

UR-Commission SI(p)

- Reorganisatieplan Marketing en Communicatiefunctie (UR 10 –194) *Advice (conclusions to FVA); PF-Flierman*

-

General:

- 1) Er wordt aangegeven dat gezien het marktaandeel het niet verstandig is dieper te snijden. Dit geeft aan dat er een positieve relatie verondersteld wordt tussen communicatie inzet en marktaandeel. In het verleden is al een sterk verhoogde inzet gepleegd zonder dit resultaat. **Opmerking:** *Een analyse van deze correlatie ontbreekt evenals een bespiegeling waarom dit bij een nieuwe grotere inzet wel zou werken.*

Algemeen bekend is dat een sterke inzet van marketing en communicatie van invloed is op het marktaandeel van een bedrijf of product. De inzet is in het verleden wel verhoogd maar versnipperd ingezet. Door deze versnippering zijn we op dit moment onvoldoende zichtbaar in de markt, en is ons profiel niet helder. Bovendien is er hierdoor sprake van een inefficiënte inzet van personeel. Door bundeling van kennis en capaciteit zijn we in staat meer regie te voeren op onze uitingen en daarmee op onze boodschap. Bundeling leidt tot meer slagvaardigheid, effectiviteit en efficiency.

- 2) Binnen de faculteiten leeft een sterke wens om inhoudelijk invloed te blijven houden op de communicatie over de eigen opleidingen / activiteiten. Dat is ook niet onredelijk omdat de faculteiten afgerekend worden (financieel en bestuurlijk) op (vooral) de aantallen studenten. Dit plan negeert die wens.

De UT als geheel heeft bijzonder veel belang bij de werving van studenten, daarom is dit een van de terugkerende thema's in de gesprekken met de faculteiten, maar ook in die met de URaad. De suggestie dat faculteiten worden afgerekend op de instroom aantallen is echter niet correct. De managementovereenkomst met de faculteiten betreft meer dan alleen de instroom.

Juist vanwege het grote belang van de instroom voor de gehele UT volstaat het niet meer alleen decentrale werving in te zetten. Maar het is feitelijk onjuist te melden dat de faculteiten hierop geen invloed meer hebben. In het plan benoemen we dat centraal de kaders worden vastgesteld waarna iedere eenheid, binnen deze kaders, een eigen jaarplan opstelt. Dit plan wordt opgesteld door de account manager van M&C in opdracht van de decaan/directie van de eenheid, die het vervolgens ook vaststelt. Door integratie in de P&C cyclus wordt geborgd dat het plan past binnen de gestelde kaders.

Op centraal I niveau is er behoefte aan regie en corporate marketing zonder eigengereid gedrag van faculteiten. Dit plan honoreert die wens. Die keuze is in dit plan echter impliciet: het is beter om die keuze eerst ter tafel te krijgen (en daarover te beslissen) alvorens de organisatie erop aan te passen. Die keuze wordt niet in dit plan gemaakt maar komt voort uit het rapport van de Cie. Berger. Daarin wordt geconstateerd dat er gebrek is aan regie, dat de capaciteit te versnipperd is en er onduidelijkheid bestaat over rollen en taken. Het rapport van de Cie. Berger is besproken in het

UMT van december 2009. Daar is ook uitgesproken dat een reorganisatie van de marketing en communicatiefunctie wenselijk was. De uitkomst van het UMT heeft geleid tot de opdracht aan de projectgroep. Het rapport van de Cie. Berger is ook besproken met de URaad. In de reactie van de URaad (UR 10 041) worden over dit onderdeel geen opmerkingen gemaakt.

Daarnaast speelt binnen de faculteiten de vrees (en frustratie) over het ontbreken van goede regie en werkelijke invloed bij de reeds gerealiseerde service centra op het gebied van onderwijs- en ict-ondersteuning en inkoop een belangrijke rol bij de beoordeling van dit plan. Campagnes en de onevenredig grote investeringen in de huisstijl hebben niet bijgedragen tot vertrouwen van de werkvloer in de planvorming op centraal niveau.

Waarom zou een EMB-achtige reorganisatie van de communicatiefunctie nu wel goed gaan?

De stuurgroep - waarin onder meer een decaan, wetenschappelijk directeur, zakelijk directeur, directeur bedrijfsvoering en een opleidingsdirecteur zitting hebben- en de projectgroep zijn zorgvuldig te werk gegaan. Belangrijk uitgangspunt is geweest de balans te zoeken tussen de behoefte aan centrale kaders en regie enerzijds en, anderzijds recht te doen aan de specifieke vraag van de eenheden. Dat heeft onder meer geleid tot het benoemen van account managers, het invullen van detachering en het opstellen van eenheid specifieke jaarplannen binnen centrale kaders. Onder de medewerkers van de marketing en communicatiekolom bestaat inmiddels een goed draagvlak voor het plan.

Wat is nu eigenlijk de visie van het college op de communicatie en marketing van de UT en zijn opleidingen? Hoe moet deze zich ontwikkelen/veranderen?

Tot op heden zijn wij teveel productgericht in plaats van marktgericht bezig. Beter analyseren hoe onze markt er uit ziet en deze gericht benaderen is onderdeel van de corporate strategie. Zo willen we actiever scholen gaan opzoeken. En niet vanuit een enkel product, maar vanuit het brede scala dat we bieden en onze bijzondere toegevoegde waarde. De URaad is eerder geïnformeerd over de uitkomsten van de meest recente marketing analyses.

Hoe ziet het college de juiste mix van UT-promotie en communicatie met verschillende doelgroepen vanuit de verschillende domeinen binnen de UT?

In de corporate communicatie strategie worden als doelstellingen genoemd: 1. meer zichtbaarheid met een duidelijk profiel, 2. doelgroepen gericht opzoeken en aanspreken, 3. doelgroepen aan ons binden. Deze doelstellingen worden nader uitgewerkt in plannen voor werving, media, sponsoring etc. De aanpak gaat van UT breed (zichtbaarheid en opzoeken van doelgroepen) naar een steeds specifiekere benadering (binden aan ons onderwijs/onderzoek). Het is essentieel dat UT brede en domein specifieke communicatie met onze doelgroepen in timing en boodschap elkaar versterken. Daarom gaan we uit van corporate beleid en kaders waarbinnen de eenheden hun eigen aanpak (in het jaarplan) kunnen formuleren.

Is het terecht dat faculteiten in het geheel geen verantwoordelijkheden en middelen meer hebben ten aanzien van de communicatie naar buiten, zoals het plan feitelijk voorstelt?

Feitelijk onjuist. Ze stellen een eigen jaarplan op en zullen ihkv budgetsturing ook over middelen beschikken. De afspraken daarover worden nog gemaakt

Is de wens van faculteiten (Sommigen hebben het zelfs in hun jaarplan opgenomen) om directe zeggenschap over voorlichting en communicatie voor hun opleidingen te behouden?

En is een enkele part time gedetacheerde communicatieadviseur (i.p.v. de 3 tot 9 facultaire medewerkers van dit moment) daarvoor niet een veel te klein doekje voor het bloeden?

Het plan voorziet in detachering van een full time medewerker in de faculteiten en daarnaast een account manager voor 0,5 fte. In de back office van de afdeling advies en uitvoering is capaciteit aanwezig die wordt ingezet afhankelijk van de vraag op dat moment. Detachering zegt dus niets over de totale inzet voor de eenheid, maar is de constante factor ('basisbezetting').

More specific:

- 1) Op de pagina's 3, (doelstellingen en uitgangspunten), 10 (wensen en eisen van de organisatie) en 12 (beoordelingskader) staan de doelstellingen, de eisen en de criteria waaraan dit plan moet voldoen. Op onderdelen heb ik nog mijn twijfels (ook gezien de eerdere resultaten van de EMB operatie) en je kunt je natuurlijk ook afvragen of deze opsomming volledig is, zelf mis ik bijvoorbeeld als criterium het gewenste draagvlak.

Verzoek: *kan het CvB alle genoemde doelstellingen, eisen en criteria die nu door het hele plan heen zijn opgenomen in één document verzamelen en als bijlage bij de nota opnemen. Dit in de vorm van een samenhangend schema waarin met scores is aangegeven in welke mate het plan aan alle genoemde punten volgens het CvB voldoet (++, +, +/-, -, --) met een korte toelichting. En deze informatie zo spoedig mogelijk aanleveren?*

Zie bijlage

Vraag: *Waarom is gekozen voor een aparte concerndirectie in plaats van beleid in een bestaande concerndirectie en uitvoering in een Shared Service Centre?*

Belangrijkste argument is dat het niet wenselijk wordt geacht beleid en uitvoering op een strategisch zo belangrijk onderwerp uit elkaar te halen. Regie op boodschap en uitvoering wordt op deze wijze optimaal geborgd. Door bundeling van alle capaciteit ontstaat ook een beter klimaat voor expertise uitwisseling en ontwikkeling van medewerkers

- 2) In the written document one can discover the existing malfunctioning of Communication & Marketing. The desires/demands have been inquired and also a benchmark and MB research have been undertaken. However, an important external factor seems to be ignored. The role of the students that have studied at the University.

***Question:** Have UT alumni (the UT ambassadors) been consulted in the study? If not does UT have plans to involve alumni in the execution of plans?*

Alumni are of great importance where our profile or message is concerned. It is therefore we consulted them for our image survey, which resulted in our new branding strategy. We don't expect alumni to be interested in our internal organization or the execution of this plan.

- 3) Er wordt aanbevolen om een jaar na inrichting de nieuwe organisatie te evalueren op de behaalde doelstellingen. Deze doelstellingen zijn: 1) de kwaliteit te verhogen, 2) de regie te versterken 3) efficiency voordelen te behalen. Een evaluatie lijkt mij standaard. De eerste twee criteria lijken mij nog erg kwalitatief en voor een beoordeling is een kwantitatieve invulling met nulmeting noodzakelijk.

***Opmerking:** Mede gezien de kritiek op sterk verhoogde inspanningen en krimp van marktaandeel maakt een gedegen evaluatie noodzakelijk.*

Eens. Het is noodzakelijk om vooraf af te stemmen op basis van welke criteria we gaan beoordelen of de reorganisatiedoelen zijn behaald. We zullen voor implementatie met een voorstel komen. Overigens willen we de evaluatie pas uitvoeren als de nieuwe organisatie een vol academisch jaar heeft gedraaid. Omdat in het plan wordt voorgesteld te kiezen voor een geleidelijk implementatie zal de evaluatie naar verwachting na 1,5 tot 2 jaar plaatsvinden.

- 4) In the document the UCouncil cannot discover a thorough analysis what are the real reasons behind the malfunctioning of the C&M function. With a SWOT analysis one could maybe come to similar principal conclusions as felt, but UT could come to different strategies. It could then be possible that impressive centralization is not the ultimate solution, but keeping the decentral organisation, with better governing, policy similarities and with a more decentral executive activities.

***Question:** Could the model chosen be different if this analysis would have been undertaken.*

The analysis has been made in October 2009. It was presented with the rapport of the Berger committee and discussed within the UMT of December. The chosen model fits the outcome.

- 5) Op pagina 11 wordt gesteld dat onderzoek dat bij MB loopt naar de effectiviteit het belang bevestigt om eerst beleid en processen op orde te hebben alvorens vanuit een geconcentreerde afdeling te gaan werken.

Vraag: *wat doet het CvB met deze belangrijke aanbeveling?*

Het corporate communicatiebeleid is vastgesteld en wordt op dit moment uitgewerkt in deelplannen, de laatste daarvan worden dit najaar afgerond. De projectgroep reorganisatie is nu bezig met het in kaart brengen van de werkprocessen en de rollen en taken. Er is voor gekozen om alle medewerkers in de kolom daarbij te betrekken. Op 21 en 28 september zijn daarvoor workshops georganiseerd.

- 6) In dezelfde alinea wordt gesteld dat de belangrijkste winstpunten zitten in standaardisering van processen, uniformiteit en regie. Zij waarschuwen dat uit hun onderzoek blijkt, dat grote efficiency winst, in ieder geval op korte termijn, meestal niet wordt geboekt (sic!).

Vraag: *Wat doet het CvB met deze niet mis te verstane waarschuwing, ook leergeld betaald hebbende uit de EMB-operatie? Misschien stoppen we teveel energie in het onhaalbare?*

Op de korte termijn zien we door natuurlijk verloop de formatie al teruglopen. De overige maatregelen worden bepaald als de organisatie staat, dan kunnen gewogen keuzes worden gemaakt. Immers naast efficiency staan ook kwaliteit en effectiviteit op de agenda. We verwachten efficiënter te kunnen werken maar in eerste instantie zullen we ook moeten investeren in de nieuwe organisatie. De taakstelling blijft echter overeind, zoals u ook in de kadernota hebt kunnen terugzien.

- 7) In advies en uitvoering (ch 4.2.2, Back office, Afdeling onderzoek) the institutes are not mentioned.

Question/remark: *To which extent are the institutes involved in front and Back office activities? Not correct. We mentioned them in the front (0,3 fte account manager per institute) and back office ('team onderzoek')*

- 8) Er wordt gesproken over een structurele bezuiniging van M€ 1 zonder deze verder in te vullen. De enige invulling is het schrappen 5 fte (en enkele inhuurcontracten) ter waarde van k €450.

Vraag: *Op welke manier wordt het resterende bedrag verwacht te halen?*

Die keuzes kunnen pas echt worden gemaakt als de organisatie staat. Een analyse van de budgetten leert echter dat de post inhuur bijzonder hoog is. De verwachting is dat daar zeker nog efficiencyvoordeel te behalen is.

- 9) The organisation of congresses and seminars could be a substantial element of the communication function.

Question:

In the new view on C&M will activities like congress organisation, etc. an element for the C&M function?

For the organization of congresses and seminars we work closely together with the FB 'Evenementenbureau'. Our job is primarily taking care of the UT profile, presentation and message, and manage press contacts.