

UNIVERSITEIT TWENTE.

Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede

Postbus 217
7500 AE Enschede

www.utwente.nl

Aan het College van Bestuur

uw kenmerk		telefoon	053 - 489 2027
ons kenmerk	UR 10 - 327	fax	
datum	9 december 2010	e-mail	j.ribberink-vanmiddelkoop@utwente.nl
bijlage(n)			
cc.			
onderwerp	Reorganisatieplan Marketing en Communicatie functie Universiteit Twente		

Geacht College van Bestuur,

De URaad heeft uw verzoek tot instemming op een voorgenomen besluit tot reorganisatie van de Communicatie en Marketing functie ontvangen.

De URaad deelt uw voornemen de functie Communicatie en Marketing te verbeteren en in principe staat de URaad niet afwijzend tegenover de gedachte dat er meer regie moeten komen op deze functie(s). Ook het zo efficiënt mogelijk omgaan met de beschikbare (financiële) middelen wordt gedeeld. Als belangrijk adagium geldt daarbij: gezamenlijk waar het kan, maatwerk waar het moet.

Voor de URaad staat de cultuur rond *het maken en handhaven* van afspraken voorop. Wanneer bepaalde zaken niet naar wens functioneren wordt daarbij snel gekeken naar ingrepen in de onderliggende (deel)organisatie. Maar of dat het enige en juiste middel is om het doel te bereiken is vaak nog de vraag. Om in dit specifieke geval de regie over en het belang van goede (corporate) communicatie ook in praktisch zin te onderstrepen, wordt het inrichten van een afzonderlijke concerndirectie met een goede argumentatie door de URaad niet op voorhand afgewezen. Daarbij ziet de URaad het belang van een goede ondersteuning van de onderzoeksinstituten en andere eenheden buiten de afzonderlijke faculteiten die vanuit een dergelijke concerndirectie georganiseerd zou kunnen worden. Het scheppen van kaders in de vorm van een interface (convenant) tussen centraal en gebruikers, in casu de faculteiten, instituten en overige eenheden en het professionaliseren van de betrokken functionarissen vormen tevens belangrijke hoofdtaken. Ook bij het inspelen op de uitdagingen die ons in de komende jaren te wachten staan is een belangrijke rol weggelegd voor de communicatiefunctie.

De documenten die u heeft gestuurd en de reacties op onze vragen in de advies- (september 2010) en de instemmingcyclus (december 2010) hebben echter niet geleid tot het wegnemen van de vrees dat bij centralisatie in de door u voorgestelde vorm de regie, de kwaliteit en de (financiële) efficiency niet zal verbeteren zoals beoogt.

Het gaat de URaad met name om de verhouding met de faculteiten. Het CvB rekent de faculteiten (terecht) af op de prestaties, waaronder de instroom van studenten in de bachelor- en masteropleidingen. Maar dan moet het CvB de faculteiten ook de ruimte gunnen om – binnen gezamenlijke kaders - naar eigen inzichten een en ander te faciliteren. Het door u voorgestelde model waarbij resp. 0.5 fte en 1.0 fte kunnen worden aangewend voor account

UNIVERSITEIT TWENTE.

management en gedetacheerde uitvoering vormt met name het spanningsveld in de huidige voorstellen en omvat het grootste deel van het verzet in de faculteiten. Ook het inzetten van “vliegende teams” kan deze zorgen niet wegnemen omdat de specifieke binding met de cultuur en inhoud van de afzonderlijke opleidingen van groot belang is.

De URaad is er daarom niet van overtuigd dat er voldoende draagvlak is voor het model dat is gekozen in het voorstel. Draagvlak is overigens niet het enige criterium voor het invoeren van belangrijke wijzigingen in de organisatie. Echter, eerdere ervaringen binnen de UT hebben geleerd dat de invoering van een organisatie die niet gedeeld wordt door de afnemers leidt tot sub optimalisaties binnen de eenheden die de beoogde regie en efficiency weer volledig teniet doen. Er zijn voor de URaad onvoldoende aanwijzingen dat het deze keer anders gaat.

De twijfel wordt gevoed door het niet aantoonbaar aanwezig zijn van commitment van en vooraf gedefinieerde interfaces tussen het CvB en de afnemers, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten *als onderdeel van het reorganisatieplan*.

Tegenover de door het college gemelde draagvlak in het UMT staat dat de URaad zowel van de betrokken personeelsleden in de faculteiten als van medezeggenschapsorganen signalen krijgt dat men veel nadelige effecten verwacht. Navraag bij het management van faculteiten geeft een genuanceerd beeld: net zoals de URaad vindt men vaak dat meer regie en afstemming noodzakelijk zijn, maar ook dat de communicatie binnen en door de faculteit in voldoende mate ondersteund dient te blijven.

Naast het bovenstaande algemene beeld plaatsen wij nog de volgende afzonderlijke kanttekeningen:

- 1 De voorgenomen volledige omslag van aanbodgerichte naar doelgroepgerichte communicatie ten aanzien van de opleidingen is riskant. Ten eerste is slechts in globale zin aangegeven wat dan de doelgroepen zijn en in hoeverre dat sterk afwijkt van de doelgroep van belangstellenden voor (groepen van) opleidingen. Ten tweede dient belangstelling voor de UT altijd vertaald te worden naar een keuze voor een opleiding. Een substantieel deel van de studenten wil gerichte informatie van opleidingen. Wel dienen de algemene UT-communicatie en de specifieke communicatie beter afgestemd te worden (ook in de volgorde) en elkaar te versterken.
- 2 De analyse die is gemaakt in de stukken van CvB is beperkt en roept nog de nodige vragen op:
 - Pagina 3 in de laatste brief UR 10- 330 (november 2010): Een uitspraak die neerkomt op het ontbreken van beleid en kaders en het gebrek aan centrale sturing. Wat is de werkelijke reden daarvan? Kan het misschien zijn dat de relevante kaders ontbreken?
 - pagina 5 van het verzoek om advies, UR 10 – 204 (september 2010)CvB constateert dat het lastig is gezamenlijk te opereren. Heeft het CvB onderzocht wat de reden daarvoor is? Als de regie steviger wordt neergezet, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten, dan moeten de faculteiten zich wel conformeren. Daarop kunnen immers (financiële) sancties worden gelegd.
- 3 Ten aanzien van analyse van de huidige taken van communicatiemedewerkers wordt gemakshalve de veelheid van taken vergeten die facultaire communicatiemedewerkers en studenten-assistenten binnen of in het verlengde van hun functies thans uitvoeren. Dat gaat niet alleen om interne UT-communicatie maar ook om de facultaire communicatie en het organiseren van evenementen (mastervoorlichting, congressen etc.). Indien taken slechts worden uitgevoerd zoals ze nu in de plannen staan en alle huidige medewerkers, centraal aangestuurd, nog slechts communicatieadviezen geven, betekent dit dus een reductie van taken ten opzichte van de huidige situatie voor de communicatiefunctie. Taken die vervolgens wellicht onder maatwerk worden geschaard maar meer waarschijnlijk weer tot nieuwe functies binnen de faculteit zullen leiden.
- 4 Als laatste niet onbelangrijk te noemen punt is er sprake van een fundamentele tegenstrijdige uitspraak: Het CvB stelt, dat er geen direct causaal verband bestaat

UNIVERSITEIT TWENTE.

tussen het teruglopend marktaandeel en de inrichting en inzet van de communicatiefunctie. (pagina 4, laatste brief UR 10 – 330) Met deze uitspraak ontkracht het CvB zelf een belangrijk opgevoerd argument tot reorganisatie in deze vorm.

De URaad heeft om bovenstaande redenen eerder geadviseerd te komen tot een herbezinning op de verhouding centraal - facultair bij de inzet van communicatiemedewerkers. Het college is naar de mening van de URaad onvoldoende ingegaan op dit voor de URaad belangrijke advies. Bilaterale afspraken over - dan wel normering van - het aantal van de decentrale communicatiemedewerkers zijn heel wel denkbaar in de vorm van convenanten. Uiteraard dient dat op basis van een goede analyse van huidige en gewenste taken in de faculteit te gebeuren. Het ontbreken ervan in de huidige plannen voedt de vrees voor bovengenoemde negatieve effecten.

CONCEPT-BESLUIT:

De Universiteitsraad,

gezien:

- Het Reorganisatieplan Marketing en Communicatie functie Universiteit Twente (kenmerk 391.030/PA&O) (septembercyclus);
- De bijbehorende antwoorden van het CvB d.d. september 2010 schriftelijk gesteld UR 10 – 298;
- De hoofdlijnen op beleid en toegezonden naar de raad d.d. 10 november 2010, (kenmerk S&C/391.391/AW) (decembercyclus);
- De bijbehorende antwoorden van het CvB d.d. 29 november 2010 kenmerk UR 10 - 330 (decembercyclus);

gehoord:

- De mondelinge toelichting in de commissievergadering PSI van 8 september 2010 (septembercyclus) en in een speciale vergadering op 15 september 2010;
- De mondelinge toelichting in de SI vergadering 1 december 2010 (decembercyclus);

overwegende dat:

1. De URaad verbetering van de functie Communicatie en Marketing van belang acht;
2. De URaad niet afwijzend staat tegenover de gedachte dat er meer regie moet komen op deze functie(s);
3. Zo efficiënt mogelijk omgegaan moet worden met de beschikbare (financiële) middelen: gezamenlijk waar het kan, maatwerk waar het moet;
4. Voor de URaad de cultuur rond *het maken en handhaven* van afspraken voorop staat;
5. De afzonderlijke eenheden worden afgerekend op de door hun behaalde prestaties;
6. Met name de faculteiten bij het organiseren van de communicatiefunctie behoefte hebben aan ondersteuning die is ingericht op de specifieke behoeften;
7. Het voorliggende plan hierin te weinig voorziet;
8. De URaad grote twijfels heeft bij het draagvlak van de faculteiten;
9. Dit draagvlak in elk geval bij deze reorganisatie essentieel is voor het slagen van de beoogde doelen;
10. In het voorgestelde reorganisatieplan niet is voorzien in interfaces en afspraken, bijvoorbeeld in de vorm van convenanten;
11. De URaad bereid is het onderstaand besluit te heroverwegen indien het CvB voldoende aan de gestelde bezwaren tegemoet komt en het commitment aantoot in de vorm van schriftelijk vastgelegde interfaces (convenanten);

besluit:

Niet in te stemmen met het voorliggende Reorganisatieplan van Marketing en Communicatiefunctie van de Universiteit Twente.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Met vriendelijke groet,
namens de Universiteitsraad

drs. F.L. Lagendijk,
voorzitter