is inmiddels voor een bedrag ad M€ 0,8 gerealiseerd. De inkrimping van het personeel van 65,0 Fulltime equivalent (Fte) naar 51,5 Fte is geheel gerealiseerd.
3. In de verwachtingen omtrent de gevraagde dienstverlening door de interne klant en hetgeen M&C biedt, ervaart de commissie een discrepantie.
4. De commissie signaleert bij de interne klanten en dan met name bij de faculteiten en onderzoeksinstituten onvrede over de geleverde kwaliteit, het inlevingsvermogen en de betrokkenheid bij het primaire proces.
5. De commissie constateert een grote zorg voor wat betreft het gemis aan "bestuurlijke draagvlak".

6. De commissie zowel als het management van M&C spreekt haar zorg uit over de professionaliteit en kwaliteit van een deel van medewerkers van M&C.
7. De commissie is van mening dat zowel de concerndirectie M&C als ook het bestuurlijk niveau kritisch moet zijn richting haar opdrachtgevers en de grenzen van haar eigen organisatie goed moet aangeven en bewaken.
8. De commissie vindt het belangrijk dat het CvB, in tijden van bezuinigingen en reorganisaties, zichzelf als taak stelt om te beoordelen of de bezetting van M&C in proportie is in vergelijking met andere eenheden binnen de universiteit.

2.3 Samenvatting deelbevindingen en adviezen

Onderstaand zijn onze bevindingen opgenomen, eventueel aangevuld met adviezen. Elk advies wordt gevolgd door een nummer (#). Onderstaande bevindingen geven antwoord op de realisatie van de gestelde doelen zoals opgenomen in het reorganisatieplan (zie § 1.5.2).

2.4.1 Stand van zaken

De commissie is van mening dat de regie op de UT-brede communicatie is versterkt en dat de UT nu meer met één gezicht naar buiten treedt. Tevens is zij van mening dat de "Touch" campagne probleemloos is uitgerold, waarover de commissie positieve geluiden verneemt. De commissie constateert in zijn algemeenheid dat de missie ten aanzien van externe profilering beter is geslaagd, dan die van interne profilering en communicatie. De marketingkolom heeft naar het oordeel van de commissie een grotere vooruitgang geboekt dan de communicatiekolom.

De commissie hecht grote waarde aan het versterken en professionaliseren van de interne communicatie mede gezien de constateringen die beschreven zijn in paragraaf 2.4.2 en 2.4.3. (#1)

2.4.2 Bezuinigingstaakstelling

De structurele bezuinigingstaakstelling ad M€ 1,0, geleidelijk (t/m 2014) in te voeren, is inmiddels voor een bedrag ad M€ 0,8 gerealiseerd. De inkrimping van het personeel van 65,0 Fte naar 51,5 Fte is geheel gerealiseerd. Op basis van de benchmark loopt



de Universiteit Twente hiermee in de pas met de communicatie-inspanningen van vergelijkbare onderwijsinstellingen in Nederland. Desalniettemin vindt de commissie het belangrijk dat het CvB, in tijden van bezuinigingen en reorganisaties, zichzelf als taak stelt om te beoordelen of de bezetting van M&C in proportie is in vergelijking met andere eenheden binnen de universiteit. In dit kader hebben we van M&C begrepen dat er tevens inzet is van studentassistenten, die in principe dient te worden toegevoegd aan de huidige personele bezetting.

De commissie adviseert om niet alleen te beoordelen of het aantal Fte in proportie is in vergelijking met andere eenheden binnen de universiteit, maar ook of de benodigde professionaliteit op een andere manier kan worden verkregen, vergroot of worden georganiseerd door middel van het inschakelen van bedrijven of ZZP-ers van buiten de Universiteit Twente. (Zie ook de relatie met paragraaf 2.4.6.) (#2)

2.4.3 Verwachtingskloof tussen de interne klant en M&C

De commissie ervaart een discrepantie in de verwachtingen omtrent de gevraagde dienstverlening door de interne klant, hetgeen M&C biedt en wat het CvB verwacht. De commissie is van mening dat deze verwachtingskloof zo snel mogelijk dient te worden gedicht, mede omdat de negatieve perceptie die de commissie bij de interne klant ervaart, afbreuk doet aan de - in de ogen van M&C - geleverde professionele prestatie. De interne klant ziet M&C als een operationele dienst, terwijl M&C, conform de verwachting van het CvB, zich manifesteert als een concerndirectie die beleid formuleert en de UT-organisatie adviseert bij marketing- en communicatievraagstukken. De interne klant wil graag "handjes" in plaats van een kader, met beperkte bewegingsruimte, waarmee ze zelf aan de slag kan gaan. Daarnaast ervaren zij dat de strakke beleidskaders en de daarbij geformuleerde processen een beperking voor de medewerkers van M&C in hun creativiteit en initiatieven tot gevolg hebben. De klant heeft de behoefte om hierover een goede dialoog aan te gaan met M&C.

De klant ervaart M&C als een dienst met veel beleidsmedewerkers, terwijl M&C zelf aangeeft dat de

concerndirectie voor het merendeel bestaat uit uitvoerende medewerkers. Op zich is dit een opmerkelijk verschil in perceptie (zie ook 2.4.6). Het dichten van deze verwachtingskloof dient snel, effectief en efficiënt te geschieden door een goede dialoog aan te gaan met de interne klant uit het primaire proces: leg uit wat M&C doet, wat zij van M&C mag verwachten en inventariseer de behoeften van de klant en geef aan welke oplossing of assistentie op welke wijze uitvoerbaar is en op welke termijn mogelijk kan worden gemaakt.

De commissie adviseert om de verwachtingskloof tussen de gevraagde dienstverlening door de interne klant en hetgeen M&C biedt op korte termijn effectief en efficiënt te dichten door een goede dialoog aan te gaan met de interne klant uit het primaire proces en het CvB: leg uit wat M&C doet, wat zij van M&C mag verwachten en inventariseer de behoeften van de klant en geef aan welke oplossing of assistentie op welke wijze uitvoerbaar is en op welke termijn mogelijk kan worden gemaakt. De commissie hecht grote waarde aan het creëren van tussentijdse evaluatiemomenten met de klant zodat zowel de klant als M&C de progressie in dit traject kunnen monitoren en bijsturen. (#3)

2.4.4 Zichtbaarheid M&C in het primaire proces

De commissie signaleert bij de interne klanten en dan met name bij de faculteiten en onderzoeksinstituten onvrede over de geleverde kwaliteit, het inlevingsvermogen en de betrokkenheid bij het primaire proces. Dit wordt volgens de geïnterviewden mede versterkt door de sterke scheiding tussen het ontwikkelen van het beleid en het beheer hiervan. De klant voelt zich niet als klant en ervaart dat de aandacht van M&C vooral uit gaat naar het CvB.

Daarentegen ervaren M&C-medewerkers niet gewaardeerd te worden door de kritiek vanuit de faculteiten. De commissie denkt, evenals M&C zelf, dat een grotere fysieke nabijheid bij het primaire proces een bijdrage kan leveren om M&C dichter bij de klant te brengen. De commissie denkt dat het organiseren van een "verkenner- of gebruikersgroep" eveneens een goede bijdrage kan leveren aan het op informele wijze verkrijgen van "feeling" met het primaire pro-



ces, waardoor gevraagd en ongevraagd feedback kan worden gegeven.

De commissie adviseert dat M&C kan overwegen hoe zij dichter bij het primaire proces aanwezig kan zijn. (#4)

Daarnaast adviseert de commissie om een "verkenner- of gebruikersgroep" te organiseren. De commissie prefereert een dergelijke informele benadering boven het hernieuwd instellen van een formeel marketing- en communicatie gremium. (#5)

2.4.5 Bestuurlijk draagvlak

De commissie constateert een grote zorg voor wat betreft het gemis aan "bestuurlijk draagvlak". De commissie signaleert dat keuzes en de daaruit voortvloeiende besluiten betreffende beleid met enige regelmaat worden aangepast of gewijzigd door het CvB of andere bestuurlijke niveau's. Dit vraagt veel flexibiliteit van M&C maar draagt ook zorg voor een niet helder beeld wat M&C nu doet en welke keuzes zij maakt. Bij de klant heerst eveneens het gevoel dat het CvB de strategie bepaalt en prioriteert. Een juiste "tone at the top" is noodzakelijk voor het slagen van de geformuleerde doelstellingen en missies van M&C. Uit een recent onderzoek "Intern Communiceren" is gebleken, dat de meeste knelpunten met betrekking tot de interne communicatie gerelateerd zijn aan de organisatiecultuur (waarvan de bestuurscultuur een onderdeel is). Ook klanten geven aan dat een aantal knelpunten met betrekking tot de dienstverlening door M&C mede voortkomt uit de huidige bestuurscultuur en niet alleen M&C aangerekend kan worden.

De commissie heeft vernomen dat er reeds een plan van aanpak is gepresenteerd om te komen tot een verbetering van de geconstateerde knelpunten met betrekking tot de organisatiecultuur en hecht grote waarde aan het kernpunt "waarmaken belofte en binding". Dit is een goede aanzet ter verbetering van de organisatiecultuur en daarmee ook de bestuurscultuur. Daarnaast is de commissie van mening dat strategisch beleid op bestuurlijk niveau, met M&C raakvlakken, tijdig dient te worden afgestemd met het geformuleerde

beleid door M&C en passen binnen de ingezette paden en de uit te dragen visie door M&C. (#6)

2.4.6 Professionaliteit M&C

De commissie zowel als het management van M&C spreekt haar zorg uit over de professionaliteit en kwaliteit van een deel van medewerkers van M&C. Ook tijdens interviews is deze bezorgdheid door de geïnterviewden geuit. Aangezien in het reorganisatiebesluit is gekozen voor het principe "mens volgt functie", kregen medewerkers automatisch een plek in de nieuwe organisatie ongeacht hun professionele kwaliteiten. M&C is van mening dat zij desalniettemin een goede kwaliteitsslag heeft gemaakt, die echter nog verder kan worden geoptimaliseerd. De reden dat deze kwaliteitsslag niet direct na de reorganisatie is doorgevoerd, is gelegen in het feit, dat er een keuze is gemaakt voor het "on going" proces van externe profilering, het implementeren van het reorganisatieplan, de organisatie van het lustrum en het formuleren en implementeren van de juiste beleidskaders.

De commissie adviseert om M&C kwantitatief en kwalitatief, in samenhang met het gestelde onder advies 2 (#2), op korte termijn verder te professionaliseren. (#7)

2.4.7 Kaders

De commissie is van mening dat zowel de concerndirectie M&C als ook het bestuurlijk niveau kritisch moet zijn richting haar opdrachtgevers en de grenzen van haar eigen organisatie goed moet aangeven en bewaken. De commissie signaleert mede uit de interviews, alsmede uit het geformuleerde beleid en de deelplannen van M&C een hoog ambitieniveau en een hoge mate van academische benadering van vraagstukken. Wanneer M&C deze ambitie niet kan waarmaken, mede door andere verwachtingen van de klant, zal dit de reputatie niet ten goede komen.

De commissie adviseert een meer pragmatische aanpak van vraagstukken van opdrachtgevers. Benoem tijdig de knelpunten en maak samen met de interne klant keuzes om zodoende het benodigde draagvlak te creëren. (#8)

2.4.8 Specifieke aandachtsgebieden ingebracht door M&C

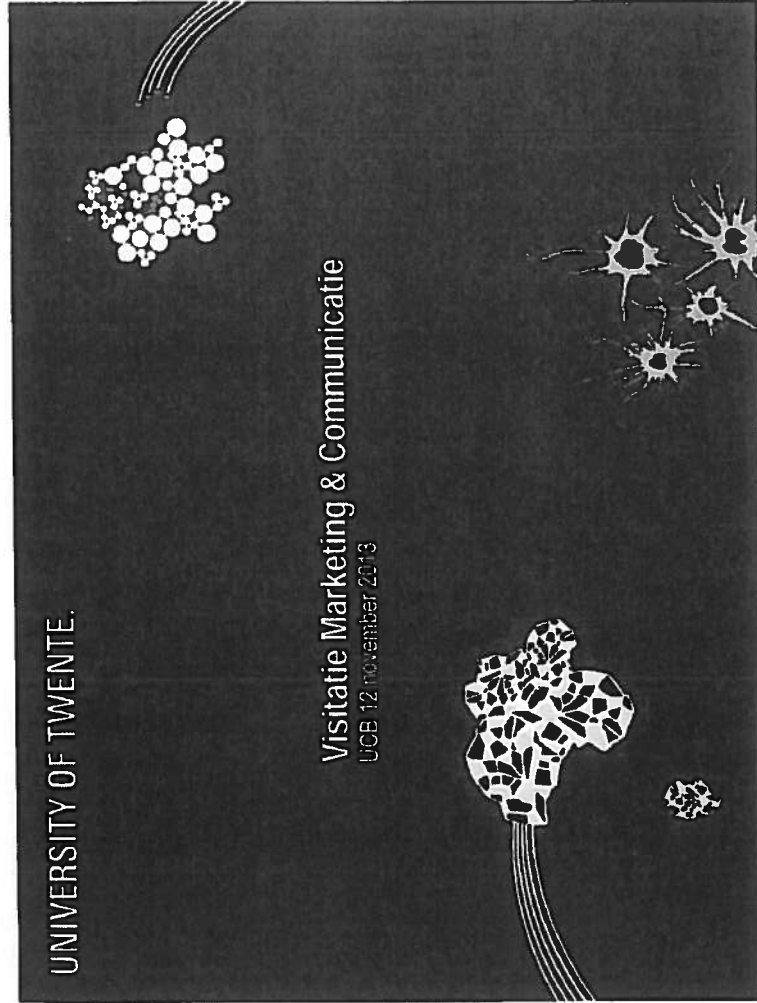
In de inleiding, paragraaf 1.3, zijn specifieke aandachtspunten opgenomen die samen met de directeur M&C zijn geformuleerd. Helaas is de commissie, vanwege de korte doorlooptijd van de visitatie, niet in staat geweest deze vragen uitvoerig mee te nemen in haar beoordeling. Wel heeft de commissie geconstateerd dat het genoemde aandachtsgebied "centraal belang versus decentraal belang" de rode draad vormde tijdens onze visitatie. Onze bevinding hebben wij hieromtrent verwoord onder paragraaf 2.4.3 met een daarbij passende aanbeveling.

Tijdens onze visitatie hebben wij ook een vertegenwoordiger van de Alumni & Development Office gevraagd om deel te nemen aan onze interviews. Onze bevindingen in paragraaf 2.4.3 en 2.4.4 hebben dan ook mede betrekking op de Alumni & Development Office.

Als laatste specifieke aandachtspunt wordt genoemd dat het aantal klanten van M&C groeit terwijl de formatie van M&C dient te krimpen. Deze krimpdoelstelling is vastgesteld op basis van de ontwikkelingen op het moment van de reorganisatie. De commissie signaleert echter dat de laatste jaren deze formatie krimp, UT-breed, zich verder voortzet. Daarnaast zijn er organisatorische ontwikkelingen die een mogelijke veranderende dienstverlening door M&C tot gevolg zullen hebben. Om deze redenen adviseert de commissie om M&C kwantitatief en kwalitatief te beoordelen, maar ook of de benodigde professionaliteit op een andere manier kan worden verkregen, vergroot of worden georganiseerd (zie 2.4.2 en 2.4.6).

Bijlage 1

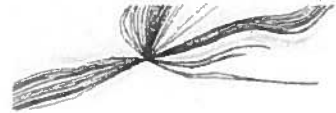
1. Kunt u ons een organogram aanleveren met medewerkers en hun functies?
2. Kunt u ons inzicht geven in de bestaande communicatielijnen en de functie ervan tussen de medewerkers en de klant?
3. Welke gremia kent M&C met betrekking tot klantcontacten en in welke frequentie vinden bijeenkomsten plaats?
4. Kunt u aangeven welke Kritische Performance Indicatoren er zijn gedefinieerd ten aanzien van de uitvoering van de taken van M&C?
5. Welke strategische documenten kent M&C?
6. Welke verantwoordingsdocumenten omtrent de uitvoering van het beleid heeft M&C opgeleverd sinds de reorganisatie?
7. Welke onderzoeken zijn er geweest onder de klanten (zowel interne alsmede externe klanten)?
8. Kunt u aangeven hoe M&C de effectiviteit meet van de uitvoering van het beleid?
9. Kunt u het proces van de totstandkoming van uw jaarplan 2013 schetsen?
10. Waarin is M&C sturend, adviserend respectievelijk faciliterend en hoe monitort M&C dit?
11. Het CvB heeft tijdens een recente meting op communicatie slecht gescoord. Is voor M&C hierin een rol weggelegd om dit te verbeteren? Zo ja, wat zijn de acties hierin geweest?
12. Hoe en door wie komt de budgetverdeling tot stand en de daarbij behorende prioritering in taken?
13. Hoe gaat M&C om met vragen van de klant (faculteiten en diensten) voor ondersteuning?
14. Hoe is de inbreng van de faculteiten in de activiteiten/het werk van M&C geregeld?
15. Hoe wordt gestuurd op het verkrijgen en in stand houden van de benodigde (vakinhoudelijke) kwalificaties en vaardigheden bij het personeel?



Doestelling Visitatie M&C

- Waar staat M&C sinds reorganisatie?
 - Wat loopt goed, wat kan beter (tussenevalutie)
 - Bevindingen en aanbevelingen
- Wat gaat M&C eraan doen?
 - Welke acties worden ondernomen
 - Zelf, en in samenwerking met eenheden en bestuur





Wat gaat goed, wat kan beter?

- **Goed**
 - Regie versterkt, meer één gezicht naar buiten, sterkere branding
 - Touch Campagne goed ontvangen en uitgerold
 - Marketing kolom gericht op de opleidingen
 - Winkel bleef open, taakstellingen in € en FTE op schema
- **Kan beter**
 - Communicatie (intern en extern)
 - Professionalisering en kwaliteit (personeel)
 - Betere afstemming interne dienstverlening (management van verwachtingen)
 - Zichtbaarheid en kennis van het primaire proces
 - Inzet klankbord/pilotgroepen, betrekken klant in projecten
 - Bestuurlijk draagvlak en afstemming met beleid, pragmatiek



Acties ter verbetering

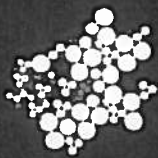
- **Interne Communicatie ('intern communiceren')**
 - Werkbezoeken CvB en bestuur, luisteren, meer dialoog
 - Betere lijn- en verandercommunicatie, bottom-up betrekken (bijv. Visie 2020)
 - Saneren middelen/kanalen, bijv. door medewerdersportal
- **Externe Communicatie**
 - Onderzoek- en wetenschapsprofilering (vindbaarheid, balans O en O, reputatie)
 - Ronde wetenschappers, vakgroepen en instituten, gesprekken hoogleraren
 - Instellen HL klankbord: Nauta, Verbeek, Hilgenkamp, Denters, Hulscher, etc.
- **Professionalisering en kwaliteit**
 - Betrekken primair proces bij vacatures en aanname
 - Opleiding klantgerichtheid, mobiliteitsprogramma
 - Centrale kostenreductie, inkoopbesparing, inzet flexibele schil





Acties ter verbetering

- Afstemming dienstverlening op behoefte
 - Integrale planvorming met eenheden ook op IC en EC-behoefte
 - Aanscherpen behoeften en afstemming mogelijkheden/beperkingen M&C
 - Producten/diensten ABC (ook digitaal klaar voor publicatie)
 - Samenwerking CDO bij dienst overschrijdende processen
- Zichtbaarheid en kennis / betrekken primaire proces
 - Meer fysieke aanwezigheid en regelmatige info-sessies bij eenheden
 - Proactief spotten en publiceren van onderzoeks- en wetenschapsnieuws
 - Pilotgroepen en klankbordsessies (voor draagvlak en input in projecten)
- Bestuurlijk draagvlak en beleidsafstemming
 - Kritischer t.a.v. bestuurlijke keuzes en prioriteren van wensen
 - Minder dikke plannen, meer pragmatiek in uitvoering



CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 18 december 2013
Commissievergadering : 27 november 2013
Agendapunt : Plan van aanpak als reactie op visitatierapport Marketing & Communicatie

Bijgevoegde stukken : Plan van aanpak visitatierapport Marketing & Communicatie
Visitatierapport Marketing & Communicatie
Presentatie visitatie Marketing & Communicatie

Betrokken Concerndirectie: M&C paraaf:

Secretaris: Van Keulen paraaf:

Portefeuillehouder: Voorzitter CvB paraaf:

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 18 november 2013

Naam agendapunt: Plan van aanpak als reactie op visitatierapport Marketing & Communicatie

Conclusie toen:

3. Toelichting/samenvatting:

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Het College van Bestuur wordt gevraagd kennis te nemen van en in te stemmen met het plan van aanpak als reactie op het visitatierapport marketing en communicatie, zoals dat in de bijlage is opgenomen.

Het PvA en het rapport worden ter informatie naar de UR gestuurd als tussentijdse evaluatie van Marketing & Communicatie.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- o Nee.
- o Ja, op

Conclusie toen:

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

.....
.....

