



'DE AMBASSADEUR BIJ GEDRAGSVERANDERING'

Communicatie bij implementatie van het publishing platform

Afstudeerscriptie

Anouk van der Heijden

Universiteit Maastricht

Marketing & Communications MUO

Juni, 2012

AFSTUDEERSCRIPTIE

Titel: 'De ambassadeur bij gedragsverandering' - *Communicatie bij implementatie van het publishing platform*

Naam: Anouk van der Heijden
Studentnummer: 2134519

Organisatie: Universiteit Maastricht
Minderbroedersberg 4-6
6211 LK Maastricht

Opdrachtgever: Denis Ancion
Deputy Manager
d.ancion@maastrichtuniversity.nl

Afstudeerbegeleidster: Mariken van Meteren
Huisstijl Coördinator
m.vanmeteren@maastrichtuniversity.nl

Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie (Communicatiemanagement)
Rachelsmolen 1, R4
5600 AH Eindhoven

Afstudeerrichting: Interne communicatie
Begeleider: Henriëtte Gerrits

Plaats en datum: Maastricht, juni 2012

VOORWOORD

Interne communicatie is leuk, spannend, afwisselend, divers, complex, situatie afhankelijk en ga zo maar door. Nadat ik het keuzevak Change Agent had gevolgd, hoopte ik hierbinnen een passende communicatieopdracht te vinden. Dit is uiteindelijk gelukt en vol goede moed ben ik aan deze opdracht begonnen. In het begin had ik geen kennis over het publishing platform, maar na mate de weken verstreken kan ik stellen dat ik mijzelf hierin heb gespecialiseerd. 'printing on demand', het afdrukken wanneer iets daadwerkelijk nodig is, wordt steeds populairder waardoor ik mijn opgedane kennis in het werkveld toepasbaar kan maken en mijn ervaringen kan delen. Daarnaast ben ik tijdens het maken van deze scriptie nieuwsgierig geworden naar mijn rol in het communicatievak en besef nu dat kennisdeling op het gebied van je expertise mij erg aanspreekt.

Het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht heeft mij een kijkje in de keuken gegeven en alle medewerking verleend die nodig was. Daar wil ik in het speciaal Mariken van Meteren en Jean-Pierre Pilet voor bedanken. Ondanks hun drukke planning hebben ze tijd voor mij vrij gemaakt en in alle rust de informatie gegeven die nodig was voor mijn onderzoek. Denis Ancion bood mij deze stageplek met een opdracht die ik graag wilde, bedankt voor deze mogelijkheid.

De Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht hebben de tijd genomen om kennis met mij te delen die ik goed kon gebruiken voor mijn advies, daarvoor mijn dank. Ook wil ik Henriëtte Gerrits bedanken voor haar tijd, geduld en kritische blik op mijn proces en scriptie. Als laatste bedank ik Lauren Stovers en Danique Witlox. Met elkaar hebben we gebrainstormd en kritisch naar elkaars werk gekeken om ervoor te zorgen dat we tegelijk konden afstuderen en onze studiecarière voort kunnen zetten in Antwerpen.

Anouk van der Heijden
Maastricht 4 juni 2012

BEGRIPPENLIJST

In mijn scriptie maak ik gebruik van afkortingen welke ook binnen de Universiteit Maastricht worden gebruikt. Vanwege het internationale karakter van de Universiteit Maastricht zijn sommige namen in het Engels en andere in het Nederlands aangeduid.

De terminologie die de UM gebruikt heb ik aangehouden.

MUO M&C	Afdeling Marketing & Communications van het Maastricht University Office. Dit is de centrale afdeling Marketing & Communications van de Universiteit Maastricht.
FHML	Faculty of Health Medicine and Life Sciences
FASOS	Faculteit der Cultuur- en Maatschappijwetenschappen
FDR	Faculteit der Rechtsgeleerdheid
SBE	School of Business and Economics
FPN	Faculty of Psychology and Neuroscience
FHS	Faculty of Humanities & Sciences
UB	Universiteitsbibliotheek
ICTS	ICT Servicecentrum
SSC	Studenten Service Centrum
Publishing platform	Een moderne software-applicatie waarmee gebruikers via hun internetbrowser hun communicatiemiddelen kunnen beheren, creëren en (na)bestellen.

MANAGEMENT SUMMARY

De Universiteit Maastricht is een decentrale organisatie. Het College van Bestuur heeft besloten om de communicatiemiddelen van de Universiteit Maastricht in het publishing platform te ontwikkelen. Het huisstijlbureau is verantwoordelijk voor de invulling en implementatie van het publishing platform. Samen met Avers hebben ze het publishing platform stapsgewijs uitgerold bij een deel van (facultaire)communicatiemedewerkers. Vanaf september 2012 willen ze dat alle (facultaire)communicatiemedewerkers en secretariaten weten wat het publishing platform is en dat de (facultaire)communicatiemedewerkers al hun communicatiemiddelen daarmee gaan maken. Onderzoek heeft bevestigd dat het hier gaat om een gedragsverandering van de (facultaire)communicatiemedewerkers. Naar aanleiding van deze veronderstelling is onderstaande centrale vraag opgesteld:

Hoe kan communicatie bijdragen aan een succesvolle implementatie van het publishing platform, waarbij deze aansluit op de behoeften van de communicatiemedewerkers van alle faculteiten, zodat zij consequent gebruik kunnen maken van het platform bij het vormgeven en bestellen van communicatiemiddelen binnen de Universiteit Maastricht?

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- Het decentrale karakter heeft invloed op de gang van zaken binnen de Universiteit Maastricht.
- Bijna alle respondenten zijn bang dat het publishing platform creativiteit van hun vraagt terwijl dat voorheen bij de vormgever lag.
- Bijna alle respondenten zijn bang dat het leren werken met het publishing platform in het begin veel tijd gaat kosten.
- De communicatiemiddelen rondom het publishing platform worden door alle respondenten goed beoordeeld omdat deze helder zijn en consequent worden verstuurd.
- Als het implementatieproces van het publishing platform niet begeleid en ondersteund wordt door het huisstijlbureau, kan dit leiden tot kapitaalvernietiging.

Op basis van de bovenstaande conclusies wordt aan het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht het volgende geadviseerd:

- Stel ambassadeurs aan. Met deze ambassadeurs kan er ingespeeld worden op de informele communicatielijnen, zodat er interactie kan ontstaan met én tussen de (facultaire)communicatiemedewerkers omtrent het publishing platform.
- Speel in op 'de belangrijke andere', zoals collega's of leidinggevende van de (facultaire) communicatiemedewerkers, haal blokkades weg en creëer consequenties voor de (facultaire) communicatiemedewerkers zodat zij eerder geneigd zijn om met het publishing platform te blijven werken.

- Organiseer een centrale kick-off bijeenkomst om ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde informatie heeft over het publishing platform, en dan eventuele onduidelijkheden en angsten kunnen worden aangekaart en besproken.
- Neem de rol van facilitator op je door de ambassadeurs en de secretariaten te begeleiden in hun rol, zodat zij alle informatie en kennis tot hun beschikking hebben om hun taak uit te kunnen oefenen.
- Richt een sharepoint in op het intranet van de Universiteit Maastricht waarop veelgestelde vragen en nuttige informatie over het platform komen te staan.
- Evalueren bovenstaande punten met de ambassadeurs, die op hun beurt weer evalueren met de (facultaire)communicatiemedewerkers en secretariaten. Neem deze punten mee en laat aan de (facultaire)communicatiemedewerkers zien dat er iets met hun input gedaan wordt.

Communicatie is een van de vele factoren die bijdraagt aan een succesvolle implementatie van het publishing platform. Het is belangrijk dat er ook altijd naar andere factoren zoals de functionaliteit van het platform, maar ook naar trends en ontwikkelingen op het gebied van communicatie en printin-on-demand wordt gekeken. Dit implementatie proces doe je samen met je medewerkers, alleen dan kan het slagen.

INHOUDSOPGAVE

1 – Inleiding	9
1.1 Publishing platform	9
1.2 Opdrachtgever	9
1.3 Aanleiding	9
1.4 Probleemstelling	10
1.5 Doel	10
1.6 Leeswijzer	10
2 – Onderzoek	11
2.1 Centrale vraag	11
2.2 Deelvragen	11
2.3 Methoden en aanpak	11
2.3.1 Vooronderzoek	11
2.3.2 Kwalitatief onderzoek	11
2.3.3 Participerend onderzoek	13
2.3.4 Literatuurstudie	13
3 – Organisatie omschrijving	14
3.1 Overlegorganen	15
3.2 Missie en visie	15
3.2.1 Visie	15
3.2.2 Missie	15
3.3 Afdeling Marketing & Communications	16
3.4 Centraal communicatiebeleid	17
3.5 Facultaire communicatieafdelingen	17
3.6 Facultair communicatiebeleid	17
4 – Publishing Platform	18
4.1 Gewenste resultaten	18
4.2 Gebruikersgroepen	18
4.3 Implementatieproces tot nu toe	19
5 – Resultaten & Conclusies diepte-interviews	22
5.1 Observaties	22
5.1.1 Open en informele cultuur	22
5.1.2 Verhuizing	22
5.2 Diepte interviews	22
5.2.1 Samenvatting afdeling Marketing & Communications (MUO)	23

5.2.2 Samenvatting pilotfaculteiten FDR & FPN	25
5.2.3 Samenvatting facultaire (communicatie)medewerkers	27
5.2.4 Samenvatting Hogeschool Utrecht	29
5.2.5 Samenvatting Universiteit Utrecht & Aves	31
5.3 Voornaamste inzichten conclusies diepte-interviews	35
6 – Advies	36
6.1 Visie op de verandering	36
6.2 Advies 1: Stel ambassadeurs aan	37
6.2.1 Speel in op de informele communicatielijnen	37
6.2.2 Kenmerken van een ambassadeur	37
6.2.3 Taken van een ambassadeur	38
6.2.4 Voorkom een negatieve houding	38
6.3 Gedragsverandering	38
6.3.1 Zorg voor consequenties	39
6.3.2 Maak gebruik van belangrijke anderen	39
6.3.3 Ruim blokkades uit de weg	40
6.4 Advies 2: Centrale kick-off bijeenkomst	40
6.4.1 Verander negatieve opvattingen en overtuigingen	43
6.4.2 Hoe komen medewerkers naar de bijeenkomst?	43
6.5 Advies 3: Secundaire doelgroep	44
6.6 Advies 4: Sharepoint op intranet	45
6.6.1 Neem de kick-off bijeenkomst op	45
6.6.2 Nieuwsoverzicht	45
6.6.3 Chatten	45
6.7 Evaluatiemomenten	45
6.8 Priorisering	46
Bronnenlijst	47

1 – INLEIDING

Tegenwoordig is internet niet meer uit ons leven weg te denken. Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk dat we niet alleen op de computer, maar ook via onze smartphones en tablets gebruik kunnen maken van internet. Consumenten verwachten dat informatie up-to-date is en dat informatie 24 uur per dag, zeven dagen in de week, geraadpleegd kan worden.¹ Organisaties kiezen ervoor om kosten te besparen door steeds minder communicatiemiddelen op papier te drukken. Zij willen brochures op het internet toegankelijk te maken voor aankomende studenten, waardoor ze tegelijkertijd drukkosten besparen. Deze kostenbesparingen zijn nodig vanwege de bezuinigingen die in vele sectoren plaatsvinden. Ook de Universiteit Maastricht heeft te maken met bezuinigingen en speelt hier op in door middel van de aanschaf van het publishing platform.

1.1 Publishing platform

Een publishing platform is een software-applicatie waarmee gebruikers via hun internetbrowser hun communicatiemiddelen kunnen beheren, creëren en (na)bestellen. Het publishing platform werkt via het publish-on-demand principe. Dit houdt in dat communicatiemiddelen pas worden besteld en afgedrukt als deze nodig zijn, waarbij de hoeveelheid precies kan worden aangegeven. Dit stelt gebruikers in staat om snel, flexibel en onafhankelijk van vormgevingsbureaus te werken. Hierdoor worden er kosten bespaard en kan er efficiënter gewerkt worden.

1.2 Opdrachtgever

De Universiteit Maastricht is een gedecentraliseerde organisatie, waarbij onderwijs en onderzoek belangrijke pijlers zijn. Daarnaast speelt het internationale karakter van de Universiteit Maastricht een grote rol en is zij een voorloper op het gebied van probleem gestuurd onderwijs (PGO)².

De Universiteit Maastricht heeft een centrale afdeling Marketing & Communications en er zijn zes faculteiten welke allemaal een eigen Marketing & Communicatieafdeling hebben. Deze afdelingen variëren van één tot zeven communicatiemedewerkers.

1.3 Aanleiding

Sinds september 2010 is het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht bezig met de implementatie van het publishing platform. In de beginfase is het huisstijlbureau begeleid door adviesbureau Averss³. Zij hebben na goede instructies het huisstijlbureau de ruimte gegeven om zelf verder te gaan met de implementatie van het publishing platform, waarbij de

¹ Interview Hogeschool Utrecht, bijlageboek 2 – Uitwerking diepte- interviews

² Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. Over de UM. Verkregen op 10-04-2012 <<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM.htm>>>

³ Korte beschrijving Cordeo en Averss, hoofdstuk 2 – Bijlageboek 1

faculteiten FDR en FPN als pilots hebben gefungeerd door het platform te testen. Op dit moment zijn de ontwikkelingen van het publishing platform in volle gang en zijn enkele communicatiemedewerkers deels geïnformeerd over het publishing platform⁴. In september 2012 wil het huisstijlbureau dat de eerste doelstellingen met betrekking tot het publishing platform bereikt zijn. Vanaf dat moment wil het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht dat ook communicatiemedewerkers en secretariaten de juiste informatie krijgen over het publishing platform en met het publishing platform gaan werken. Zij zoeken naar een goede aanpak hiervoor.

1.4 Probleemstelling

In deze scriptie wordt onderzocht hoe communicatie de komende jaren kan bijdragen aan een succesvolle implementatie van het publishing platform, waarbij deze aansluit op de behoeften van de communicatiemedewerkers van alle faculteiten, zodat de communicatiemedewerkers consequent gebruiken zullen maken van het platform bij het vormgeven en bestellen van middelen binnen de Universiteit Maastricht.

1.5 Doel

Het doel van mijn onderzoek is om een advies te geven over hoe communicatie kan bijdragen aan een succesvolle implementatie van het publishing platform. Waarbij het creëren van draagvlak centraal staat waardoor de communicatiemedewerkers ook op lange termijn met het publishing platform blijven werken en de universiteit haar investering terug kan verdienen, er efficiënter gewerkt kan worden en er eenheid ontstaat in de middelen.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is in verschillende hoofdstukken ingedeeld. In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksaanpak behandeld.

Hoofdstuk 3: Dit hoofdstuk beschrijft hoe de organisatie eruit ziet en hoe communicatie binnen de Universiteit Maastricht georganiseerd is.

Hoofdstuk 4: In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe het publishing platform binnen het communicatie en organisatiebeleid van de Universiteit Maastricht past, wat de gewenste resultaten van het implementatieproces van het publishing platform zijn en wat er tot nu toe is gedaan op gebied van communicatie en implementatie van het publishing platform.

Hoofdstuk 5: Hier worden de samenvattingen van de interviews en de daaruit getrokken conclusies uiteengezet waar onder andere wordt gekeken naar de opvattingen en verwachtingen over het publishing platform van de facultaire communicatiemedewerkers binnen de Universiteit Maastricht. Hoofdstuk 6: In dit hoofdstuk wordt er advies gegeven welke gekoppeld is aan relevante theorieën en de conclusies van de diepte-interviews.

⁴ Bijlageboek 1 – Hoofdstuk 4 Stand van zakenrapporten

2 - ONDERZOEK

2.1 Centrale vraag

Hoe kan communicatie bijdragen aan een succesvolle implementatie van het publishing platform, waarbij deze aansluit op de behoefte van de communicatiemedewerkers van alle faculteiten, zodat zij consequent gebruiken kunnen maken van het platform bij het vormgeven en bestellen van communicatiemiddelen binnen de Universiteit Maastricht?

2.2 Deelvragen

1. Hoe ziet de organisatie van de Universiteit Maastricht eruit en hoe is communicatie georganiseerd?
2. Hoe past het publishing platform in het communicatie- en organisatiebeleid?
3. Wat is het beoogde doel en wat zijn de gewenste resultaten van het publishing platform?
4. Wat wordt er op dit moment gedaan op het gebied van communicatie ten behoeve van de implementatie van het publishing platform?
5. Wat zijn de opvattingen en verwachtingen over het publishing platform van de facultaire communicatiemedewerkers binnen de Universiteit Maastricht en wat is hun beleving daarbij?
6. Hoe zijn ervaringen van andere vergelijkbare organisaties met dit soort instrumenten?
7. Hoe wordt er vanuit de theorie gekeken naar gedragsveranderingen en de rol van communicatie daarbij?

2.3 Methoden en aanpak

In onderstaande subparagrafen wordt aangegeven welke bronnen gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden en worden de onderzoeksmethoden verantwoord.

2.3.1 Vooronderzoek

Om te kijken waar mijn opdracht nu werkelijk om draaide heb ik zowel desk- als fieldresearch gebruikt. Waarbij ik in de organisatie heb rondgekeken. Daarnaast heb ik met een aantal mensen van de afdeling Marketing & Communications (MUO) gesproken en heb ik mij verdiept in bestaande documenten zoals het strategisch programma 2012-2016, beleidsdocumenten van de Universiteit Maastricht en documenten over het publishing platform⁵. Met behulp van deze informatie heb ik mijn centrale vraag aangepast en mijn deelvragen vastgesteld.

2.3.2 Kwalitatief onderzoek

Omdat achter de mening en behoeftes van de medewerkers omtrent het publishing platform te komen, is gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek. Diepte-interviews boden de

⁵ Deze documenten kunnen worden opgevraagd bij de afdeling Marketing & Communications.

mogelijkheid om bij onduidelijkheden door te vragen en aan de hand van verschillende topics achter de juiste informatie te komen.

Hierbij is gekozen om de respondenten in verschillende groepen onder te verdelen om een zo juist mogelijk beeld van de situatie weer te geven. De keuze van de verschillende respondenten was afhankelijk van hun functie en plek binnen de organisatie. Bij de afdeling Marketing & Communications(MUO) zijn medewerkers van verschillende subafdelingen binnen deze afdeling geïnterviewd. Omdat er maar twee pilot faculteiten zijn, zijn beiden faculteiten geïnterviewd en van alle overige faculteiten is er per faculteit een communicatiemedewerker geïnterviewd. De Hogeschool Utrecht liep voor bij de implementatie van het platform en de Universiteit Utrecht is achterop geraakt. Om te kijken waar de overeenkomsten en verschillen zitten zijn beiden geïnterviewd.

Onderstaande groepen konden vragen beantwoorden over de Universiteit Maastricht, publishing platform en/of de centrale en facultaire communicatieafdelingen:

- Afdeling Marketing & Communications (MUO), waarvan ik het hoofd student recruitment, redactie, persvoorlichter, secretaresse en iemand van de redactie én persvoorlichting heb geïnterviewd;
- Pilotfaculteiten, waarbij ik het hoofd van de communicatieafdeling van FPN en marketingcommunicatieadviseur van FDR geïnterviewd heb;
- Facultaire communicatiemedewerkers, waarvan ik bij elke faculteit tenminste één communicatiemedewerker heb geïnterviewd;
- Externe experts, waarbij ik vijf respondenten heb geïnterviewd. Hierbij heb ik tegelijkertijd twee medewerkers van de Hogeschool Utrecht geïnterviewd, omdat zij voorlopers zijn met betrekking tot de implementatie van de publishing platform. Daarnaast heb ik ook een medewerker van de Universiteit Utrecht en tegelijkertijd een medewerkers van Avesse geïnterviewd. Ook heb ik één medewerker van de communicatieafdeling van Fontys Hogeschool Communicatie geïnterviewd om meer informatie te krijgen over decentrale onderwijsinstellingen omdat de Universiteit Maastricht ook een decentrale organisatie is.

Tijdens deze interviews is gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews. Hierbij liggen de onderwerpen van te voren vast, alleen de vragen en antwoorden niet. Het is hierbij belangrijk dat de er open vragen worden gesteld, topics⁶ helpen om door te vragen om zo voldoende informatie uit de interviews te krijgen. In de volgende hoofdstukken worden de deelvragen beantwoord.

⁶ Hoofdstuk 5.2 Diepte-interviews

In mijn diepte interviews hebben de kleuren van De Caluwé en Vermaak⁷ een rol gespeeld om een goed beeld te krijgen van de organisatie. Deze kleuren geven een beeld van de organisatie en hoe je als communicatieadviseur in moet spelen op veranderingen met behulp van communicatie⁸.

2.3.3 Participerend onderzoek

Uit de diepte-interviews valt veel informatie te halen, alleen er spelen zich altijd dingen af die niet expliciet gezegd (durven te) worden. Om achter de onderliggende gevoelens, te komen heb ik verschillende vergaderingen zoals het Overleg Orgaan Communicatie Aankomende Studenten (OCAS)⁹ en de afdelingsvergadering, bijgewoond. Daarnaast heb ik ook een workshop over de beeldbank bijgewoond en getoetst of de antwoorden die tijdens de interviews gegeven zijn ook in de praktijk tot uiting kwamen.

2.3.4 Literatuurstudie

Om een gegrond advies te kunnen geven ben ik de literatuur ingedoken en opzoek gegaan naar literatuur over communicatie in relatie tot implementatieprocessen en (gedrags-) veranderingen. Boeken die een belangrijke rol hebben gespeeld zijn Strategische communicatie: Principes en toepassingen van Noelle Aarts en Cees van Woerkum, Intercommunicatie bij verandering van Huib Koeleman en Basisboek Interne Communicatie van Erik Reijnders. Deze informatie wordt in hoofdstuk zes gekoppeld aan mijn advies, waardoor de theorie en praktijk samensmelten.

⁷ Koeleman, H (2002). *Interne communicatie bij verandering: Van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

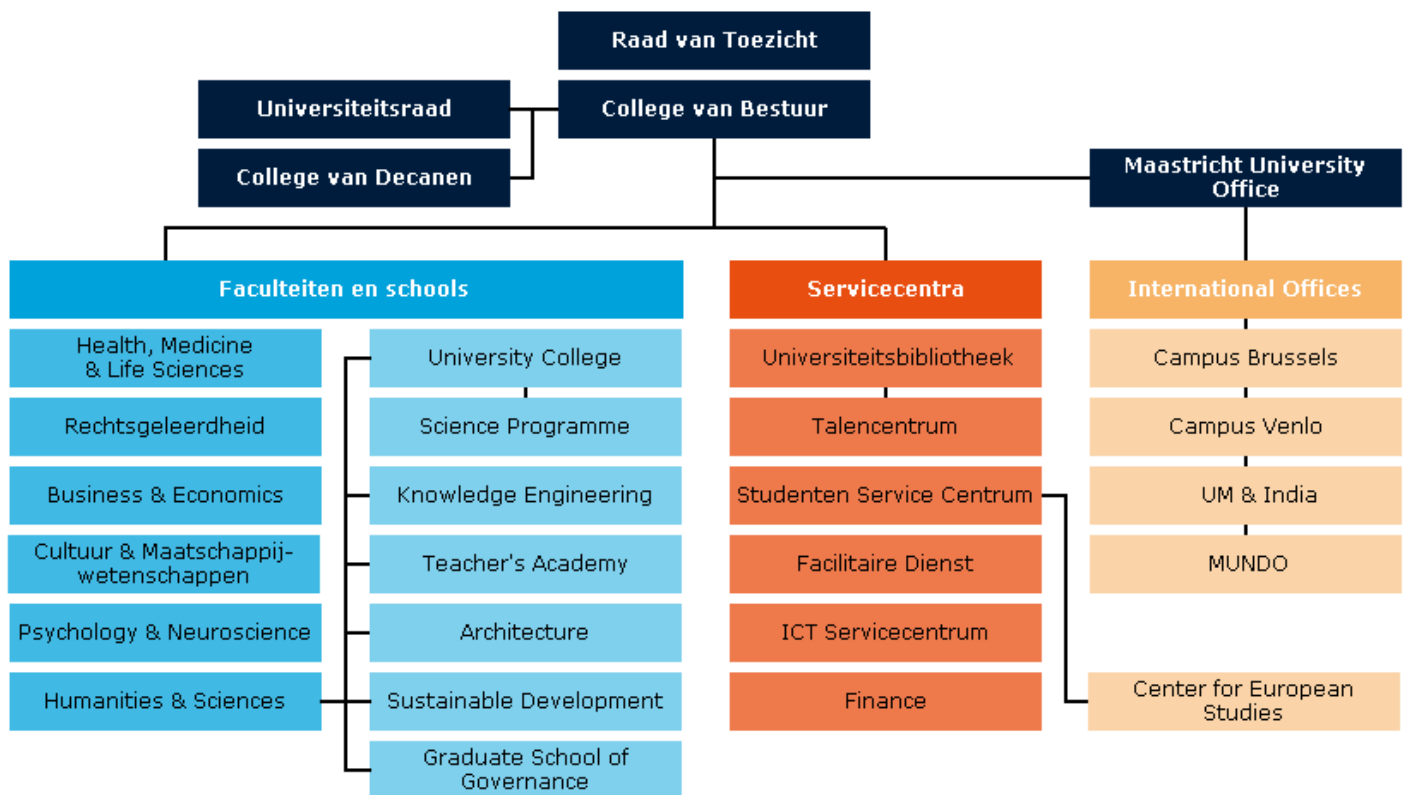
⁸ Bijlageboek 2 – Uitwerking diepte-interviews – Hoofdstuk 2 Kleuren de Caluwé en Vermaak

⁹ Hoofdstuk 3.1 Overlegorganen

3 - ORGANISATIEOMSCHRIJVING

Bovenaan het organogram van de Universiteit Maastricht in figuur 1, staat het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Daaronder valt het College van Decanen en het Maastricht University Office (MUO). Onder het College van Decanen vallen de Faculteiten en Servicecentra en onder het MUO valt onder andere de afdeling Marketing & Communications. De Universiteit Maastricht is een decentraal georganiseerde organisatie. Op centraal niveau wordt een beleid gevormd, de faculteiten bepalen naar aanleiding van dit beleid zelf hun koers, waardoor facultair gestelde doelstellingen vaak afwijken van het centrale beleid. Er zijn zes faculteiten binnen de Universiteit Maastricht:

- Faculty of Health Medicine and Lifesciences (FHML),
- Faculteit der Cultuur- en Maatschappijwetenschappen (FDCMW)
- Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FDR)
- School of Business and Economics (SBE)
- Faculty of Psychology and Neuroscience (FPN)
- Faculty of Humanities & Sciences (FHS)



Figuur 1¹⁰

¹⁰ Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. Organogram. Verkregen op 10-04-2012

<<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie.htm>>>

Ondanks het decentrale karakter zijn er binnen de Universiteit Maastricht verschillende overlegorganen tussen de verschillende communicatieafdelingen van de faculteiten.

3.1 Overlegorganen¹¹

OCAS

In het OCAS komen afgevaardigden van alle communicatieafdelingen twee wekelijks bij elkaar om de verschillende faculteiten op de hoogte te houden van de plannen op het gebied van communicatie. Het voornaamste onderwerp is het werven van studenten en hoe planning en organisatie tussen alle faculteiten afgestemd kan worden.

Landenteams

Elke faculteit heeft andere doellanden, de landen waar een opleiding of faculteit zich op richt met haar communicatie. Zo heb je een team Nederland, België, Duitsland en ga zo maar door.

Competentieteam

De centrale afdeling Marketing & Communicatie heeft wekelijks een vergadering met afgevaardigden van alle subafdelingen, het huisstijlbureau, pers, redactie, webredactie, studentenwerving en het secretariaat, van centrale afdeling Marketing & Communicatie. Op centraal niveau is er ook een missie en visie geformuleerd. Vanwege het internationale karakter van de Universiteit Maastricht zijn de meeste beleidsstukken in het Engels geschreven.

3.2 Missie & Visie

3.2.1 Visie

Based in Europe, focussed on the World. Maastricht University is a stimulating environment. Where research and teaching are complementary. Where innovation is our focus. Where talent can flourish. A truly student oriented research university¹².

3.2.2 Missie¹³

De missie van de universiteit kan worden samengevat in zeven punten:

- We are a Dutch University, with a foundation in Limburg and a particular role for the South of the Netherlands and the Brainport 2010 region. By joining forces with the Province of Limburg, the cities and the private and economic sector we will be a motor for het economic, societal, demographical and infrastructure development of this region.

¹¹ Bijlageboek 2 – Uitwerking diepte-interviews – Facultaire communicatiemedewerkers

¹² UM Marketing & Communications (2011). *Leading in Learning – Inspired by Quality*. Lanaken (B).

¹³ Afdeling Marketing & Communications (2011). "Profileringsdocument" Maastricht University.

- We are and will be the most international university in the Netherlands making our students fit for the challenges of the European and global knowledge society
- We will be a true network university, linking up and collaborating with other knowledge institutions on a regional, national and international level
- We will continue to be an innovation the educative process, building up on our motto of "leading in learning" and combining this with socially relevant, focused research and education.
- As a research university based on educational excellence we will be the gateway for international mobility and knowledge import to the Netherlands both for students and staff.
- We will be a bastion for openness, freedom of thought and speech and a motor in fighting for justice.
- And, last but not least, we will be the academic core of this region by being at the centre of interaction between culture, knowledge, economy and societal needs.

In de missie en visie is duidelijk te zien dat de universiteit zich profileert als een internationale universiteit, waar ze tegelijk haar Nederlandse wortels niet wil verliezen. De Universiteit Maastricht is op zoek naar uitdagingen en hun netwerk speelt een belangrijke rol op verschillende niveaus. Daarnaast pretenderen ze het centrum van interactie te zijn tussen cultuur, kennis, economie en sociale behoeften.

De Universiteit maakt deze beloftes waar door niet te handelen vanachter het bureau in Nederland, maar ook daadwerkelijk naar het buitenland te gaan en de doelgroep op te zoeken¹⁴. Het is afhankelijk van de doelgroepen van faculteiten waar de Universiteit Maastricht naar toe gaat, de Universiteit Maastricht is te vinden op beurzen maar ook op middelbare scholen. Hier gaat ze de interactie aan met haar doelgroep.

3.3 Afdeling Marketing & Communications

In februari 2012 is de verhuizing afgerond waardoor nu alle medewerkers van de afdeling Marketing & Communications (MUO) voor het eerst bij elkaar in één gebouw zitten. In maart 2009 zijn de afdeling Marketing & Communications MUO en de afdeling Communicatie & Relatiebeheer SSC samengevoegd¹⁵. Deze twee afdelingen zijn samengevoegd omdat de afdelingen soortgelijke taken hadden en het daarmee onlogisch was deze gescheiden te houden. Daarnaast voerden ze ook taken uit die eigenlijk niet bij hun takenpakket hoorden, maar bij het SSC lagen. De samenvoeging is sinds februari 2012 pas gereed, toen de medewerkers die gehuisvest waren op het SSC verhuisden naar het bestuursgebouw op de Minderbroedersberg waar de andere collega's zaten. Op dit moment is de afdeling Marketing & Communications MUO gehuisvest in het bestuursgebouw op de Minderbroedersberg en heeft

¹⁴ Bijlageboek 2 – Uitgewerkte diepte-interviews – Facultaire communicatiemedewerkers FHML

¹⁵ Bedrijfsplan 2010 Marketing & Communications, MUO

beschikking over 25,4 fte¹⁶. Binnen de centrale afdelingen zijn er een aantal subafdelingen die elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden hebben. Dit zijn de afdelingen huisstijlbureau, student recruitment, persvoorlichting, (web)redactie en het secretariaat. Zij werken voor de centrale afdeling Marketing & Communications.

3.4 Centraal communicatiebeleid¹⁷

De centrale afdeling Marketing & Communications heeft op basis van trends en ontwikkelingen een nieuw beleid op het gebied van communicatie uitgesteld. De volgende peilers zijn daarbij belangrijk:

- Meer focus op individuele communicatie
- Focus op digitale communicatie and kleinschalige evenementen met een groot publiek
- Reputatie wordt steeds belangrijker
- Snelle en transparante communicatie

Deze punten zorgen ervoor dat de communicatieprofessional minder moet produceren maar meer moet gaan faciliteren en er een sterke focus moet zijn op het monitoren van issues. De Universiteit Maastricht stelt dat de netwerken van de toekomstige studenten groter worden door sociale media, waardoor dit een belangrijke rol heeft gekregen in hun communicatiebeleid.

3.5 Facultaire communicatieafdelingen

De facultaire communicatieafdelingen variëren van grootte van een tot zeven medewerkers. Hun communicatiebeleid is over het algemeen afgeleid van het centrale beleid waarbij het facultaire beleid leidend is.

3.6 Facultaire communicatiebeleid

Ook op facultair niveau richten ze zich steeds meer op het netwerk van de studenten. De grove lijnen van het facultaire beleid komen overeen met het centrale beleid. De voornaamste verschillen zitten in de doelgroepen die ze hebben. Elke faculteit richt zich op toekomstige studenten uit andere landen.

¹⁶ Afdeling Marketing & Communications (2011). *M&C MUO: Producenten en personeel*.

¹⁷ Universiteit Maastricht (2011). *Welcome to Marketing & Communications/MUO*.

4 – PUBLISHING PLATFORM

Het publishing platform bestaat uit drie onderdelen:

- *Digital asset manager(DAM)*: dit onderdeel kan worden gezien als een beeldbank waarin alle ondersteunde materialen voor het creatieproces te vinden zijn. Hierbij gaat het om foto's, logo's, lettertypes, video's en tekstbestanden;
- *Creatiemodule*: dit onderdeel is een contentmanagementsysteem waarmee documenten zelf templategedreven gecreëerd, beheerd en vertaald kunnen worden. Gebruikers zijn doormiddel van de sjablonen in de creatiemodule in staat om in de juiste huisstijl hun eigen documenten te creëren;
- *Bestelmodule*: deze module geeft de mogelijkheid om alle documenten en gerelateerde items te kunnen bestellen bij een vast netwerk van suppliers ook wel prefferd suppliers genoemd.

Met behulp van het publishing platform kan er efficiënter gewerkt worden en er kunnen kosten worden bespaard. Dit komt omdat vormgevingsbureaus wegvallen waardoor er geen extra 'ontwerpkosten' betaald hoeven te worden en er geen grote 'bulkhoeveelheden' afgenomen hoeven te worden. Daarnaast is er ook een voordeel voor de toekomstige studenten. Doordat de Universiteit Maastricht met het publishing platform gaat werken kunnen studenten gemakkelijker brochures op hun tablets en smartphones bekijken. Daarnaast hoeven er geen grote PDF bestanden naar de toekomstige studenten verstuurd te worden, maar gebeurt dit via permalinks. Deze link is gekoppeld aan de creatiemodule, zodra er iets veranderd wordt in deze module wordt dit automatisch aangepast in deze link.

4.1 Gewenste resultaten

De Universiteit Maastricht wil de volgende punten realiseren:

- Kosten besparen op interne uren en vormgevingkosten
- Alle communicatiemiddelen produceren conform de huisstijlregels
- Dat (facultaire)communicatiemedewerkers efficiënter kunnen werken
- Meer digitaal publiceren
- Duurzamer te werk gaan door alleen datgene te printen wat nodig is

Bovenstaande punten kunnen gerealiseerd worden als (facultaire)communicatiemedewerkers consequent in het platform blijven werken.

4.2 Gebruikersgroepen

Zoals gezegd hebben alle faculteiten ook een Marketing & Communicatieafdeling. Deze facultaire communicatieafdelingen vormen de grootste doelgroep voor het publishing platform. Hieronder een weergave van de verschillende gebruikersgroepen van het publishing platform. Elke groep heeft verschillende rechten m.b.t. het gebruik van de beeldbank, creatiemodule en de bestelmodule.

1. *Huisstijlbureau (beheerders)*

Het Huisstijlbureau bestaat uit twee medewerkers. Zij beheren alle rechten van het publishing platform, verzorgen de templates en hebben de uitrol van het publishing platform in hun takenpakket.

2. *Medewerkers afdeling Marketing & Communications (MUO)*

27 medewerkers, inclusief het huisstijlbureau. Tezamen hebben ze 25,4 fte¹⁸. Het hangt van hun taken en verantwoordelijkheden af welke bevoegdheden ze binnen het platform hebben.

3. *Decentrale huisstijlcoördinatoren*

De Universiteit Maastricht heeft verspreid over de Universiteit Maastricht 23 huisstijlcoördinatoren. Grotendeels vallen zij ook onder de facultaire communicatieafdelingen, maar dit is niet bij iedereen het geval.

4. *Facultaire communicatiemedewerkers*

De Universiteit Maastricht beschikt over 25,4 fte¹⁹ facultaire communicatiemedewerkers. Zij gaan gebruik maken van alle drie de onderdelen.

5. *Fotografen*

De fotografen werken in opdracht van de Universiteit Maastricht, zowel op centraal als decentraal niveau. Zij hebben de mogelijkheid om foto's te bekijken maar deze ook aan de beeldbank toe te voegen.

6. *Vormgevers*

Van alle preferred supplier-vormgevers zijn er drie geselecteerd die bestanden in het platform kunnen uploaden. Deze vormgevers hebben een speciaal account waarin zij alleen datgene kunnen doen waartoe zij bevoegd zijn.

7. *Pilotfaculteiten FdR en FPN*

De pilotfaculteiten testen het publishing platform en zij beheren specifieke gedeeltes van het platform, zoals het beheer over de beelden van hun eigen faculteit.

8. *Webcoördinatoren*

Er zijn per faculteit/afdeling verschillende webcoördinatoren. Zij beheren de content op de site. Als het publishing platform helemaal af is, komen er verschillende communicatiemiddelen op de website zoals de studentenbrochures. De webcoördinatoren moeten hier ruimte voor maken op de site, en zorgen dat deze middelen goed functioneren op de site.

4.3 Implementatieproces tot nu toe

Op de tijdlijnen in bijlagenboek 1, hoofdstuk 3, zijn de belangrijkste communicatiemomenten rondom het publishing platform gegeven. Hieronder wordt beknopt het implementatieproces tot nu toe beschreven.

¹⁸ Afdeling Marketing & Communications (2011). *M&C MUO: Producenten en personeel*.

¹⁹ Afdeling Marketing & Communications (2011). *M&C MUO: Producenten en personeel*.

Het College van Bestuur heeft besloten om in het publishing platform te investeren, omdat hiermee een deel van de bezuinigingen op lange termijn kan worden gerealiseerd. Op 1 september 2010 is het huisstijlbureau van de centrale afdeling Marketing & Communications gestart met de implementatie van het publishing platform²⁰. Samen met Averss²¹ is het huisstijlbureau hiermee aan de slag gegaan. Averss omschrijft zich als een bedrijf dat beschikt over communicatieregisseurs, waarbij zij de Marketing en Communicatieafdelingen van organisaties helpen bij het transparant, beheersbaar en meetbaar maken van processen²². In overleg met Averss heeft het huisstijlbureau ervoor gekozen om de implementatie te verdelen in twee trajecten:

1. De leveranciersselectie;
Hierbij heeft het huisstijlbureau gekeken naar verschillende leveranciers die gekoppeld worden aan het publishing platform en uiteindelijk behoren tot de preferred suppliers van de Universiteit Maastricht.
2. De basisorganisatie voor het beheer en de inrichting van het publishing platform²³;
In samenwerking met Averss is het huisstijlbureau aan de slag gegaan met de inrichting van het platform. Daarnaast heeft Averss ook de onderhandelingspositie van de Universiteit Maastricht versterkt door de door Averss opgedane ervaring te gebruiken in de onderhandeling met Cordeo, de leverancier van het publishing platform.

In overleg met Averss heeft de Universiteit Maastricht besloten om het implementatieproces volgens het groei-model²⁴ uit te rollen. Dit houdt in dat stap voor stap bij verschillende gebruikersgroepen het publishing platform bekend wordt gemaakt en toegelicht. Daarnaast is het publishing platform zelf ook stapsgewijs ontwikkeld. Omdat er op centraal niveau het meeste behoefte was aan een beeldbank, is deze als eerste opgezet, daarna is de bestelmodule ontwikkeld. De creatiemodule is, als deze scriptie wordt opgeleverd, bijna klaar.

Om draagvlak te creëren voor het publishing platform zijn er twee pilotfaculteiten gekozen. Deze pilotfaculteiten hebben samen met het huisstijlbureau de verschillende mogelijkheden en templates van het publishing platform getest om ervoor te zorgen dat het publishing platform zo goed mogelijk aansluit op de behoeften van de gebruikersgroepen binnen de UM. De pilotfaculteiten zijn hierdoor echt betrokken geraakt bij het implementatieproces van het publishing platform. Het huisstijlbureau nam hun bevindingen en ideeën mee waardoor de pilotfaculteiten achter het platform stonden en er draagvlak gerealiseerd is.

²⁰ Bijlagenboek 1 – Hoofdstuk 4 'Stand van zakenrapport december 2010'

²¹ Averss. *Ons werkmodel*. Verkregen op 11-04-2012 <<<http://www.averss.nl/index.php?id=34>>>

²² Averss. *Ons werkmodel*. Verkregen op 11-04-2012 <<<http://www.averss.nl/index.php?id=34>>>

²³ Bijlagenboek 1 – Hoofdstuk 4 'Stand van zakenrapport december 2010'

²⁴ Bijlagenboek 2 – Uitgewerkte diepte interviews 'Interview Universiteit Utrecht & Averss'

Gedurende deze testfase zijn er verschillende gebruikersgroepen geïnformeerd via een algemene presentatie, vergadering of via een e-mail met de stand van zaken met betrekking tot het publishing platform, waarbij het voornamelijk ging om kennisoverdracht. Deze informatie werd in het begin door Avers opgesteld, later in het proces heeft het huisstijlbureau deze taak overgenomen.

Toen de beeldbank gereed was heeft het huisstijlbureau verschillende workshops gegeven om de communicatiemedewerkers vertrouwd te laten raken met de beeldbank. Tijdens deze workshops werd er aan het begin een informatief praatje gegeven en konden de deelnemers even later aan de slag met behulp van een handleiding. Deze procedure geldt ook voor de creatiemodule en de bestelmodule. Als mensen niet bij de workshops aanwezig konden zijn, heeft het huisstijlbureau hen de mogelijkheid gegeven om deze individueel te volgen. Deze mogelijkheid werd ook door de medewerkers aangegrepen.

Het huisstijlbureau heeft zich te allen tijde aan strikte deadlines gehouden om ervoor te zorgen dat het brochuretraject 2012-2013²⁵ op tijd gereed is.

²⁵ Dat alle brochures voor het studiejaar 2012-2013 op tijd klaar zijn zodat ze als promotiemateriaal gebruikt kunnen worden.

5 – RESULTATEN EN CONCLUSIES DIEPTE-INTERVIEWS

5.1 Observaties

Door goed rond te kijken op zowel de centrale afdeling Marketing & Communications als op de facultaire afdelingen en door vragen te stellen aan communicatiemedewerkers van de Universiteit Maastricht vielen de volgende punten op:

5.1.1 Open & informele cultuur

Alle deuren staan open en je bent vrij om er binnen te lopen, vragen te stellen of om een praatje te maken. Daarnaast mag je alle collega's tutoyeren. Er worden vaak grapjes gemaakt en interesse tonen in zowel werk als privéleven is eerder een regel dan een uitzondering. Verjaardagen van collega's worden met de gehele afdeling gevierd. Daarnaast wordt na belangrijke evenementen, zoals een open dag, een borrel gedronken om het succes met elkaar te vieren.

Als medewerker van de Universiteit Maastricht wordt er van je verwacht dat je in staat bent om je verstaanbaar te maken in het Engels, omdat er veel verschillende nationaliteiten werkzaam zijn binnen de Universiteit Maastricht.

5.1.2 Verhuizing

Door de verhuizing zit de afdeling bij elkaar in één gebouw, maar zijn de medewerkers wel verdeeld over twee verdiepingen. De medewerkers vinden dit erg jammer. Ze zien elkaar veel minder dan voorheen. De drempel om even bij elkaar binnen te lopen is door de splitsing verhoogd. Verschillende quotes zijn voorbij gekomen zoals "Ik zie in het studentenhok meer collega's dan bij mij op kantoor" of "ik heb me voorgenomen om twee keer langs te komen om even te kletsen". Vooral in de eerste twee maanden na de verhuizing spraken de communicatiemedewerkers hier veel over. Inmiddels zijn ze aan de situatie gewend en plannen ze bewust tijd in om even bij elkaar langs te lopen.

Er zijn verschillende soorten vergaderingen, maar een afdelingsvergadering met alle medewerkers van de afdeling Marketing & Communications komt niet vaak voor. Hooguit vier keer per jaar. Doordat de medewerkers van de centrale afdeling Marketing & Communications niet maandelijks bij elkaar komen zijn ze niet op de hoogte van elkaars bezigheden. Hierdoor lijkt de drempel hoger te worden om te informeren bij collega's.

5.2 Diepte-interviews

De diepte-interviews waren half gestructureerde interviews waarbij gebruik is gemaakt van verschillende topics. Om mijn deelvragen te beantwoorden zijn onderstaande topics gebruikt.

- Universiteit Maastricht
- Publishing platform

- Cultuur aan de hand van de kleuren van de Caluwé en Vermaak
- Samenvoeging
- Communicatie
- Veranderingen

In het bijlagenboek 2- diepte-interviews staat hoe de interviews zijn gegaan en zijn de volledige uitwerkingen van de diepte-interviews te vinden. Bij sommige interviews zijn er meer onderwerpen aanbod gekomen welke ik ook heb meegenomen in de samenvattingen. Als bleek dat de antwoorden, die gegeven waren bij de bij behorende topics niet relevant waren, zijn deze uit de samenvatting weggelaten. In de volgende paragrafen zijn de samenvattingen en conclusies van de diepte-interviews te vinden.

5.2.1 Samenvatting afdeling Marketing & Communications MUO

Universiteit Maastricht

Uit alle interviews kwam naar voren dat de centrale afdeling Marketing & Communications (MUO) een sterk informeel karakter heeft. Het merendeel van de respondenten omschrijft het karakter van de universiteit ook als informeel, maar zij geven wel aan dat dit per afdeling kan verschillen. Ook is het begrip 'open' van toepassingen op de Universiteit Maastricht volgens de respondenten. Dit komt doordat er binnen de centrale afdelingen en tussen de facultaire communicatieafdelingen veel met elkaar wordt gesproken over zowel werk als persoonlijke aangelegenheden. Het decentrale karakter van de universiteit ziet iedereen als een feit, wat ervoor zorgt dat het besluitvormings- en implementatieproces aanzienlijk vertraagd wordt. Deze vertraging komt voort uit de vele discussies die binnen de UM worden gevoerd.

De meeste respondenten geven ook aan dat in bepaalde afdelingen en lagen sprake is van machtspeilen, maar dat dit niet van toepassing is bij de centrale afdeling Marketing & Communications (MUO). Evenementen worden goed gepland, maar vooral binnen de afdeling Marketing & Communications is er ook vaak sprake van ad hoc opdrachten. De respondenten geloven dan ook niet in maakbare situaties, maar vinden de afdeling Marketing & Communications een dynamische werkomgeving. Alle respondenten geven aan dat de Universiteit Maastricht een omgeving is waar het leerproces binnen hun vakgebied centraal staat. Als het gaat om ruimte voor creativiteit verschillende respondenten van mening. Daarbij komt naar voren dat een enkeling zich beperkt voelt in de creativiteit door de huisstijl, maar het grootste gedeelte van de respondenten is toch bang dat het platform meer creativiteit vergt dan dat zij kunnen bieden.

Samenvoeging

De meeste respondenten geven aan dat vóór de verhuizing naar de Minderbroederberg de samenvoeging van de twee afdelingen nauwelijks merkbaar was. De respondenten gaven aan dat er overlap in taken was bij beide afdelingen, waardoor het een logische stap was om deze

afdelingen samen te voegen. Sommige respondenten gaven aan totaal geen weerstand gevoeld te hebben terwijl hier bij andere medewerkers wel sprake van was. De minderheid was bang hun neutraliteit te verliezen door alleen maar taken voor het CvB uit te moeten voeren en daardoor 'voor het karretje' gespannen te worden voor het College van Bestuur. Tot nu toe vinden ze dit meevallen.

Publishing Platform

Opvallend is dat alle respondenten op een verschillend moment en op een andere manier in aanraking zijn gekomen met het publishing platform. Sommige zijn er via een informeel gesprek of tijdens een vergadering meer over te weten gekomen. Uit de interviews blijkt dat er geen centrale kick-off is geweest voor de introductie van het publishing platform. Wel heeft het merendeel deelgenomen aan de workshop ter introductie van de beeldbank. De reacties hierover waren positief, iedereen kon naar aanleiding van de workshop met de beeldbank werken.

De respondenten geven aan dat door middel van het publishing platform goed ingespeeld is op de vraag naar een centrale beeldbank vanuit de centrale afdeling Marketing & Communications. Daarnaast geven de respondenten aan dat ze denken dat het platform zorgt voor een efficiëntere manier van werken en dat het ook kosten kan besparen. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat hierdoor de huisstijl op een juiste manier wordt toegepast. Deze vorm van consistentie wordt door een enkeling ook gezien als een beperking in hun creativiteit, waarbij een minderheid zich afvraagt of de uitingen niet te eentonig worden.

Veranderingen

Volgens de respondenten zijn flexibele medewerkers, het hebben van middelen én geld succesfactoren om een verandering te laten slagen. Volgens enkele respondenten is het belangrijk om open te staan voor de wensen van anderen. Ook moet niet onderschat worden dat het doorvoeren van veranderingen tijd kost.

CONCLUSIES

- Zowel de Universiteit Maastricht als de afdeling Marketing & Communications (MUO) hebben een informeel karakter en een open cultuur;
- Het decentrale karakter vertraagt het besluitvormingsproces aanzienlijk;
- Samenvoeging van de twee afdelingen was pas merkbaar toen de afdelingen fysiek bij elkaar kwamen;
- Alle respondenten zijn op een ander moment geïnformeerd over het publishing platform;
- Respondenten denken dat efficiënter werken en kostenbesparingen de hoofdredenen zijn van de invoering van het publishing platform
- Huisstijl wordt hierdoor juist toegepast, maar er zijn vraagtekens over de mate van creativiteit die erbij komt kijken door de sjablonen in de creatie module.

5.2.2 Samenvatting pilotfaculteiten FDR & FPN

Universiteit Maastricht

Er zijn verschillende overlegorganen waarbinnen de verschillende facultaire communicatieafdelingen contact met elkaar hebben zoals het OCAS en de landenteamvergaderingen. Allebei de pilotfaculteiten geven aan dat de Universiteit Maastricht een informeel karakter heeft. Waarbij sommige afdelingen iets formeler kunnen zijn. Beide zijn van mening dat het decentrale karakter tot uiting komt in de communicatie. De faculteiten hebben een eigen (afgeleide) visie op het gebied van communicatie en eigen doelstellingen. De voornaamste verschillen tussen het facultaire communicatiebeleid en het centrale communicatiebeleid zijn de landen oftewel de doelgroepen waarop ze zich richten.

Publishing platform

Twee jaar geleden kregen beide faculteiten voor het eerst te maken met het publishing platform. Tijdens speciale vergaderingen werden zij bijgepraat over het publishing platform, en mochten zij meedenken over de invulling hiervan. Naast deze bijeenkomsten werden ze op de hoogte gehouden via de e-mail en vergaderingen. Beide faculteiten wensen geen verbetering op het gebied van communicatie omdat zij zeer tevreden zijn over de frequentie en de helderheid van de communicatiemiddelen die het huisstijlbureau hiervoor gebruikt. Beide faculteiten maken op dit moment nog steeds brochures met de tussenkomst van een vormgever. Zodra het de creatiemodule van het publishing platform is ontwikkeld gaan zij hun middelen hierin maken.

Beide faculteiten geven aan dat ze het fijn vinden dat ze zelf correcties kunnen doorvoeren met behulp van de creatiemodule. Wel geven beide respondenten aan dat ze voorzien dat het in het begin veel extra tijd gaat kosten. Daarnaast zijn ze ook benieuwd hoe er in de toekomst wordt omgegaan met anderen middelen in het platform.

Efficiëntie en kostenbesparing geven beide faculteiten aan als hoofdredenen om het platform in gebruik te nemen. Vooral op het gebied van tijdsbesparing zijn beide partijen nog sceptisch. Dit komt omdat de pilot faculteiten denken dat er het in het begin veel tijd gaat kosten om het werken met de creatiemodule onder de knie te krijgen. Deze interne uren moeten ook betaald worden waardoor er geen sprake is van kostenbesparing. De faculteiten vinden hun rol als pilotfaculteit passend en hebben er nog geen nadelen van ondervonden.

Veranderingen

Veranderingen komen en gaan binnen de faculteiten, vooral op het gebied van masterontwikkeling waardoor brochures continue aangepast moeten worden. Essentieel volgens de respondent is open communicatie tijdens een verandering. Iedereen moet weten wat er gaande is en er moet naar elkaar geluisterd worden.

Communicatie

De facultaire communicatieplannen zijn gebaseerd op centrale doelstellingen, alleen wel toegespitst op de faculteit zelf. De faculteit der rechtsgeleerdheid is van mening dat het publishing platform bijdraagt aan haar voornaamste doelstelling namelijk het werven van studenten.

CONCLUSIES

- De OCAS en de vergaderingen voor de landenteams zijn momenten waarop facultaire communicatiemedewerkers elkaar bij elkaar komen;
- Faculteiten hebben een eigen afgeleide versie van het centrale beleid met als voornaamste doel, het werven van studenten;
- Beide faculteiten wensen geen verbetering op het gebied van communicatie;
- Beide faculteiten vinden het fijn om zelf correcties door te voeren, maar zijn benieuwd naar de tijd die het kost in het begin;
- Hoofdrede voor aanschaf publishing platform zijn kostenbesparingen en efficiënter werken volgens de pilotfaculteiten;
- Geen nadelen ondervonden van het feit dat ze de rol van pilotfaculteit hebben;

5.2.3 Samenvatting facultaire communicatiemedewerkers

Universiteit Maastricht

Alle respondenten vinden het contact met andere facultaire communicatiemedewerkers goed. Ze geven, op een afdeling na, aan deel te nemen aan het overlegorgaan OCAS. Ze zien elkaar tweewekelijks. De respondenten vinden dat zowel buiten als binnen de afdelingen informeel met elkaar wordt omgegaan, en er sprake is van een open karakter.

Alle respondenten geven aan dat het decentrale karakter van de Universiteit Maastricht duidelijk zichtbaar is. Dit is ook te zien op het gebied van communicatie. De facultaire medewerkers geven aan dat ze met het centrale beleid rekening houden, maar dat het facultaire beleid leidend is. De meeste respondenten merken op dat iedereen binnen de Universiteit Maastricht graag een eigen draai aan projecten geeft, waardoor de kans bestaat dat 'het wiel opnieuw wordt uitgevonden' binnen de UM. De Universiteit Maastricht werd door een respondent ook 'bureaucratisch' genoemd waarbij ze aangaf dat alles via lange lijnen verloopt en voordat er iets van de grond komt er heel wat tijd overheen gaat.

Publishing platform

De respondenten zijn allemaal op een ander moment met het publishing platform in aanraking gekomen. Dit varieert van een jaar geleden tot een maand geleden. De meeste hebben mondeling informatie verkregen via de OCAS of via een interne vergadering met hun leidinggevende. De kennis over het publishing platform is bij alle respondenten niet volledig. Doordat zij de workshop over de beeldbank hebben gevolgd, kunnen zij de beeldbank opnoemen. De creatiemodule en de bestelmodule worden niet spontaan genoemd.

Na uitleg over de creatiemodule en de bestelmodule zijn de meeste respondenten positief gestemd. Ze noemen de voornaamste redenen kostenbesparing en efficiëntie dan ook op als de redenen om het publishing platform te implementeren. Wel geven alle respondenten aan dat ze bang zijn dat de middelen er hetzelfde uit gaan zien omdat zij niet over hetzelfde creatieve vermogen beschikken als een vormgever. De respondenten denken ook dat het hen, vooral in het begin, veel tijd gaat kosten omdat ze hun eigen foto's moeten uploaden. Ze vinden het wel een goed systeem omdat dit aansluit op de trend digitalisering en bijdraagt aan kostenbesparing tijdens de economische crisis. De meeste respondenten zijn dan ook van plan om het publishing platform, voor de meeste middelen die zij hebben, te gaan gebruiken.

De workshop over de beeldbank werd over het algemeen als nuttig ervaren. Wel gaven sommige respondenten aan dat het soms te langzaam ging, omdat ze de handleiding al hadden gelezen en omdat het gebruik van de beeldbank als gemakkelijk werd ervaren.

Veranderingen

Niet alle respondenten hebben grote veranderingen meegemaakt tijdens de periode dat ze werkzaam zijn bij de Universiteit Maastricht. Wel gaven ze aan dat het belangrijk is om te weten waar je terecht kan met je vragen en eventuele problemen. Gebruikerstrainingen en handleidingen worden ook als nuttig ervaren. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met de doelgroep, in dit geval de medewerkers. Sommige medewerkers zijn sceptisch over de planning, maar vinden de informatievoorziening van het huisstijlbureau rondom het platform voldoende.

CONCLUSIES

- Contact met andere facultaire medewerkers is goed;
- Zowel binnen als buiten de afdelen wordt informeel met elkaar om gegaan en er is sprake van een open karakter;
- Facultaire medewerkers houden rekening met het centrale beleid, maar het facultaire beleid is leidend;
- Er is sprake van lange communicatielijnen;
- De respondenten zijn allemaal op een ander moment geïnformeerd;
- De kennis over het publishing platform is bij de respondenten niet volledig;
- Volgens de respondenten zijn de hoofdredenen voor de implementatie van het publishing platform kostenbesparing en efficiënter werken;
- Bang dat middelen eentonig worden en ze twijfelen aan het eigen creatieve vermogen;
- Goed systeem, ze zijn alleen bang dat het in het begin veel tijd gaat kosten;
- Gebruikerstrainingen en handleidingen worden als nuttig ervaren.

5.2.4 Samenvatting Hogeschool Utrecht

Hogeschool Utrecht

De Hogeschool Utrecht is een decentrale organisatie, welke bestaat uit een centrale afdeling Marketing & Communicatie, een marketingbeleidsteam en verschillende specialistische teams waaronder Huisstijl & Traffic en Nieuws & Redactie. Het specialistische team Huisstijl & Traffic heeft het eigenaarschap over de creatiemodule en de beeldbank. Het specialistische team Nieuws & Redactie verzorgt de artikelen en zorgt ook dat deze in de creatiemodule komen te staan. Duidelijk een andere opzet dan bij de Universiteit Maastricht.

Publishing Platform

Omdat de Hogeschool Utrecht kosten wilden besparen en efficiënter wilde gaan werken hebben ze voor gekozen om met het publishing platform te gaan werken. Daarnaast wilde ze ook haar middelen digitaal aanbieden wat vergemakkelijkt wordt door het platform. Uit onderzoek was gebleken dat studenten geen fancy glossy's wilden, maar juist duidelijke en concrete opleidingsinformatie. Het Publishing Platform bood deze mogelijkheden.

Informatie is tegenwoordig korter houdbaar dus je ontkomt er niet aan om zowel digitaal als op print correcte informatie te leveren. Met het platform kun je een stuk slimmer te werk gaan omdat je niet aan het begin van het jaar hoeft te bepalen hoeveel exemplaren je wilt, waardoor je minder papier onnodig hoeft weg te gooien. Ook zijn ze erg blij met de permalinks die je in het systeem kan plaatsen. Hierdoor kun je in het publishing platform iets veranderen en wordt dit meteen op de website aangepast zonder, dat je een ander document op de site hoeft te plaatsen.

Implementatie

Omdat dit een grote verandering is, zijn ze met Avers in zee gegaan. Dit is hun goed bevallen. Het is volgens hen goed om met pilots te werken, maar zorg er wel voor dat je welwillende personen hiervoor kiest, dit vergemakkelijkt het proces. Daarnaast zijn ze bewust, vanaf het begin, positief naar buiten getreden over het publishing platform. Pas toen de pilotfaculteiten tevreden waren zijn ze naar buiten getreden en hebben ze gedurende een centrale kick-off de bevindingen gepresenteerd en vertelt. Als er vraag was naar een bepaalde template of mogelijkheid binnen het platform heeft de Hogeschool Utrecht dit uit hun eigen potje betaald. Ze hebben gemerkt dat hierdoor draagvlak werd gecreëerd bij de communicatiemedewerkers.

Medewerkers mochten alleen met het publishing platform werken als ze een gebruikerstraining hadden gevolgd. Deze trainingen werden positief ontvangen. Ook hebben ze gebruik gemaakt van handleidingen en was er een helpdesk beschikbaar. Daarnaast hebben ze ook gebruik gemaakt van verschillende kennissessies en hadden ze op intranet een sharepoint waarin 'tips and tricks' stonden. Persoonlijke communicatie is essentieel, praat veel met mensen, zoek de

interactie op. Na de eerste periode hebben ze geëvalueerd en duidelijk afspraken gemaakt over het werken met het publishing platform. Hiervoor hebben ze een prioriteitenlijst gemaakt. Alle programma's die ze voorheen gebruikten zijn vervangen door het publishing platform.

Tijdens de implementatie van het platform hebben ze niet te maken gehad met weerstand. Dit kwam naar hun mening doordat ze het positief hebben gebracht en niet zozeer hebben gefocust op wat niet kan, maar juist wat wel kan. Daarnaast hoeven de medewerkers zelf geen foto's te uploaden of te taggen zodat de communicatiemedewerkers hier geen extra aan hoeven te besteden.

Nadelen

Om kosten te besparen moet je enkele jaren met hetzelfde template werken. Omdat de medewerkers nu het idee hebben zelf eigenaar te zijn over de documenten, willen ze templates aanpassen. Dit werkt niet kostenbesparend. Daarnaast zitten er wat mankementen in de usability van het systeem. Er wordt van uit gegaan dat dit in de loop de tijd wordt opgelost.

Concluderend kan de HU stellen dat iedereen is blij met het systeem. Ze hebben zelfs meer bespaard dan verwacht.

CONCLUSIES

- Publishing platform bespaart op interne uren, kosten en biedt de mogelijkheid om efficiënter te werken binnen de HU;
- Studenten willen duidelijk en concrete opleidingsinformatie die up-to-date is;
- Samenwerking met Avers is goed bevallen;
- Kies pilots die welwillend zijn;
- Betaal dingen uit je eigen 'potje' om draagvlak te creëren;
- Treed positief naar buiten over het publishing platform, richt je op hetgeen dat wel kan met het publishing platform;
- Laat medewerkers alleen met het platform werken als ze een training hebben gehad;
- Maak een sharepoint op intranet met 'tips and tricks';
- Geef duidelijk aan dat je meerdere jaren met hetzelfde template werkt, anders levert het niks op.

5.2.5 Samenvatting Universiteit Utrecht & Avers

De Universiteit Utrecht is in september 2010 begonnen met het maken van de brochures in het publishing platform. Samen met de Hogeschool Utrecht en Avers hebben ze Cordeo uitgekozen als leverancier voor het publishing platform. Ze hebben voor Cordeo gekozen omdat het een systeem was met vele mogelijkheden waarbij ze in het begin initiële kosten moesten betalen en daarna alleen maar datgene hoefden te betalen wat ze ook daadwerkelijk gebruikten. Dit in plaats van een keer een grote investering te doen.

Aanpak implementatie

Universiteit Utrecht heeft de implementatie van het publishing platform klein opgezet. De Universiteit was van mening dat het platform zich op deze manier kon bewijzen en zich daarna kon uitbreiden. Voor de komst van het publishing platform maakte ze al gebruik van een dergelijk platform, de respondent dacht dat dit de implementatie zou vergemakkelijken. Voorafgaand aan de implementatie heeft de Universiteit Utrecht in samenwerking met iemand van D66 een masterclass gegeven over het publishing platform. Naar aanleiding van deze masterclass boden verschillende collega's aan om hun medewerkers te verlenen bij de ontwikkeling van het publishing platform.

In samenwerking met twee pilotfaculteiten heeft de centrale afdeling marketing en communicatie de template voor de bachelor brochure ontwikkeld en later ook getest. Toen der tijd reageerden de pilotfaculteiten positief, ze hadden het idee dat ze hiermee wel konden gaan werken en waren dit ook van plan om te doen. Terwijl de eerste brochures werden gemaakt in het platform speelden er kleine issues op. De communicatiemedewerkers kregen bijvoorbeeld bepaalde dingen niet gedaan in het systeem. De respondent gaf aan dat je met een template in een keurslijf zit, waardoor deze niet altijd overeenkomt met de wensen van de faculteiten maar waardoor de consistentie van de huisstijl wel gewaarborgd wordt.

Door het ontwikkelen van een nieuwe huisstijl heeft dit project namelijk stil gelegen. Op dit moment hebben ze Avers weer ingeschakeld om de implementatie te herpakken. Daarnaast geeft de respondent van de Universiteit Utrecht toe dat hij het proces beter had moeten faciliteren. Als je dit niet doet vergeten mensen het snel zoals bij de TU in Eindhoven en bij de UU, waar communicatiemedewerkers tussen wal en schip raakten waarbij er op de lange termijn sprake was van kapitaal vernietiging.

Ondanks het feit dat de UU de templates heeft ontwikkeld en getest met twee pilotfaculteiten, gebruiken zij het publishing platform niet. Er zit een verschil tussen wat de gebruikers willen en wat ze uiteindelijk gaan gebruiken.

In het najaar is de Universiteit Utrecht begonnen met algemene templates, alleen het template in het systeem inclusief training is niet genoeg om hier draagvlak voor te creëren.

De respondent ook aan dat het belangrijk is om na te denken over het moment waarop je het neer zet. Bij hen was dit voor de kerstvakantie waardoor de medewerkers na de vakantie het alweer vergeten waren. En juist bij dit project is het belangrijk medewerkers hier direct mee aan het werk gaan.

De respondent geeft aan dat hij het liefst zo min mogelijk overlegmomenten wil, maar dat je daar niet aan ontkomt in een decentrale organisatie. Zo is er een overleg van alle communicatiehoofden waarin de respondent meerdere presentatie heeft gegeven over hoe het platform werkt. Deze managers moeten ook weer aan hun achterban vertellen hoe het platform werkt. Maar dat niet alleen, als er iets niet goed werkt moeten de communicatiemanagers daar een verklaring voor geven. De respondent beseft dat je hier als centrale communicatieafdeling ook in moet voorzien door het aanreiken van een response card of poster zodat de manager informatie gemakkelijk kunnen verspreiden. Op dit moment vindt hij dat communicatie nog een te kleine rol heeft gespeeld bij de implementatie van het platform binnen de UU. Hij geeft aan dat zijn voorbereidingen beter hadden gekund, en hij raadt het dan ook af om het aanpassen van je huisstijl langs het implementatieproces van een platform te laten lopen. Omdat dit twee zeer omvangrijke projecten zijn.

Voornaamste redenen

De huisstijl consequent doorvoeren, kostenvoordelen, minder leveranciers en een betere onderhandelingspositie met de leveranciers zijn de voornaamste redenen om het publishing platform te gebruiken.

Nadelen

Het publishing platform van Cordeo is niet erg gebruiksvriendelijk. Je moet een gedetailleerde handleiding hebben voordat je het helemaal onder de knie hebt. In de workflow, tijdens het creatieproces kun je zien of een afbeelding genoeg dpi heeft maar als je de brochure gepubliceerd hebt kun je niet meer zien hoeveel dpi een afbeelding heeft. Dit is er vervelend omdat dit ten kosten kan gaan van de kwaliteit van de middelen. De Universiteit Utrecht heeft ervoor gekozen dat faculteiten er beelden in kunnen zetten, en het komt voor dat mensen afbeeldingen met te weinig dpi uploaden ondanks de richtlijnen die de universiteit heeft opgesteld.

Weerstand

Er is ook weerstand te voelen binnen de UU, medewerkers hebben vraagtekens bij het publishing platform als het gaat om kostenbesparing. Ook de snelheid van het systeem roept soms weerstand op. Het uploaden van een foto kost namelijk veel tijd en dit wordt door de communicatiemedewerkers als vervelend ervaren.

A vess

De respondent van A vess legt uit dat de Hogeschool Utrecht het goed heeft aangepakt. De Hogeschool Utrecht heeft ervoor gekozen om de bachelor brochures prioriteit te geven. De centrale afdeling Marketing & Communicatie had deze brochures voor de communicatiemedewerkers gevuld met informatie, zodat de faculteiten het alleen maar hoefden aan te passen. De content stond al in het platform dus ze moesten de communicatiemedewerkers wel in het platform gaan werken, waardoor er een drempel was weggevallen.

Bij de Universiteit Utrecht moesten de faculteiten de templates zelf gaan invullen, waardoor erop dit moment drie faculteiten wel met het platform werken en vier faculteiten niet. Dit komt mede omdat ze het zelf invullen van het platform een obstakel vonden. Daarnaast hebben verschillende faculteiten een eigen mediateam, waarmee ze goed kunnen werken of hebben de faculteiten andere wensen.

De respondent van A vess raadt aan om via een groeimodel het platform te implementeren. Je moet goed voorbereid zijn en niet alles in één keer willen. De Universiteit Utrecht is begonnen zonder alle details te weten, hier zijn ze dan ook tegenaan gelopen in het implementatie proces. Het is moeilijk om een consistente lijn in te bouwen als je met verschillende faculteiten werkt. Toch is het raadzaam om dit zo goed mogelijk te doen doormiddel van de bouwstenen in de creatiemodule. De respondent geeft aan dat je moet de content structureren, zodra je de communicatiemedewerkers teveel vrijheid geeft, zijn zij minder bereid om hiermee te werken. Daarnaast is cross mediaal produceren de toekomst, deze bouwstenen zijn daarvoor te hergebruiken wat strookt met de doelstelling kostenbesparing én efficiënter werken.

De respondent vindt dat de UM het goed aanpakt door er met zijn tweeën aan te werken en doordat ze zich ook echt aan de deadlines houden. Als ik aangeef dat een deel van de respondenten uit voorgaande interviews aangeven dat zij zich beperkt voelen in het creatieve beleid en dat een deel juist bang is dat het om meer creativiteit gaat dan zij kunnen bieden geeft hij aan dat hij deze geluiden vaker heeft gehoord. Volgens de respondent zijn 80% van alle uitingen ingeperkt in vaste vormen maar dat 20% nog zelf kan worden ingevuld.

Gedragsverandering

Zowel de respondent van A vess als van de Universiteit Utrecht vinden dat het implementeren van het publishing platform om een gedragsverandering gaat. De respondent van A vess geeft aan dat de doelgroep proactief benaderd moet worden, daarnaast is het belangrijk om een luisterend oor te bieden en te vragen wat de doelgroep graag zou willen hebben.

De pilotfaculteiten kunnen een grote rol spelen bij het dele van (positieve) ervaringen met het publishing platform. Als medewerkers positief zijn laat hen deze positieve ervaringen dan door

vertellen. Daarnaast is het ook goed om, om de twee maanden een vrijblijvende kennissessie in te plannen waarin ervaringen gedeeld kunnen worden. De Hogeschool Utrecht heeft voor de uitgebreidere templates een schrijfwijzer opgesteld welke alle mogelijkheden laat zien binnen het publishing platform, om zo de medewerkers te faciliteren en op ideeën te brengen.

Daarnaast geeft de respondent van de Universiteit Utrecht aan dat bij alles wat er geproduceerd wordt, je de medewerkers moet sturen naar het platform. Verwijs ernaar op de site, handleidingen, internet etc. zodat het platform ook echt wordt geïntegreerd binnen de organisatie.

CONCLUSIES

- Je moet het in verschillende stappen uitrollen
- Je moet blijven werken aan het implementatieproces, laat het niet stil liggen
- Als centrale afdeling fungeer je als facilitator
- Het implementeren van het publishing platform gaat om een gedragsverandering

5.3 Voornaamste inzichten conclusies diepte interviews

Nu de conclusies onder elkaar staan, rest de taak om te bepalen welke conclusies worden meegenomen in het advies. Hieronder wordt puntsgewijs weergegeven welke conclusies van belang zijn voor het advies.

- Het decentrale karakter heeft invloed op de gang van zaken binnen de Universiteit Maastricht.
- Bijna alle respondenten zijn bang dat het publishing platform creativiteit van hun vraagt terwijl dat voorheen bij de vormgever lag.
- Bijna alle respondenten zijn bang dat het leren werken met het publishing platform in het begin veel tijd gaat kosten.
- De communicatiemiddelen rondom het publishing platform worden door alle respondenten goed beoordeeld omdat deze helder zijn en consequent worden verstuurd.
- Als het implementatieproces van het publishing platform niet begeleid en ondersteund wordt door het huisstijlbureau, kan dit leiden tot kapitaalvernietiging.

6- ADVIES

In onderstaand advies wordt antwoord gegeven op onderstaande centrale vraag:

Hoe kan communicatie bijdragen aan een succesvolle implementatie van het publishing platform, waarbij deze aansluit op de behoeften van de communicatiemedewerkers van alle faculteiten, zodat zij consequent gebruiken kunnen maken van het platform bij het vormgeven en bestellen van communicatiemiddelen binnen de Universiteit Maastricht?

6.1 Visie op de verandering

Communicatie kan op verschillende manieren bijdragen aan een implementatieproces. Volgens Koeleman (2002) is communicatie één van de vele factoren die kunnen worden ingezet om gewenste veranderingen te bereiken. Tijdens het lezen van dit advies is het belangrijk te realiseren dat communicatie op zichzelf geen negatieve houding kan wegnemen²⁶.

Als rode draad in mijn advies gebruik ik de interactie-visie van Reijnders ondersteunt door de, ook door hem beschreven, actievisie. De actievisie is een randvoorwaarde voor andere visies met betrekking tot interne communicatie²⁷. Bij de actievisie staat het informeren van mensen centraal. De onderzoeksresultaten bevestigen wat ik heb gezien, het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht besteedt veel aandacht aan het informeren van de (facultaire)communicatiemedewerkers. Zoals de Universiteit Utrecht al aangaf, moet je bij het implementeren van het publishing platform blijven informeren, faciliteren en monitoren anders wordt het publishing platform niet door de medewerkers gebruikt²⁸. Naast informeren is interactie tussen medewerkers belangrijk. De interactievisie stelt dat interne communicatie overall en altijd is waar mensen samen werken (Reijnders, 2010). Interactie kan plaatsvinden in vergaderingen, in de wandelgangen maar ook op de werkvloer. Communicatie vindt volgens deze benadering *tussen* mensen plaats, in plaats van dat communicatie op mensen wordt gericht²⁹. Er is hierbij dus geen sprake van lineaire, eenrichtings-, communicatie maar juist sprake van tweezijdige communicatie³⁰. Er is sprake van interactie, de dialoog wordt met elkaar aangegaan. In organisatieomschrijving van hoofdstuk drie is te zien dat er verschillende vergadermomenten plaatsvinden tussen de verschillende communicatiemedewerkers waarin de dialoog met elkaar aangegaan kan worden. Deze momenten kunnen gebruikt worden om aspecten van de interactievisie toe te passen. In de volgende paragrafen wordt uiteengezet hoe deze visie kan worden toegepast.

²⁶ Koeleman, H (2002). *Interne communicatie bij verandering: Van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

²⁷ Reijnders, E. (2011). *Interne Communicatie voor de professional naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum.

²⁸ Bijlagenboek 2 – Diepte interviews 'Universiteit Utrecht & Aves'

²⁹ Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

³⁰ Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

6.2 Advies 1: Stel ambassadeurs aan

Hoe zorg je ervoor dat er interactie plaats vindt tijdens deze verschillende vergadermomenten? Dit kan gerealiseerd worden door het aanstellen van ambassadeurs. In de missie van de Universiteit Maastricht³¹ is een van de pijlers het creëren en behouden van netwerken, zodat er verbindingen worden gelegd³² ten behoeve van deze netwerken. Deze missie sluit aan op de interactievisie van Reijnders (2010) omdat deze visie aangeeft dat netwerken belangrijk zijn voor het implementatieproces. In het bijzonder de informele netwerken omdat deze het mogelijk maken om snel te handelen, dwars door en tussen alle functies, niveaus en afdelingen heen.³³ De formele lijnen werken in een decentrale organisatie te traag om hetzelfde gewenste effect te krijgen³⁴ omdat hier, zoals ook gebleken is uit de interviews, veel discussie plaats vindt voordat er iets besloten wordt. Dit wordt ook door enkele respondenten en mijn eigen observaties bevestigd. Dit probleem zou dus opgelost kunnen worden door het aanstellen van ambassadeurs.

6.2.1 Speel in op de informele communicatielijnen

Op basis van bovenstaande bevindingen adviseer ik om meer in te spelen op de informele communicatielijnen, zoals gesprekken in de wandelgangen, borrels en gesprekken bij de koffieautomaat, binnen de Universiteit Maastricht. Zo kan er meer betrokkenheid en uiteindelijk meer draagvlak voor het publishing platform gecreëerd worden. Ervaring wijst uit dat betrokkenheid en draagvlak bijdragen aan het feit dat (facultaire)communicatiemedewerkers ook op lange termijn met het platform blijven werken. Door ambassadeurs aan te wijzen is het gemakkelijker in te spelen op de informele communicatielijnen. Dit kunnen personen zijn van de centrale afdeling Marketing & Communications, maar ook kunnen de pilot faculteiten FDR en FPN benaderd worden om als ambassadeur te fungeren.

6.2.2 Kenmerken van een ambassadeur

Het is belangrijk om personen te kiezen die veel in contact staan met de (facultaire) communicatieafdelingen en die naast een zakelijk band ook op een informele wijze het publishing platform onder de aandacht kunnen brengen. Hierbij is het belangrijk dat deze ambassadeurs inspelen op de juiste momenten om de voordelen van het publishing platform te benadrukken. Pater en Schuurman (2010) geven aan dat het geven van het goede voorbeeld essentieel is. Concreet voor het huistijlbureau van de Universiteit Maastricht houdt dit in, dat je alle middelen in het publishing platform ontwikkelt, opmaakt en bestelt en dat afbeeldingen altijd in de beeldbank worden gezet en op de juiste manier worden getagd. De ambassadeurs dienen dit ook te doen. Een ambassadeur moet naast een groot netwerk binnen

³¹ Afdeling Marketing & Communications (2011). "Profileringsdocument" Maastricht University.

³² Afdeling Marketing & Communications (2011). "Profileringsdocument" Maastricht University.

³³ Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

³⁴ Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

de organisatie ook over specifieke eigenschappen beschikken. Zo moet diegene spontaan zijn, kunnen enthousiasmeren, sociaal zijn en zich 200% achter het publishing platform staan.

6.2.3 Taken van een ambassadeur

Er kan ook worden gekozen voor één ambassadeur op elke faculteit. Het huisstijlbureau moet deze ambassadeurs goed faciliteren door een factsheet te ontwikkelen met alle relevante punten van het publishing platform, zoals voorbeelden maar ook een meest gestelde vragenlijst, zodat de ambassadeurs hun taak naar behoren kunnen uitoefenen. De taak van de ambassadeur kan als volgt worden omschreven:

Het generen van een positieve attitude ten opzichte van het publishing platform, door positief naar buiten te treden over het publishing platform waardoor er draagvlak en uiteindelijk betrokkenheid voor het publishing platform kan ontstaan. Daarnaast fungeert een ambassadeur ook als de 'oren en ogen' van de organisatie en schakelt geregeld met het huisstijlbureau over de eventuele wensen en weerstanden van de (facultaire)communicatiemedewerkers.

6.2.4 Voorkom negatieve houdingen

Festinger (1957) stelt dat mensen uit de beschikbare informatie meestal datgene kiezen wat de eigen ideeën en meningen bekrachtigt, waardoor het gevoel van eigenwaarde wordt versterkt³⁵. Zodra de (facultaire)communicatiemedewerkers het idee krijgen dat hun angsten³⁶ terecht zouden kunnen zijn, pikken ze deze signalen meteen op, waardoor deze versterkt en bevestigd worden en er een negatieve houding staat ten opzichte van het publishing platform. Het is moeilijk om deze (negatieve) ideeën weer te veranderen. Het is aan de ambassadeurs om juiste en heldere informatie te verstrekken welke het publishing platform niet in een negatief daglicht zet.

6.3 Gedragsverandering

De communicatiemedewerkers van de Universiteit Maastricht hebben met een gedragsverandering te maken. Als ze het publishing platform gaan gebruiken moeten ze hun gedrag veranderen, voorheen werkten ze namelijk met een vormgever die naar aanleiding van hun wensen communicatiemiddelen vormgaf. Met de komst van het publishing platform is er geen sprake meer van een vormgever en moeten zij zelf in de creatiemodule de desbetreffende communicatiemiddelen vormgeven. Een gedragsverandering betekent volgens Reijnders (2010) dat opvattingen of overtuigingen van mensen veranderd moeten worden. Als we kijken naar de conclusies van de diepte-interviews zien we dat men:

³⁵ Aarts, N & Van Woerkum, C (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

³⁶ Hoofdstuk 5.3 Voornaamste inzichten conclusies diepte interviews

- Bang is dat men creatief moet zijn om met het publishing platform te werken
- Bang is dat het in het begin veel tijd kost om met het publishing platform te werken

Maar wanneer veranderen mensen hun gedrag? Azjen en Madden (1986) maakten met hun theorie van gepland gedrag inzichtelijk wat de oorzaken van gedrag en gedragsverandering zijn³⁷. Allereerst kijken ze naar *attitude*. Volgens Aarts en Van Woerkum (2010) komt een attitude tot stand doordat iemand een aantal mogelijke gedragsconsequenties overdenkt. Hierbij zijn twee aspecten van belang³⁸:

- De inschatting van de kans dat de consequentie zich zal voordoen
- De waardering die aan de consequentie wordt gegeven

Als we dit toepassen op de Universiteit Maastricht zou het volgende voorbeeld zich kunnen voordoen:

De (facultaire) communicatiemedewerkers kunnen er voor kiezen om het volgende brochuretraject niet meer in het publishing platform op te maken. Op dit moment staat daar geen consequentie tegenover omdat ze als faculteit zelf beslissingsrecht hebben. Waardoor ze niet worden tegen gehouden en op de oude manier het brochuretraject in gaan.

6.3.1 Zorg voor consequenties

Door binnen de verschillende faculteiten ambassadeurs op te stellen, is het mogelijk om een consequentie in te bouwen. Het is slim om momenten in te plannen waarbij de ambassadeurs bij elkaar komen om hun ervaringen en vragen te delen met elkaar. Als blijkt dat hun medewerkers niet aan het werk zijn met het publishing platform, en die van hun collega ambassadeurs wel, is het waarschijnlijker dat zij de druk van hun collega ambassadeurs voelen om ervoor te zorgen dat hun communicatiemedewerkers wel in het platform gaan werken. Dit komt omdat de collega ambassadeurs op dat moment worden beschouwd als 'belangrijke anderen'.

6.3.2 Maak gebruik van 'belangrijke anderen'

Naast attitude neemt de subjectieve norm belangrijk. Bij de subjectieve norm neemt de invloed van de mening van 'belangrijke' anderen ten aanzien van het gedrag, een belangrijke plaats in. Ook bij de subjectieve norm zijn, net zoals bij het tot stand komen van attitude, twee aspecten van belang:

- De inschatting van de mate waarin belangrijke anderen zoals een naaste collega of een meerdere het gedrag goed of afkeuren

³⁷ Aarts, N & Van Woerkum, C (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

³⁸ Aarts, N & Van Woerkum, C (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

- Het belang dat er aan de mening van ieder van deze belangrijke andere wordt gegeven

Voor de Universiteit Maastricht is het essentieel om te bepalen wie de 'belangrijke anderen' zijn voor de (facultaire)communicatiemedewerkers. Dit kunnen afdelingshoofden zijn, maar ook naaste collega's die een grote invloed kunnen uitoefenen op hun collega's. Als deze belangrijke anderen het gebruiken van het publishing platform stimuleren en goedkeuren is het waarschijnlijker dat de communicatiemedewerkers hierin blijven werken.

6.3.3 Ruim blokkades uit de weg

Als laatste komt de eigen effectiviteit bij de theorie van gepland gedrag aan bod. Dat is de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk uitgevoerd kan worden (Aarts en Van Woerkum, 2010). Uit de diepte-interviews blijkt dat de respondenten bang zijn dat het in het begin veel tijd gaat kosten en dat het publishing platform om een bepaalde mate van creativiteit vraagt. Dit vormt een obstakel waardoor de kans bestaat dat de (facultaire) communicatiemedewerkers minder snel geneigd zijn om met het publishing platform te gaan werken. Deze gedachten kun je voorkomen of verhelpen door deze vragen te behandelen tijdens de centrale kick-off bijeenkomst zie het volgende geformuleerde advies hieronder in paragraaf 6.4.

6.4 Advies 2: Centrale kick-off bijeenkomst

Maar alleen met ambassadeurs red je het niet. De ambassadeurs helpen bij het creëren van draagvlak door mensen te informeren, motiveren en inspireren over het publishing platform. Uit de interviews blijkt dat het informeren van mensen nog nodig is. Dit komt omdat de informatie over het publishing platform bij de respondenten erg verschilt en bij allemaal incompleet is. De respondenten zijn niet in staat om alle drie de onderdelen te kunnen opnoemen en daarvan weten ze ook niet altijd wat het precies inhoudt. De verschillende niveaus van kennis hebben te maken met de verschillende fasen waarin het huisstijlbureau het publishing platform heeft uitgerold. Dit is een goede keuze geweest, echter is het vanaf september noodzakelijk dat de verschillende niveaus van kennis worden gedicht. Dit is van belang omdat het brochuretraject dan is afgerond en andere middelen in het platform gemaakt kunnen worden.

Om ervoor te zorgen dat uiteindelijk iedereen over de juiste informatie beschikt met betrekking tot het publishing platform adviseer ik een centrale kick-off bijeenkomst te organiseren. In deze kick-off kunnen verschillende doelen worden bereikt:

- Het kennisniveau van zowel de (facultaire) communicatiemedewerkers als secretariaten op de hoogte brengen
- Een positieve attitude creëren ten op zichten van het publishing platform

Ondanks het feit dat de respondenten allemaal aangaven de e-mails prettig te vinden, is het raadzaam om in september 2012 een centrale kick-off bijeenkomst over het publishing platform te organiseren zodat vanaf dat moment het kennisniveau grotendeels gelijk is. Nodig hierbij alle (facultaire)communicatiemedewerkers uit, maar ook de secretariaten die er op dit moment nog niet mee in aanraking zijn gekomen. Met behulp van deze kick-off bijeenkomst is het huisstijlbureau in de gelegenheid om de verschillende doelgroepen te overtuigen van de voordelen van het systeem en bij hen een positieve attitude te generen ten op zichten van het publishing platform. Dit staat in lijn met de actievisie van Reijnders. Op de volgende pagina staat een voorbeeld van de invulling van de kick-off bijeenkomst.

- **Opening**

Welkomstwoordje met iemand van het huisstijlbureau en een van de ambassadeurs.

- **Publishing Platform**

1. Uit welke onderdelen bestaat het publishing platform en wat kun je er mee?
Beantwoord in dit onderdeel ook de vragen over hoeverre je creatief moet zijn en bevestig dat het in het begin wat meer tijd kan kosten, maar dat je dit later terug verdient.
2. Benoem kostenbesparing en efficiënter werken en leg uit hoe dit zich vertaalt in de praktijk. Noem concrete bedragen of percentages.
3. Trends & ontwikkelingen, waarbij digitalisering een belangrijke reden is voor aanschaf van het publishing platform. Geef aan dat documenten in het platform elk hun eigen "permalink" hebben. De link kan bijvoorbeeld ingezet worden op de UM website en verwijst altijd naar de laatste versie van het document in het platform. Vergeet niet te vermelden dat het ook goed te lezen is op tablets en smartphones. Deze gadgets worden veelvuldig gebruikt door scholieren. Informatie moet up to date zijn en binnen handbereik.

- **Succesverhalen**

In september 2012 is er al ervaring opgedaan met het platform. Vertel deze positieve ervaringen en laat dit doen door een van de pilotfaculteiten FDR en FPN. Laat hier sterk naar voren komen wat de voordelen voor de (facultaire)communicatiemedewerkers en secretariaten zijn. Zij moeten er immers mee gaan werken.

- **Toekomst**

Vertel wat de stappen zijn voor de komende periode en geef aan waar je eventueel hulp nodig hebt.

- **Vragen**

Bouw ruimte in voor vragen en onzekerheden. Beantwoord de vragen, schrijf deze op en neem deze mee voor vervolgbijeenkomsten.

6.4.1 Verander negatieve opvattingen en overtuigingen

De ambassadeurs en de centrale kick-off bijeenkomst zijn een goede manier om het kennisniveau op peil te houden en een positieve attitude te creëren voor het publishing platform. Het creëren van een positieve attitude voor het publishing platform kan gegenereerd worden door positief naar buiten te treden over het publishing platform en successtories te vertellen. Deze kennis is nodig om het gedrag te veranderen. Gedragsverandering betekent volgens Reijnders (2010) dat opvattingen of overtuigingen van mensen veranderd moeten worden. Als we kijken naar de conclusies van de diepte-interviews zien we dat men:

- Bang is dat men creatief moet zijn om met het publishing platform te werken
- Bang is dat het in het begin veel tijd kost om met het publishing platform te werken

Deze opvattingen moeten in de kick-off bijeenkomst behandeld worden. De kick-off bijeenkomst is een begin waarbij de bovenste onzekerheden kunnen worden weggenomen. Deze kick-off is geen garantie voor succes. Zowel de respondent van de Universiteit Utrecht als de medewerkers van Avers bevestigen dit. Hoe goed de aftrap ook is, je moet blijven faciliteren, motiveren en informeren om het project gaande te houden³⁹.

6.4.2 Hoe komen de medewerkers naar de kick-off bijeenkomst?

Om ervoor te zorgen dat iedereen op hetzelfde kennisniveau komt, moet iedereen die in de gelegenheid is, naar de kick-off bijeenkomst komen. Ook hier spelen de ambassadeurs een belangrijke rol. Het is o.a. de taak van de ambassadeurs om de (facultaire)communicatiemedewerkers ervan te overtuigen om naar de bijeenkomst te komen. Daarnaast moet het huisstijlbureau bij de kennismaking van deze kick-off bijeenkomst bijvoorbeeld via een e-mail, duidelijk maken waarom deze bijeenkomst voor de medewerkers interessant is, 'what's in it for them'?

Voor de (facultaire)communicatiemedewerkers is dat:

- Tijdsbesparing door het uitvallen van een vormgever
- Kostenbesparing
- Inspelen op de trend digitaliseren en 'publishing on demand'
- Duurzamer te werk gaan

Voor de secretariaten zijn dat:

- Tijdsbesparing doordat wizards, simpele toepassingen binnen het platform zoals het maken van een visitekaartje of naambadge, snel kunnen worden gemaakt én bestelt
- Doordat zij aanspreekpunt zijn voor collega's moeten zij de juiste kennis hebben over het publishing platform.⁴⁰
- Duurzamer te werk gaan

³⁹ Bijlageboek 2 – Diepte-interviews 'Universiteit Utrecht & Avers'

⁴⁰ Bijlageboek 2 – Diepte-interviews 'Afdeling Marketing & Communications, secretariaat'

Plan deze bijeenkomst rond de lunchpauze en zorg voor wat lekkers. De medewerkers hebben dan de rust om te luisteren én een extra reden om te komen. Ook grijpen we hier weer terug op het aspect attitude van de theorie van gepland gedrag van Azjen en Madden (1986)⁴¹. Bouw een consequentie in voor de medewerkers die niet komen, laat hen bijvoorbeeld weten dat ze niet in het platform mogen werken als ze deze bijeenkomst niet hebben bijgewoond.

6.5 Advies 3: Secundaire doelgroep

Het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht heeft voor de implementatie van het publishing platform bewust gekozen om eerst het brochuretraject met de facultaire communicatiemedewerkers te doorlopen. Maar de secundaire doelgroep, de secretariaten binnen de Universiteit Maastricht, mogen niet vergeten worden.

De secretariaten gebruiken maar een klein gedeelte van het publishing platform. Ze maken voornamelijk gebruiken van de wizard opties. Dit zijn mogelijkheden om eenvoudige middelen te maken zoals badges en naamkaartjes. Naar aanleiding van een interview met het secretariaat van de afdeling Marketing & Communications, is de rol van het secretariaat groter dan het maken van de badges en naamkaartjes. De respondent gaf aan dat ze vragen van collega's verwachten over het gebruik van het publishing platform. De respondent wilde daarom informatie over alle aspecten van het publishing platform om haar collega's van dienst te zijn.

Neem de rol van facilitator op je

Het is raadzaam voor het huisstijlbureau van de Universiteit Maastricht om hier op te treden als facilitator en net zoals bij de ambassadeurs een factsheet aan de secretariaten geven waarop alle belangrijke informatie staat welke zij gemakkelijk kunnen raadplegen als ze vragen krijgen over het publishing platform. Als we kijken naar de ervaringen van de Universiteit Utrecht moet je frequent deze doelgroep blijven informeren.

Zoals al eerder besproken is interactie belangrijk om draagvlak te creëren, daarom adviseer ik om geregeld bij de secretariaten langs te lopen en te vragen hoe het gaat en waar ze tegen aan lopen. Het is zeer aannemelijk dat de secretariaten deze interesse positief vinden mede vanwege de open en informele karakter van de Universiteit Maastricht, waardoor ze eerder geneigd zijn zich positief uit te laten over het publishing platform.

Binnen de Universiteit Maastricht bestaat er geen recente lijst van medewerkers met secretariële taken. Breng deze secretariële medewerkers in kaart, stel een student assistent

⁴¹ Aarts, N & Van Woerkum, C (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

aan om deze medewerkers te lokaliseren en contactgegevens up to date te krijgen. Zo weet je zeker dat je niemand mist.

6.6 Advies 4: Sharepoint op intranet

Het publishing platform bestaat uit meerdere onderdelen. Verschillende medewerkers binnen de Universiteit Maastricht moeten hiermee aan het werk. Het is raadzaam om op het intranet van de Universiteit Maastricht een speciale pagina te creëren waarop alle medewerkers informatie kunnen raadplegen. Doe dit doormiddel van een opvallende button die gemakkelijk op het intranet te vinden is. Het is belangrijk om de toegankelijkheid van informatie zo gemakkelijk mogelijk te maken. Haal barrières weg zoals pagina's die niet goed laden of buttons die niet werken. Zodra de medewerkers op de button klikken is het slim om een 'veel gestelde vragenlijst' neer te zetten. Medewerkers hebben dan gemakkelijk toegang tot de informatie die zij nodig hebben zonder dat zij moeite moeten doen om een e-mail moeten sturen of moeten bellen.

6.6.1 Neem de kick-off bijeenkomst op

Neem de kick-off bijeenkomst op en maak een compilatie van de highlights, hierdoor kunnen medewerkers die niet bij de bijeenkomst konden komen toch nog de sfeer proeven en geïnformeerd worden.

6.6.2 Nieuwsoverzicht

Geef op deze pagina ook een nieuwsoverzicht, het kan zijn dat medewerkers hun e-mails niet goed doorlezen of de informatie alweer vergeten zijn. Als ze informatie aan het zoeken zijn, is één centraal punt waarop alle informatie omtrent het publishing platform beschikbaar is noodzakelijk.

6.6.3 Chatten

Als laatste mogelijkheid is het nuttig om een chatmogelijkheid op deze pagina in te bouwen. Zo kunnen mensen meteen terecht met hun vragen en kunnen eventuele onduidelijkheden meteen worden verholpen. Het beantwoorden van deze vragen zou ook door goed geïnstrueerde student assistenten kunnen gebeuren zodat het huisstijlbureau zich op haar werk kan focussen.

6.7 Evaluatiemomenten

Niet alleen tijdens de verschillende communicatiemomenten moet de interactie met de communicatiemedewerkers aan worden gegaan, ook na afloop van een bijeenkomst of een periode is het nuttig om deze te evalueren. Omdat de adviseurs dicht bij de verschillende (facultaire)communicatiemedewerkers staan, adviseer ik om deze de evaluatie momenten te laten voorzitten. Het huisstijlbureau moet de ambassadeurs hierin wel begeleiden door aan te

geven hoe ze dit aan moeten pakken. Als dit is gebeurd koppelen de ambassadeurs de bevindingen terug aan het huisstijlbureau.

Het is het belangrijk dat deze informatie niet op de plank blijft liggen. Laat aan de (facultaire)communicatiemedewerkers zien en/of horen wat er met hun input gebeurt. Dit kan op verschillende manieren, zowel via de e-mail, via het sharepoint als de ambassadeurs. Het belangrijkste hierbij is dat er teruggekoppeld wordt naar de medewerkers zodat zij zich gehoord voelen en evaluatiebijeenkomsten ook als nuttig gaan ervaren.

6.8 Priorisering

In bovenstaand advies zijn verschillende adviezen gegeven die samen kunnen bijdragen ten behoeven van de implementatie van het publishing platform. Het is een communicatiemix, de middelen staan niet op zichzelf.

Als eerste moet er worden gekeken naar de ambassadeurs. Probeer voor de zomervakantie concreet te maken wie hiervoor benaderd gaat worden. Zodra dit bekend is, betrek je de ambassadeurs bij je voorstel zodat zij na de zomervakantie hun taak kunnen vervullen. Zorg ervoor dat de ambassadeurs een factsheet hebben waar alle belangrijke informatie op staat, zodat zij vanaf het begin uit de voeten kunnen.

Zodra bekend is wie de rol van ambassadeur op zich nemen, moet er gekeken worden naar de intranetpagina. Het is noodzakelijk dat deze voor de kick-off bijeenkomst gereed is. Je kunt de (facultaire)communicatiemedewerkers en secretariaten hier meteen naar verwijzen zodat zij er meteen bekend raken.

Stuur na de zomervakantie een uitnodiging voor de kick-off bijeenkomst. Geef bij de ambassadeurs aan dat zij de medewerkers hieraan moeten herinneren en hierover in gesprek moeten gaan. Stuur een week voor de bijeenkomst nog een herinnering en maak hierin duidelijk wat de consequentie is als de medewerkers niet komen.

Na deze bijeenkomst is het belangrijk voor zowel het huisstijlbureau als de ambassadeurs om te blijven monitoren en te faciliteren. Als uit de evaluatie blijkt dat sommige dingen te kort schieten is het belangrijk hierop in te spelen. Dit kan doormiddel van een bijeenkomst, workshop, e-mail, kennisdeelsessies etc. Het ligt aan het doel wat je voor ogen hebt, welk middel je kiest. Als je kennis wil delen kan dit via een e-mail of een presentatie, als blijkt dat er behoefte is aan interactie, kan dit gerealiseerd worden door een kennisdelingssessie of een workshop.

BRONNENLIJST

Boeken

Aarts, N & Van Woerkum, C (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.

Afdeling Marketing & Communications(2011) . "Profileringsdocument" Maastricht University.

Afdeling Marketing & Communications (2011). *M&C MUO: Producenten en personeel*.

Koeleman, H (2002). *Interne communicatie bij verandering: Van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Pater, L & Schuurman, M (2010). *Communicatie en implementatie: Met vijftig tips van theorie naar praktijk*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

UM Marketing & Communications (2011). *Leading in Learning – Inspired by Quality*. Lanaken (B).

Reijnders, E. (2011). *Interne Communicatie voor de professional naar een interactie-visie*. Assen: Van Gorcum.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.

Websites

Avess. *Ons werkmodel*. Verkregen op 11-04-2012 <<<http://www.avess.nl/index.php?id=34>>>

Cordeo. *Over Cordeo*. Verkregen op 11-04-2012 <<<http://www.cordeo.nl/nl/over-cordeo.html>>>

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *Raad van Toezicht*. Verkregen op 10-04-2012 <<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie/RaadVanToezicht.htm>>>.

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *College van Bestuur*. Verkregen op 10-04-2012 <<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie/CollegeVanBestuur.htm>>>

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *College van Decanen*.

Verkregen op 10-04-2012

<<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie/CollegeVanDecanen.htm>>>

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *Universiteitsraad*. Verkregen op

10-04-2012 <<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Uraad/Achtergrondinformatie.htm>>>

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *MUO*. Verkregen op 10-04-2012.

<<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie/MUO.htm>>>

Universiteit Maastricht, afdeling Marketing & Communications. *Organogram*. Verkregen op 10-

04-2012 <<<http://www.maastrichtuniversity.nl/web/Main1/OverDeUM/UMOrganisatie.htm>>>