

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 15 december 2010
 Commissievergadering : 24 november 2010 Commissie SI
 Agendapunt : Reorganisatie Marketing & Communicatiefunctie
 Bijgevoegde stukken : Antwoorden vragen URaad inzake reorganisatie
 marketing & communicatie

Betrokken concerndirectie: S&C, Mazier

Secretaris: Van Keulen

Portefuillehouder: Flierman

paraaf: 

paraaf: 

paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

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

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB

Datum behandeling: 8 november 2010

Naam agendapunt: Antwoorden vragen URaad inzake reorganisatie marketing & communicatie

Conclusie toen:

Het College van Bestuur stemt in met de antwoorden op de vragen aan de URaad zoals geformuleerd in de notitie Antwoorden vragen URaad inzake reorganisatie marketing & communicatie

3. Toelichting/samenvatting:

Tijdens de vergadering van de Universiteitsraad, d.d. 29 september jl. heeft de URaad te kennen gegeven op een aantal punten een verdere uitwerking/onderbouwing te willen zien van het Reorganisatieplan marketing & communicatie. Het CvB heeft de toezegging gedaan, voor de vergadering van 15 december te komen met:

1. Een beschrijving van het voorgenomen beleid op hoofdlijnen
 2. Een globaal toekomstig activiteitenplan
 3. Een onderbouwing van de financiën/budgettering en de gevolgen daarvan voor de eenheden.
- In bijgaande notitie worden deze vragen beantwoord.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Gezien het voornemen de marketing & communicatiekolom te reorganiseren (nav het rapport van de cie. Berger) en gehoord het advies van de directies PA&O en FEZ, heeft het CvB het voornemen in te stemmen met het Reorganisatieplan marketing & communicatie, versie 2.7DEF.

Het reorganisatieplan biedt voldoende mogelijkheden om de communicatiekolom op zorgvuldige wijze te hervormen zodanig dat de regie op de communicatie wordt versterkt, de kwaliteit is geborgd en de financiële taakstelling kan worden uitgevoerd.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

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

.....

.....

UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan de Universiteitsraad

COLLEGE VAN BESTUUR

VAN

DATUM

PAGINA

10 november 2010

1 van 9

ONS KERNMERK

S&C/391.391/AW

AFDELING

S&C

KOPIE AAN

B&A, secr. S&C

ONDERWERP

Vragen naar aanleiding van Reorganisatieplan Marketing & Communicatie

Tijdens de vergadering van de Universiteitsraad, d.d. 29 september jl. heeft de URaad te kennen gegeven op een aantal punten een verdere uitwerking/onderbouwing te willen zien van het Reorganisatieplan marketing & communicatie. Het CvB heeft de toezegging gedaan, voor de vergadering van 15 december te komen met een notitie waarin op de volgende punten nader wordt ingegaan (*cursief de verwijzingen naar de vragen geformuleerd in UR 10-244*):

1. Een beschrijving van het voorgenomen beleid op hoofdlijnen (*vraag 1 en 2*)
2. Een globaal toekomstig activiteitenplan (*vraag 2 en 3*)
3. Een onderbouwing van de financiën/budgettering en de gevolgen daarvan voor de eenheden. (*vraag 4*)

In onderliggende notitie gaan wij puntsgewijs op deze vragen in.

Voor het in beeld brengen van de gevolgen voor de huidige concemedirectie S&C (*vraag 4*) verwijzen we naar Hoofdstuk 4 van het Reorganisatieplan Marketing & Communicatie, paragraaf 'Afscheiding S&C'. Hiervoor wordt een nader plan uitgewerkt.

De vraag van de URaad, om de verhouding centraal/decentraal te heroverwegen (*vraag 5*) heeft in het proces steeds een prominente rol gespeeld en onder meer geleid tot invoering van account management en detachering. Daarnaast is een centraal medewerkersteam actief dat flexibel inzetbaar is, daar waar de vraag ligt. Door het opstellen van 'eenheid specifieke jaarplannen' wordt gewaarborgd dat de eenheid, binnen de kaders, een groot aandeel houdt in de uitvoering. Het zoeken van de juiste balans wordt ook beschreven in het Reorganisatieplan, onder meer terug te vinden in paragraaf 4.1 Uitgangspunten nieuwe organisatie.

Het advies tot invoering van projectmanagement binnen het UMT (*vraag 6*) wordt door het CvB meegenomen.

Hoofdpijnen corporate communicatiestrategie

1. Inleiding

De Universiteit Twente streeft er naar een toonaangevende onderwijs- en onderzoeksinstelling te zijn op Europees e/o wereldniveau, waar mensen graag komen werken en studeren. Om deze ambitie, verwoord in het strategisch document RoUTe'14, te verwezenlijken heeft de UT een aantal belangrijke doelen benoemd. Een daarvan luidt: *'het verbeteren van de zichtbaarheid van de UT en een duidelijker profilering in de markt'*.

Dat het hier geen wens betreft maar harde noodzaak laat zich steeds meer voelen. Teruglopende inkomsten vanuit Den Haag en het achterblijven van ons marktaandeel -waar het de instroom van nieuwe studenten betreft- maakt dat we harder aan de weg moeten timmeren. We moeten de markt op met een helder profiel en een eenduidige boodschap die we gericht, frequent en consequent uitdragen. In plaats van aanbod (opleiding-) gericht te werken, moeten we de omslag maken naar een doelgroepgerichte benadering. We moeten onze doelgroepen in kaart brengen, gericht benaderen en aan ons binden. Bestaande en nieuwe middelen, van persoonlijk contact tot digitale media, moeten gecoördineerd worden ingezet om onze doelgroepen te bereiken. Dat vraagt om beleid en sturing, maar vooral om een sterke, gezamenlijke inspanning van de hele marketing en communicatiekolom.

Genoemde ambitie en de noodzaak tot versterking van ons profiel en onze aantrekkingskracht zijn leidend geweest voor het formuleren van onderstaande corporate communicatiestrategie. Deze strategie is in het CvB / UMT besproken en vastgesteld.

2. Communicatiedoelen & strategie

Volgend op de organisatiedoelstellingen zijn als communicatiedoelstellingen benoemd:

- Meer zichtbaarheid met een duidelijk profiel
- Grotere aantrekkingskracht op relevante doelgroepen
- Versterking interne binding en externe relaties

Per doelstelling gaan we hier kort in op de strategie en wat dat betekent voor de organisatie

- Doel: Meer zichtbaarheid met een duidelijk profiel
- Strategie: (Hernieuwde) kennismaking met de UT: high tech, human touch

Om de zichtbaarheid van de UT te vergroten moeten we niet alleen frequenter maar ook gericht en beter gecoördineerd ons profiel uitdragen. Dat kan door een planmatige benadering van de pers, meer inzet van digitale media en het uitvoeren van gerichte campagnes of sponsoracties. Jaarlijks zal voor deze onderwerpen een plan worden opgesteld.

Voor de organisatie betekent dit dat de wetenschapsredactie moet worden verbreed tot een publiciteitsteam dat zich actief richt op het uitdragen van de UT in de media. Dit team bouwt aan een persnetwerk, stelt een publiciteitsplan op, organiseert persdagen/excursies en speelt actief in op (agendeert) relevante ontwikkelingen in de maatschappij. Naast het publiciteitsteam zal een team 'digitale media' worden ingericht dat werkt aan de zichtbaarheid van de UT, en het sterker uitdragen van de UT boodschap op onze website en relevante social media. Om goed in te spelen op het sterk veranderd medialandschap is de samenwerking tussen deze teams van essentieel belang, Concentratie van de kolom bevordert een gecoördineerde inzet op media en meer regie op de boodschap.

- Doel: Grotere aantrekkingskracht op relevante doelgroepen
- Strategie: Actieve doelgroepgerichte benadering

De Universiteit kent verschillende doelgroepen die we goed in kaart hebben. Grofweg kunnen we deze indelen in interne doelgroepen (-potentiële- medewerkers) onderwijsdoelgroepen, (-potentiële- studenten en alumni) en onderzoeksdoelgroepen (o.a. overheid, bedrijfsleven, alumni; subsidies/fondsenwerving!). Deze doelgroepen moeten we gericht benaderen met een aansprekend verhaal. Centraal staan het creëren van beleving en het organiseren van ontmoeting (o.a. campusprogrammering). De inzet van rolmodellen en ambassadeurs speelt daarin een belangrijke rol.

Voor de organisatie betekent dit dat we doelgroepeteams nodig hebben waarin adviseurs en medewerkers zich specifiek richten op een van deze belangrijke markten en in hun portefeuille het brede palet van producten en diensten - relevant voor die specifieke groep - van de UT meenemen. Deze teams werken voor, en worden gevoed door, het primair proces. Zij werken

samen met het publiciteitsteam en het team digitale media om de betreffende doelgroep optimaal te benaderen.

- Doel: Versterking interne binding en externe relaties
- Strategie: Trots aanspreken en vergroten

Deze doelstelling staat direct in het verlengde van de voorgaande. Want uiteraard volstaat het aanspreken van onze doelgroepen niet, van belang is deze aan ons te binden. Dat betekent luisteren naar de wensen en behoeften van onze doelgroepen en daarop inspelen. Maar dat betekent ook dat we hen meer deelgenoot moeten maken van onze successen. Inzet hier is dat we frequente contactmomenten moeten creëren en bestaande momenten beter gaan benutten.

Voor de organisatie betekent dit dat een gecoördineerde inzet naar doelgroepen noodzakelijk is om de contactmomenten te creëren en vooral optimaal te benutten. Door doelgroepeteams in te zetten die vanuit de verschillende eenheden worden gevoed zijn we beter in staat de UT, op de momenten die we hebben, in de breedte te 'verkopen'.

3. Uitwerking

Op basis van bovenstaande doelstellingen en de hoofdlijnen van de in te zetten strategie zijn voor verschillende taakvelden van marketing & communicatie deelplannen gemaakt waarin concrete doelstellingen en acties worden beschreven voor de komende jaren. Deze deelplannen zijn/worden geschreven voor de taakvelden:

- Interne communicatie (vastgesteld)
- Werving (Aanpak bachelorwerving vastgesteld)
- Wetenschapscommunicatie (in ontwikkeling)
- Relatiemanagement (incl. alumni) (in ontwikkeling)
- Sponsoring & evenementen (vastgesteld)
- Persbeleid (in ontwikkeling)
- Arbeidsmarktcommunicatie (vastgesteld / verantwoordelijkheid ligt bij PA&O)

Deze deelplannen vormen de basis voor de concrete jaarplannen van de faculteiten, instituten en diensten. In deze jaarplannen wordt de specifieke uitwerking per eenheid ingevuld.

4. Kritische succesfactoren

Om de genoemde communicatiedoelstellingen te kunnen realiseren zijn een aantal belangrijke aandachtspunten benoemd. Deze kritische succesfactoren zijn meegenomen in de plannen voor de nieuwe organisatie:

- Mogelijkheid om centraal beleid en kaders te formuleren en te bewaken
- Regie op uitingen is noodzakelijk om een eenduidig profiel neer te zetten en te bewaken
- Voor het vergroten van de zichtbaarheid is versterking op publiciteit en (digitale) media noodzakelijk
- Voor onze profilering is het van belang actief in te haken op actualiteit (agendasetting)
- Om doelgroepen aan te spreken en aan ons te binden moeten we de focus verleggen van product/aanbod gericht naar markt- of doelgroepgericht werken (inrichten doelgroopteams)
- Om contactmomenten beter te benutten is meer coördinatie nodig in marktbenadering
- Er moet aandacht zijn voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers in de kolom.

Globaal toekomstig activiteitenplan

1. Inleiding: bezorgdheid over binding met primaire proces

Zowel de URaad als de UCO onderschrijven de noodzaak tot verbetering van de marketing & communicatiekolom, maar uitten hun bezorgdheid over de binding met het primair proces.

Deze geluiden zijn gedurende het opstellen van het reorganisatieplan opgepikt door de projectgroep en direct aanleiding geweest de wens tot betrokkenheid en nabijheid in te vullen in de vorm van detachering. In het reorganisatieplan wordt daaraan gerefereerd:

4.1 Uitgangspunten nieuwe concerndirectie

.....Allereerst is daar de noodzaak tot het behouden van de betrokkenheid bij het primair proces. Het is ondenkbaar dat een afdeling marketing & communicatie kan functioneren zonder deze lijn goed ingericht te hebben. De invoering van het account management en het detacheren van een medewerker in de faculteiten is daarom van groot belang. Daarnaast is het van belang evenwicht te vinden tussen centrale kaderstelling en regie enerzijds en, anderzijds, recht te doen aan de specifieke vraag van de eenheden.....

.....Het is een gedeelde overtuiging dat bij de marketing & communicatieafdeling voldoende kennis aanwezig moet zijn van de eenheden: kennis over de organisatie, het primair proces, de opleidingen/ het onderzoek, de doelgroepen.....

Met het invullen van het account management, detachering en de inrichting van een team onderwijs (in totaal 11 fte) om te zorgen voor uitvoering van de voorgenomen activiteiten op het gebied van werving en voorlichting, menen wij voldoende capaciteit te hebben om de betrokkenheid bij het primair proces te borgen.

2. Globaal activiteitenplan

Voor het opstellen van het reorganisatieplan is aan alle afdelingen gevraagd een inventarisatie te maken van de huidige werkzaamheden. Daaruit is vooral heel duidelijk geworden dat er grote onderlinge verschillen zijn in werkvelden en taken. Geen verrassing als je beseft dat de omvang van de afdelingen varieert van zo'n 3 tot 9 fte. De mate van betrokkenheid bij het primair proces, de inzet op aansluiting, wervings- en voorlichtingsactiviteiten, interne communicatie en wetenschapscommunicatie lopen sterk uiteen. Dit maakt het lastig om de bezorgdheid die doorklinkt in algemene termen te ontzenuwen. Immers, wat voor de een behoort tot de taak van een communicatiemedewerker is elders belegd bij een secretaresse of een studieadviseur.

Om zoveel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over welke taken in de nieuwe organisatie een plek krijgen is in samenspraak met de coördinerend communicatie adviseurs van de faculteiten en diensten een overzicht samengesteld. Daarin wordt op hoofdlijnen aangegeven op welke werkvelden we actief zijn en welke taken we daarbinnen zien.

Corporate marketing en communicatie

- Formuleren van marketing & communicatie beleid
- Uitvoeren marktanalyses
- Advies en ondersteuning relatiemanagement / ambassadeursnetwerk, alumni
- Advies & uitvoering corporate marketing & communicatiemiddelen (jaarverslag/brochures/sponsoring/relatiemagazine....)
- Advies en coördinatie Academische plechtigheden / prijzen (uitvoering ism evenementenbureau)

Interne communicatie

- Advies en uitvoering interne communicatie (nieuws / verandertrajecten/ successen...)
- Advies en beheer medewerkersportal (ism PA&O)
- Coördineren en redigeren interne nieuwsbrief en –brieven
- Beheer narrowcasting (tzt)

Aansluiting, werving en voorlichting

- Advies en ondersteuning (communicatiemiddelen) bij aansluitingsactiviteiten (ism LVO)
- Opstellen jaarplannen werving (bachelor, master, TGS, post academisch)
- Advies en coördinatie wervings- en voorlichtingsactiviteiten (studiebeurzen, voorlichtingsdagen, meeloopdagen... / uitvoering ism evenmentenbureau/studenten)
- Coördineren, produceren communicatiemiddelen (campagne, brochures, flyers, website)

Wetenschapscommunicatie

- Formuleren en realiseren communicatie jaarplannen instituten
- Advies en ondersteuning (communicatiemiddelen) activiteiten instituten (bv conferentie)
- Coördineren, produceren communicatiemiddelen (brochures, flyers, website)

Pers en publiciteit

- Woordvoering CvB
- Opstellen mediaplan
- Opbouwen, onderhouden perscontacten
- Organiseren persmomenten/evenementen
- Beantwoorden persvragen, uitgeven persberichten
- Aanleggen woordvoerderspool en verzorgen mediatrainingen

Algemeen

- Aansturing studenten bij marketing en communicatie activiteiten (UT flex /SI)
- Beheer en ontwikkeling website & portals
- Traffic / verzorgen productie marketing en communicatiemiddelen
- Huisstijlbeheer
- Media advies en inkoop
- Database beheer / Orca

Financiën/budgettering en de gevolgen daarvan voor de eenheden

“...Het verdient aanbeveling om de communicatiekolom mee te nemen in de ontwikkeling van budgetsturing. In dat geval zal er overeenstemming moeten zijn tussen eenheden en concerndirectie over het leveren van een basispakket aan diensten en middelen. Het budget hiervoor wordt bij de concerndirectie ondergebracht. Niet geplande, extra aanvragen vanuit de eenheden worden door de betreffende eenheid separaat ingekocht bij, of via, de concerndirectie.....” (Reorganisatieplan marketing & communicatie)

De producten en diensten die de marketing en communicatiekolom oplevert zullen worden gecategoriseerd, conform de indeling die in het kader van budgetsturing wordt gemaakt. Dit betekent dat er een basispakket aan middelen omschreven zal worden waarvan het budget wordt overgeheveld naar de nieuwe organisatie (categorie: infra of basis). Op dit budget hebben individuele opdrachtgevers weinig of geen invloed maar wel op de inhoudelijke invulling daarvan. In de jaarplannen van de eenheden die de account manager in opdracht van -en in samenwerking met- de eenheid opstelt zal dit basispakket concreet worden ingevuld. Daarnaast zal een categorie ‘optioneel’ worden gehanteerd, die de opdrachtgever de ruimte biedt om maatwerk in te kopen.

Op dit moment is de budgetsturing voor de marketing en communicatiekolom nog niet ingevuld. Er wordt wel gekeken naar een mogelijke indeling van producten en diensten in de verschillende categorieën. In de voorbereiding voor de uiteindelijke indeling zullen naast FEZ ook de directeuren bedrijfsvoering worden betrokken.