

Communicatieadviesrapport:

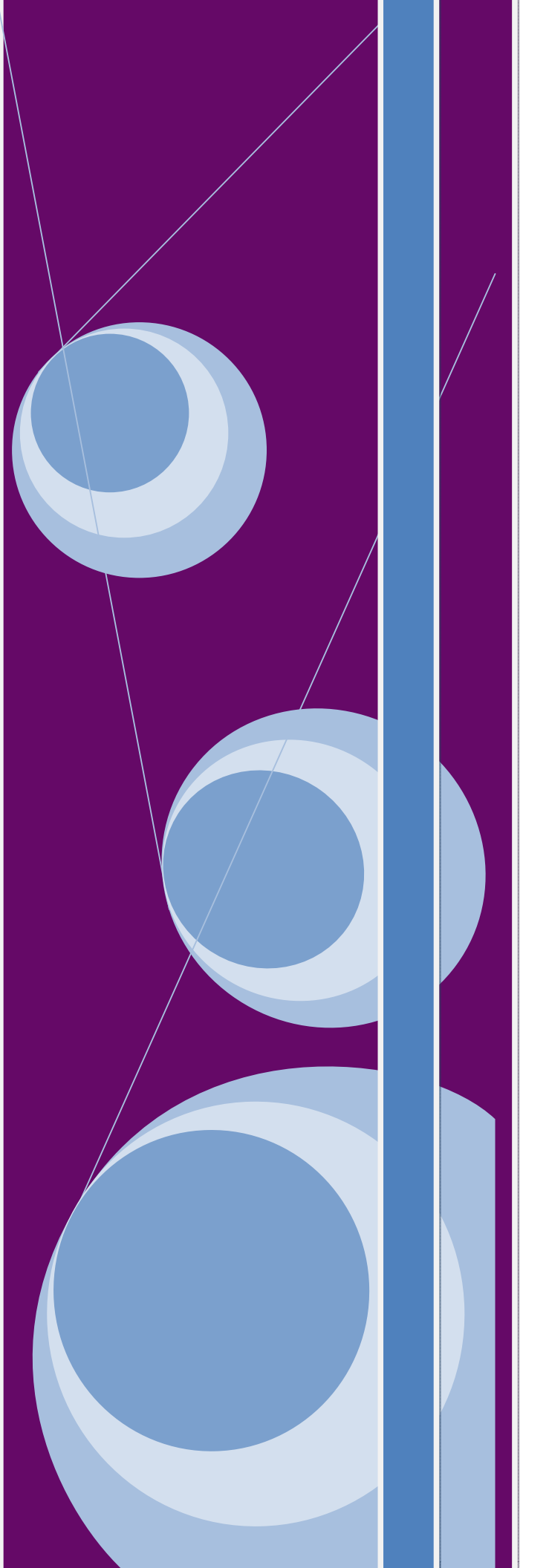
Voorkeurscreatie bij een steeds wisselende doelgroep

Communicatiestrategie voor de
benadering van MR en GMR

Anne Vervoorn
7 juni 2010



Onderwijs
Academie



It is in the theory of perception that we have established our bond, or the lie, I should say, for which we kill. We are nothing without our image, without our projection, without the spiritual hologram of who we perceive ourselves *to be*, or rather *to become* in the future.

Joanne Stefani

Een communicatieadviesrapport

door: **Anne Vervoorn**

Tel.nr.: **0620681819**

ID-code: **1520045**

Datum: **7 juni 2010**

Opleiding: **Communicatiemanagement**

Adres opleiding: **Hogeschool Utrecht
Faculteit Communicatie en Journalistiek
Padualaan 99
3584 CH Utrecht**

Docentbegeleidster: **Renate van der Meer**

Opdrachtgever: **CNV Onderwijs
Afdeling Academie
Tiberdreef 4
3561 GG Utrecht**

Stagebegeleiders: **Jacqueline van Grevengoed
Judith Vonk**

Periode stage: **november 2009 – mei 2010**

Management samenvatting

Dit rapport is geschreven voor de Academie van CNV Onderwijs te Utrecht. CNV Onderwijs Academie biedt trainingen en begeleiding aan voor onder andere Medezeggenschapsraden. Op basis van een marktonderzoek gehouden in maart 2009 blijkt dat 70% van alle Medezeggenschapsraden in Nederland zich niet laat scholen. Eén op de vier weet zelfs niet van de mogelijkheid voor scholing af. CNV Onderwijs Academie wil hier op inspelen door MR-leden meer bewust te maken van de bestaande scholingsmogelijkheden en hierdoor haar afzet te vergroten.

Mijn onderzoek specialiseerde zich op het kijken naar hoe bestaande klanten in contact waren gekomen met CNV Onderwijs Academie en wat hen had aangesproken om terug te komen.

Adviesvraag

Bij dit onderzoek heb ik de volgende adviesvraag geformuleerd;

'Op welke manier kan communicatie ervoor zorgen dat meer MR'en zich laten scholen, in overeenstemming met de organisatie/beleidsdoelstellingen en organisatiewaarden van en bij CNV Onderwijs Academie?'

Onderzoek

Naar aanleiding van de adviesvraag zijn een aantal deelonderzoeken uitgevoerd. Mijn onderzoek bestond uit twee enquêtes, één telefonische survey, diverse interen analyses van CNV en CNV Onderwijs Academie, tien interviews met MR of GMR-leden en een concurrentieanalyse. Hieruit heb ik onder andere het volgende mogen concluderen.

- ❖ MR-leden zijn een steeds wisselende groep die daarom lastig te bereiken zijn
- ❖ MR-leden zijn betrokken bij hun werk
- ❖ MR-leden zijn zich niet bewust van de mogelijkheden tot scholing
- ❖ MR-leden zijn op het gebied van scholingsmogelijkheden voor de MR niet prijsbewust
- ❖ MR-leden zijn trouw aan de scholingsinstelling die zij kiezen
- ❖ Via GMR'en zijn MR'en te benaderen.
- ❖ CNV Onderwijs Academie communiceert inconsequent
- ❖ CNV wil haar imago veranderen van keurig en degelijk, naar fris en strijdbaar
- ❖ CNV Onderwijs Academie staat bij huidige klanten als 'vooruitstrevend' in de beeldvorming

Adviezen

Naar aanleiding hiervan zijn de volgende adviezen geformuleerd;

Op strategisch niveau

- ❖ Start met een geïntegreerde communicatie aanpak zodat een synergetisch verband wordt gelegd tussen het moeder bedrijf CNV en CNV Onderwijs Academie dat zorgt voor een wisselwerking tussen de twee.

Op tactisch niveau

- ❖ Het integreren van alle cursussen die CNV Onderwijs Academie en die kenbaar maken aan directies van scholen, door middel van een cursusagenda die enkel aan directieleden wordt gepost.

Op operationeel niveau

- ❖ Het integreren van de communicatiefunctie door gebruik te maken van een MR Communicatieplanner, die alle communicatiemomenten vastlegt en overzichtelijk maakt, waardoor er een synergetisch verband ontstaat tussen de bestaande en nieuwe communicatie-uitingen.

Verwacht resultaat

- ❖ Een verbeterd bereik van MR-leden met een minimale toename van 10% per benaderde regio.

Verdere aanbevelingen

Tot slot beveel ik CNV Onderwijs Academie aan om verder onder te doen naar een specifieke benadering voor MR en GMR in middelbaar en hoger onderwijs. De mogelijkheden voor het benaderen van MR en GMR buiten het christelijk onderwijs. De mogelijkheden van nieuwe MR Proeflokalen. De mogelijkheden voor Social Media voor MR-leden. De mogelijkheden om tot een corporate communicatiebeleid te komen. De mogelijkheden tot vorming van een Corporate Academie. De mogelijkheden van e-learning als potentieel USP.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'Voorkeurscreatie bij een steeds wisselende doelgroep', dat naar aanleiding van een specifieke vraag uit CNV Onderwijs Academie is ontstaan. Graag wil ik CNV Onderwijs Academie bedanken voor de mooie stageperiode en deze spannende afstudeeropdracht.

Graag wil een aantal mensen persoonlijk bedanken. Ten eerste mijn twee stagebegeleiders binnen CNV Onderwijs Academie, Jacqueline van Grevengoed en Judith Vonk. Hartelijk bedankt voor de samenwerking en alle wijze raad. Daarnaast wil ik mijn stagbegeleidster van Hogeschool Utrecht, Renate van der Meer hartelijk bedanken, voor alle inspirerende woorden en gezellige intervisiemiddagen.

Mede dankzij de hulp van al mijn collega's bij CNV Onderwijs Academie en de steun van mijn ouders en vrienden ligt dit rapport nu voor u, daarom wil ik jullie allemaal mijn dank betuigen – ik zal het nooit vergeten!

Brakel, 5 juni 2010

Anne Vervoorn

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding.....	8
1.1	CNV, CNV Onderwijs en CNV Onderwijs Academie	8
1.2	Medezeggenschapsraden (MR)	8
1.3	Aanleiding van dit onderzoek	8
1.4	Nabije toekomstsituatie	9
1.5	Adviesvraag	9
1.6	Doelstellingen van dit onderzoek	9
1.7	Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.8	Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2	Methodes van onderzoek.....	11
2.1	Onderzoekverantwoording	11
2.2	Deskresearch	11
2.3	Literatuuronderzoek	11
2.4	Fieldresearch	11
Hoofdstuk 3	CNV Onderwijs Academie; heden en toekomst.....	12
3.1	CNV Onderwijs Academie nu	12
3.2	Trends en ontwikkelingen	13
3.3	MR-leden	13
3.4	Strategie en huidige positionering	15
	3.4.1 Marktpositie	15
	3.4.2 Concurrentiepositie	16
	3.4.3 Positie binnen CNV	16
3.5	Het doel van dit rapport	17
	3.5.1 Organisatiedoelstelling	18
	3.5.2 Communicatiedoelstellingen	18
	3.5.3 Verwacht resultaat	18
Hoofdstuk 4	Een nieuw schooljaar, een nieuwe communicatiestrategie.....	19
4.1	Theoretisch kader	19
	4.1.1 Integrated Marketing Communications	19
	4.1.2 Strategic Business Alignment	19
	4.1.3 CRM	21
4.2	Model voor Communicatie	22
4.3	Alternatieven	23
4.4	Voorgestelde communicatiestrategie	23
	4.4.1 Propositie	23
	4.4.2 Positionering	24
	4.4.3 Prijs	24
	4.4.4 Plaats	25
	4.4.5 Product	25
	4.4.6 Promotie; een plan van aanpak	25

4.5	Communicatieboodschap per Communicatiedoelgroep	26
4.5.1	Naar MR en GMR	26
4.5.2	Naar Directies	27
4.5.3	Naar medewerkers van CNV Onderwijs Academie	27
4.5.4	Naar CNV Vakcentrale	28
4.5.5	Vanuit CNV Vakcentrale	29
Hoofdstuk 5	Concrete stappen naar een nieuw communicatiebeleid	30
5.1	Stappen voor de benadering van MR en GMR	30
5.2	Stappen voor de benadering van GMR	31
5.3	Stappen voor de benadering van directieleden	32
Hoofdstuk 6	MR Communicatieplanning	33
6.1	De MR Communicatieplanner uitgelegd	33
6.2	Vier thema's	33
6.3	De MR Communicatieplanner	34
Hoofdstuk 7	Planning en Budget.....	36
7.1	Planning	36
7.2	Budget	36
Hoofdstuk 8	Verdere aanbevelingen.....	37
8.1	Regelmatig evalueren	37
8.2	E-learning	37
8.3	Corporate Academie	37
8.4	Vervolgonderzoek	37
Literatuurlijst en bronvermelding.....		39
Externe Bijlage: Onderzoeksrapport		

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 CNV, CNV Onderwijs en CNV Onderwijs Academie

Het Christelijke Nederlandse Vakverbond (CNV) specialiseert zich in 13 vakgebieden. Eén daarvan is CNV Onderwijs, de vakbond voor onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel. CNV Onderwijs bestaat uit twee delen, de ledenvereniging en de werkorganisatie. De werkorganisatie is opgesplitst in verschillende afdelingen, waaronder CNV Onderwijs Academie.

CNV Onderwijs Academie biedt ondersteuning, begeleiding en training binnen het onderwijs. Zij ziet het als haar verantwoordelijkheid om iedereen, in alle lagen van het onderwijs, te ondersteunen bij de vraagstukken die er leven. Dat doet zij door middel van individuele cursussen of door maatwerk, waarbij zij naar de klant toekomt. De inhoud en de duur van het programma wordt volledig afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de klant.

CNV Onderwijs Academie richt zich in haar activiteiten op vier aandachtsgebieden:

- ❖ Medezeggenschap
- ❖ Persoonlijke en professionele ontwikkeling
- ❖ Leidinggeven
- ❖ Starters en studenten

1.2 Medezeggenschapsraden (MR)

Dit rapport geeft een advies over een nieuwe benadering van Medezeggenschapsraden (MR'en) in het basis- of voortgezet onderwijs. Ieder school heeft een MR van minimaal vier leden, twee uit de lerarengeleding en twee uit de oudergeleding van de school. De verdeling is vrijwel altijd half-om-half, bij een school groter dan 1250 leerlingen telt de MR maximaal 18 leden.

Op dit moment zijn er ongeveer 7000 basisscholen in Nederland, wat ook betekent 7000 medezeggenschapsraden. Het exacte aantal is onbekend, omdat scholen regelmatig fuseren, splitsen of verhuizen. Dit maakt het ook voor CNV Onderwijs Academie moeilijker om bij te houden hoe groot hun marktpercentage nu werkelijk is, het wordt geschat op 15 tot 20%¹.

Daarnaast is elke school ook nog aangesloten bij een stichting en elke stichting heeft een eigen GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad).

1.3 Aanleiding van dit onderzoek

De MR cursussen van CNV Onderwijs Academie doen het goed. Met recentelijk een tweede CEDEOⁱⁱ erkenning blijkt wel dat de cursussen van goede kwaliteit zijn en aansluiten bij de behoefte van MR'en.

Uit een marktonderzoek in maart 2009 is echter gebleken dat 70% van alle MR'en zich niet laat scholen. Er is dus nog een groot onontgonnen gebied (70%) bij de MR'en. Van die 70% wist 24% niet af van het bestaan van deze diensten en vond 37% dat zij zelf al voldoende kennis in huis hadden. Van de overige 9% gaf het merendeel aan niet op de hoogte te zijn of er een budget voor scholing is en wat de grootte van het budget is.

Op basis van dit onderzoek wordt een advies voor een nieuwe, meer gestructureerde aanpak voor benadering van Medezeggenschapsraden (MR'en) in het basis- of voortgezet onderwijs. Iedere school heeft een MR van minimaal vier leden, twee uit de lerarengeleding en twee uit de oudergeleding van de school. De verdeling is vrijwel altijd half-om-half, bij een school groter dan 1250 leerlingen telt de MR maximaal 18 leden.

Dit onderzoek is in overeenstemming met de organisatiedoelstellingen voor 2010-2015, waarvan enkele speerpunten zijn;

- ❖ De organisatie ombouwen naar vraaggericht werken, dit omdat er een verandering in de subsidieregeling heeft plaatsgevonden
- ❖ Versterken van het cursusaanbod, waarbij de focus op MR'en ligt
- ❖ Een stijging in de cursusopbrengsten
- ❖ Handhaving van de CEDEO's

1.4 Nabije toekomstsituatie

Tegelijkertijd met mijn onderzoek lopen verschillende veranderingstrajecten. Na de verandering van het Schooljournaal als voorloper van de nieuwe huisstijl, zal ook de nieuwe huisstijl later doorgevoerd worden. CNV Onderwijs is duidelijk nog op zoek naar een eenduidige en heldere communicatiestijl, zowel intern als extern blijkt er nog veel onduidelijkheid. Met de invoering en de vastlegging van de nieuwe huisstijl zal een grote slag geslagen worden.

Ook op corporate niveau wordt er gewerkt aan een nieuwe huisstijl en is het de bedoeling dat er dit jaar een nieuwe richting in wordt geslagen. Op dit moment staan de deelvakbonden vrij om zelf te kiezen de eigen profilering te kiezen. De vakbonden staan overal vrij in, zelfs tot en met het gebruik van de naam CNV en bijbehorende logo's en kleuren. De meerwaarde van corporate communicatie wordt niet ingezien.

Verder wordt er voor het einde van de zomervakantie een nieuwe website gelanceerd ter vervanging van de huidige website. Uit onderzoek is gebleken dat de website weinig klantgericht was en naar aanleiding daarvan is dit traject gestart. Om mijn onderzoek gericht te houden en verdere evaluatie van de website op dit moment weinig betekent, heb ik de website in mijn onderzoek buiten beschouwing gelaten. De ranking van de website op Google is op dit moment nog erg laag.

Daarnaast is CNV Onderwijs Academie bezig met de ontwikkeling van het MR Partnerschap, een servicepakket speciaal ingericht voor MR-leden, de doelgroep van dit adviesrapport. In het kwalitatieve deel van mijn onderzoek houd ik een kleine meting of er vraag voor deze dienst is en hoe de klant dit graag ingevuld zou willen zien.

1.5 Adviesvraag

Naar aanleiding hiervan heb ik de volgende adviesvraag geformuleerd;

'Op welke manier kan communicatie ervoor zorgen dat meer MR'en zich laten scholen, in overeenstemming met de organisatie/communicatiebeleidsdoelstellingen en organisatiewaarden van en bij CNV Onderwijs Academie?'

1.6 Doelstellingen van dit onderzoek

Behoeft van MR'en tot scholing bij de CNV Onderwijs Academie peilen.
Peilen welke behoeften van MR'en ervoor zorgen dat zij zich laten scholen.
Peilen wat de beste methode voor communiceren met de doelgroep is.
Profileren van CNV Onderwijs Academie.

1.7 Onderzoeksvraag

Bij dit onderzoek heb ik de volgende, algemene onderzoeksvraag geformuleerd;
'Waarmee bereikt CNV Onderwijs Academie de MR'en optimaal?'

'Bereiken' staat voor het aantal potentiële MR-leden dat minimaal drieⁱⁱⁱ keer in contact komt met de nieuwe communicatie-uitingen van de CNV Onderwijs Academie.

Daarbij horen de volgende deelvragen:

Over de doelgroep:

- ❖ Wie zijn de MR'en?
- ❖ Waar zijn de MR'en te vinden?
- ❖ Wat zijn de behoeften van de MR'en?
- ❖ Waarom laten MR'en zich wel of niet scholen? Wat zijn de redenen daarvan?
- ❖ Op welke manier kan CNV Onderwijs Academie de MR'en het beste bereiken?
- ❖ Op welke manier communiceert CNV Onderwijs Academie naar de MR'en dat er een budget bestaat voor scholing?
- ❖ Op welke manier gaat CNV Onderwijs Academie ervoor zorgen dat de MR'en zich laten scholen bij de CNV Onderwijs Academie?

Over de concurrentie:

- ❖ Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
- ❖ Op welke manier trekken zij de doelgroep aan? Wat zijn hun USP's?
- ❖ Op welke manier communiceren zij met de doelgroep?

Over het corporate communicatiebeleid:

- ❖ Wat is het algemene communicatiebeleid van CNV Onderwijs Academie?
- ❖ Op welke manier is dat in het verleden doorgevoerd in communicatie-uitingen van CNV Onderwijs Academie?
- ❖ Op welke manier is dit toepasbaar in mijn advies voor de benadering van de MR'en?
- ❖ Hoe heeft de marketing communicatie invloed op de reputatie van CNV Onderwijs Academie?

1.8 Leeswijzer

In dit rapport vindt u in hoofdstuk 2 mijn onderzoeksverantwoording, in hoofdstuk 3 een analyse van CNV Onderwijs Academie toegespitst op haar communicatiebeleid voor MR en GMR leden. In hoofdstuk 4 vindt u de beoogde communicatiestrategie en in hoofdstuk 5 de daarbij behorende communicatiemiddelenmix. In hoofdstuk 6 vindt u de MR Communicatieplanner en in hoofdstuk 7 wordt de planning en het budget besproken. Tot slot staan er in hoofdstuk 8 nog enkele aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Methodes van onderzoek

2.1 Onderzoeksverantwoording

Ter voorbereiding van dit rapport heb ik eerst onderzoek gedaan naar MR en GMR-leden, CNV Onderwijs Academie, haar concurrenten en het moederbedrijf van CNV Onderwijs Academie, CNV. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden die hieronder uitgebreid besproken worden. Voor een compleet overzicht van alle gegevens en resultaten verwijs ik u naar de externe bijlage.

2.2 Deskresearch

Deskresearch wordt gebruikt om in kaart te brengen wie de MR'en zijn en ook (gedeeltelijk) wat hun behoeften zijn. Wie zijn de belangrijkste concurrenten, wat zijn hun USP's en op welke manier communiceren zij met de doelgroep? Ook zal deskresearch ingezet worden om een antwoord te vinden op de vragen over het corporate communicatiebeleid.

2.3 Literatuuronderzoek

Door de literatuur te bestuderen die van toepassing is voor het vraagstuk van CNV Onderwijs Academie heb ik geprobeerd te achterhalen wat het meest van toepassing voor dit specifieke vraagstuk. De belangrijkste theorieën worden besproken in hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.

2.4 Veldonderzoek

Voor mij veldonderzoek heb ik gebruik gemaakt van een zowel kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek. Voor het kwantitatieve gedeelte heb ik gebruik gemaakt van meerdere enquêtes en een telefonische survey. Voor mijn kwalitatieve onderzoek heb ik interviews afgenomen met 10 MR-leden.

1. Enquête: De enquête wordt ingezet om verder uit te diepen wat de behoeften van MR'en zijn en om te onderzoeken hoe de bestaande MR klanten in aanraking zijn gekomen met CNV Onderwijs Academie. Voor deze enquête zal gebruik gemaakt worden van alle voor CNV Onderwijs beschikbare e-mailadressen van leden van medezeggenschapsraden. Door een zo groot mogelijke groep te benaderen zal de respons hoger liggen, waardoor de enquête zo representatief mogelijk wordt.

2. Interviews: Met behulp van interviews worden de resultaten van de enquêtes gecontroleerd en verder uitgediept om achterliggende motieven te vinden.

Mijn kwalitatief onderzoek heb ik uitgevoerd in drie provincies; Utrecht, Brabant en Overijssel. Om de kwaliteit zo hoog mogelijk te houden is gekozen voor een indicatief onderzoek.

Er zijn ongeveer 7000 basisscholen in Nederland dat betekent dat er ook 7000 MR'en zijn. Een school heeft één MR van minimaal 4 leden, 2 uit de oudergeleding en 2 uit de personeelsgeleding.^{iv}

Het kwalitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden bij basisscholen met een Protestants Christelijk of Rooms-katholieke achtergrond. De keuze voor PC of RK basisscholen is gemaakt op basis van demografische gegevens uit het huidige klantenbestand. Openbare en overige scholen staan vaak minder open voor een organisatie met een christelijk-sociale achtergrond, zoals het CNV en behoren daarom niet tot de doelgroep van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 CNV Onderwijs Academie; heden en toekomst

3.1 CNV Onderwijs Academie nu

Om een goed advies te formuleren is het noodzakelijk om eerst te bepalen wat de uitgangssituatie is. Om dit in kaart te brengen vindt men in dit hoofdstuk een aantal analyses van CNV Onderwijs Academie en ook het gewenste toekomstbeeld.

De missie van CNV Onderwijs Academie

CNV Onderwijs Academie biedt ondersteuning, begeleiding en training binnen het onderwijs. Zij ziet het als haar verantwoordelijkheid om iedereen, in alle lagen van het onderwijs, te ondersteunen bij de vraagstukken die er leven. Dit is haar missie.

De SWOT-analyse

Krachten

CNV Onderwijs Academie bezit op het gebied van MR-ondersteuning een aantal krachten. Ten eerste heeft zij een ruim cursusaanbod voor MR leden, wat op maat gemaakt kan worden aan de wensen en behoeften van een specifieke klant. Daarnaast heeft zij al geruime tijd ervaring in het werkveld, volgend jaar bestaat zij namelijk al 15 jaar! De trainers zijn goed geïnformeerd over de laatste ontwikkeling in het vakgebied. Uit mijn onderzoek bleek dat het totaalbeeld na afloop van een cursus van de cursisten is samen te vatten in 'Een professionele training, gegeven door een deskundige.' De Academie streeft ernaar om zo flexibel mogelijk te werken en probeert daarin om altijd op een geschikte tijd en locatie voor de klant klaar te staan. Tijdens mijn onderzoek bleek dat de geïnterviewden die al eens een cursus gevolgd hadden bij het CNV, de meerwaarde van een aanbieder als CNV meer zagen in het feit dat CNV zelf ook belang had bij goed onderwijs en zelf ook met een zelfde achtergrond en voor hetzelfde einddoel ging als de MR'en van de scholen. Daarin zat voor hen de meerwaarde, niet in het feit CNV een christelijke organisatie is, maar in dat gezamenlijke einddoel.

Zwaktes

Op het gebied van communicatie naar de MR-leden heeft CNV Onderwijs Academie een aantal zwaktes. MR-leden zijn vaak niet op de hoogte van het bestaan van scholingsmogelijkheden.

Op dit moment wordt er voor de MR-trainingen geadverteerd in Schooljournaal, MR-magazine en het tijdschrift Direct, dat gericht is op schoolleiders. Toch komt het merendeel van de huidige klanten in aanraking met CNV Onderwijs Academie via mond-tot-mond reclame. Hierover is nog weinig bekend, er is nog geen onderzoek gedaan naar waarom een MR kiest voor scholing en waarom juist bij het CNV Onderwijs Academie. De MR'en die zich al wel laten scholen bij CNV Onderwijs Academie krijgen vaak ook MR Nieuws, een digitale nieuwsbrief van het CNV Onderwijs Academie die maandelijks nieuws brengt over belangrijke onderwerpen voor MR'en. Ook heeft CNV Onderwijs Academie een website, hierop staat een overzicht van alle mogelijke diensten en aangeboden cursussen. Ook is daarop directe aanmelding voor een cursus mogelijk. Verder staan de cursussen nog op enkele websites zoals eduhub.nl. Hierop komen enkele aanvragen binnen.

CNV en CNV Onderwijs Academie staan in de beeldvorming van de consument bekend als een keurige, beleefde zakelijke partner voor hun leden. Zij wil graag van dit imago af en dat vervangen door een wat meer gedurfd, fris en strijdbaar imago. Waarbij zij nog steeds degelijk, betrokken en authentiek blijft.

Kansen

Kansen voor CNV onderwijs Academie liggen in het binnenhalen van nieuwe MR'en, want wanneer zij een keuze hebben gemaakt voor een aanbieder blijven zij vaak trouw aan

deze aanbieder. Kansen liggen in een unieke positionering en het bereiken van juist die MR'en die tot nu toe zich nog nooit hebben laten scholen.

Bedreigingen

Bedreigingen liggen voornamelijk in de concurrentie, die is namelijk met meer dan tien verschillende aanbieders erg groot. Daar komt bij dat er weinig verschil is tussen het aanbod, de kwaliteit blijft hetzelfde tussen aanbieders. De concurrentie is hevig op een relatief kleine doelgroep en elke innovatie van de concurrent blijft niet lang exclusief. Dit bemoeilijkt het vinden van een Unique Selling Point.

3.2 Trends en ontwikkelingen

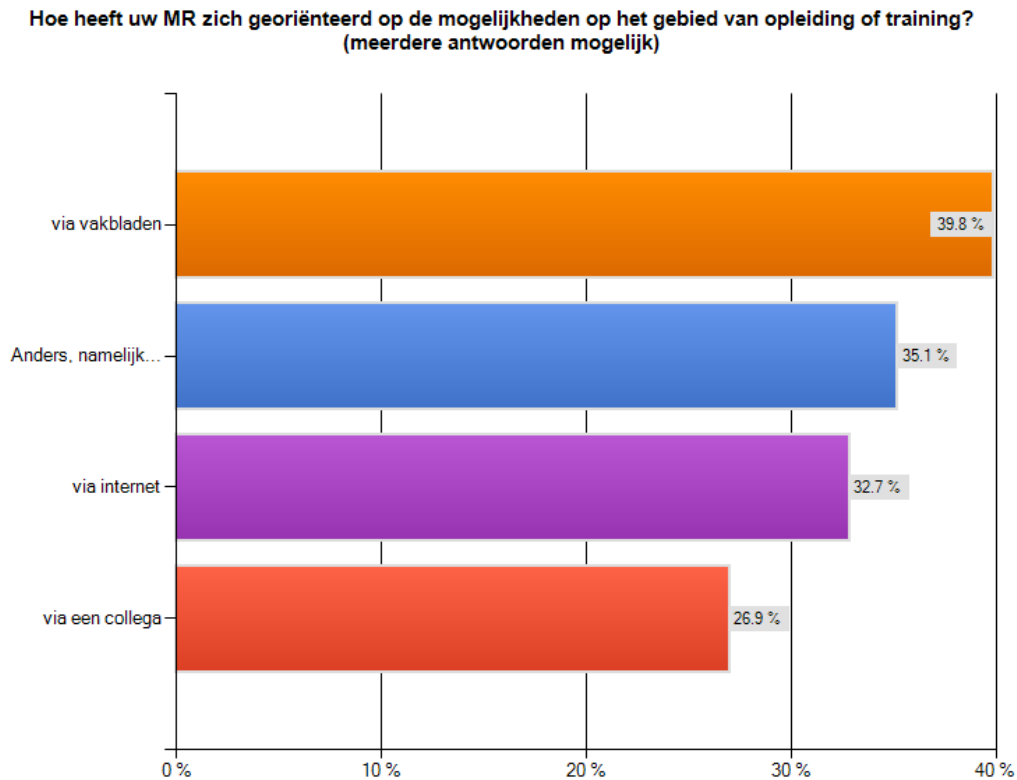
In het werkveld van scholinginstituten als CNV is de afgelopen jaren veel veranderd, zo zijn een aantal overheidssubsidies weggefallen en zijn consumenten toch snelle ontwikkelingen kritischer geworden. De samenloop van deze ontwikkelingen heeft veel concurrenten van CNV Onderwijs Academie in een lastig parket gebracht. Er moesten nieuwe tarieven berekend worden en de consument kon veel meer zelf thuis te weten komen, zonder de hulp van experts. Dit betekende ook een flinke aanpassing in het cursusaanbod. Om in te spelen op komende trends is het starten met E-learning een goed voorbeeld. Door cursussen digitaal aan te bieden heeft CNV Onderwijs Academie een kans om concurrentievoordeel op te doen. Dit geeft CNV Onderwijs Academie om nieuwe markten aan te boren.

3.3 MR-leden

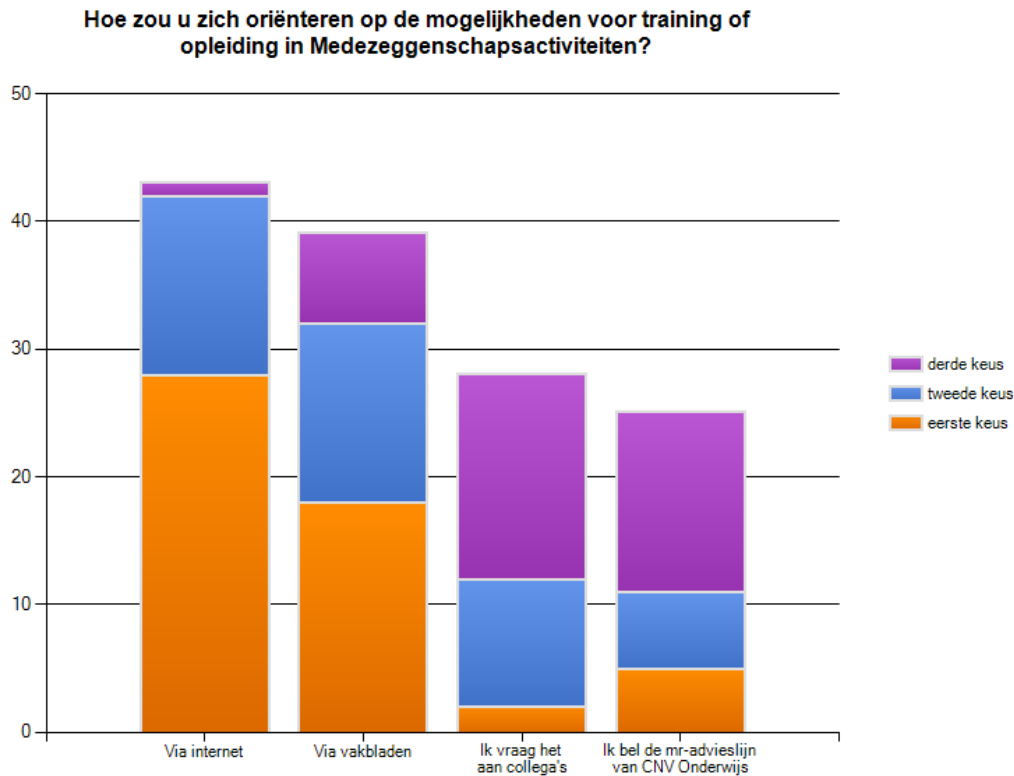
Het gemiddelde MR-lid is tussen de 30 en de 45 jaar. De ene helft is oudergeleding en de andere helft is personeelsgeleding. Gemiddeld zijn er vier MR-leden per basisschool. Een ouderlid is vaak ook voorzitter, dit omdat ouderleden minder persoonlijk belang hebben bij het beleid van de school dan een docent en ook in een meer gelijkwaardigere positie verkeerd om iets te bespreken met de directie van een school. Dat brengt voor docenten vaak wat belangenverstrengelingen met zich mee. De voorzitter is vaak ook de afgevaardigde van de MR om deel te nemen aan de GMR. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad bestaat uit afgevaardigden van alle scholen binnen een stichting. Vaak is een MR-lid een jonge ouder die één of twee kinderen op de school heeft zitten en erg betrokken is bij het onderwijs. De samenstelling van de MR wisselt minimaal eens in de drie jaar, maar vaak is er sprake van een jaarlijkse wisseling in elk geval voor de ouderleden. Dit maakt de groep moeilijk bereikbaar.

De MR'en die cursussen afnemen bij CNV Onderwijs Academie komen voornamelijk uit het christelijke basisonderwijs, dat is dan ook de niche waarop CNV Onderwijs zich specialiseert. Overige basisscholen hebben vaak een vermeende angst van een organisatie als CNV, omdat zij een christelijke achtergrond heeft. Dit maakt een communicatiestrategie lastig, omdat openbare en overige basisscholen teveel vooroordelen bezitten om het CNV een kans te geven. Daarom richt dit rapport zich enkel op MR'en en GMR'en van scholen en stichtingen met een christelijke achtergrond. Ook is de vraag op middelbare scholen kleiner dan op basisscholen. Middelbare scholen hebben een eigen structuur en verschillen op diverse punten van basisscholen. In mijn strategiebepaling heb ik ervoor gekozen om deze niet te benaderen, omdat hiervoor een enigszins aangepaste strategie nodig zal zijn. Middelbare scholen zijn op andere manieren te benaderen dan basisscholen en de MR'en zijn ook anders opgebouwd, omdat leerlingen ook toe mogen treden.

Wat mij is opgevallen tijdens mijn onderzoek is dat MR die al een cursus gevolgd hadden aangaven om als eerste te oriënteren via vakbladen met als derde keus internet. Als tweede werd vaak telefonisch contact benoemd.



MR-leden die nog geen cursus gevolgd hebben gaven echter aan dat zij in eerste instantie oriënteren via internet. Dit laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen de perceptie van MR-leden die wel of geen cursus gevolgd hebben. Wat het ook laat zien is dat het deel van de doelgroep dat CNV Onderwijs Academie wil bereiken, het deel dat nog geen cursussen volgt, bereikbaar is op het internet en daarna in vakbladen. De website van CNV Onderwijs Academie is echter niet goed bereikbaar op het internet. De website zelf werkt wel, maar heeft een lastige URL, die moeilijk te onthouden is voor de consument. Ook laat de vindbaarheid wat te wensen over door betreurend lage ranking op Google, met een binnenkomst op de 30^{ste} plaats op Google^v, onderaan de derde pagina bij invoering van de zoekwoorden medezeggenschap cursus.



De twee grootste redenen tot scholing aangegeven door MR-leden tijdens mijn onderzoek zijn; de noodzaak om een basiscursus te volgen om goed in de MR aan de slag te kunnen of een meningsverschil met de directie, waarbij het handig is om de juiste en volledige kennis van het onderwerp in te winnen bij professionals.

3.4 Strategie en huidige positionering

3.4.1 Marktpositie

Het opstellen van een communicatiestrategie is iets wat nog nooit eerder is gebeurd voor CNV Onderwijs Academie. Het is, op dit moment dat ik dit rapport schrijf, ook pas 1,5 jaar geleden dat CNV Onderwijs een communicatieafdeling oprichtte. Wanneer ik kijk naar hoe er in het verleden is gehandeld dan valt mij op dat de Academie vaak een naamswisseling heeft ondergaan, wel drie keer sinds 1996, wat ik veel vind voor een scholingsinstituut. De afgelopen vier jaar draagt het bedrijf de naam CNV Onderwijs Academie en heeft het geprobeerd om persoonlijk en betrokken over te komen in haar communicatie-uitingen.

De gekozen positionering was niet erg helder. Het bedrijf was wel steeds in dezelfde media te zien, maar niet met dezelfde boodschappen en onder wisselende bedrijfsnamen. Er zat geen consistentie in. Geloofwaardig is CNV Onderwijs Academie dit vooral dankzij haar reputatie, die zij waar maakt door het uitstekend verzorgde aanbod.

Marketingcommunicatie uit het verleden

De communicatie-uitingen van CNV Onderwijs Academie waren in het verleden erg ongecontroleerd. Door gebruik van diverse huisstijlrichtlijnen door elkaar en verschillende folder/flyer-lijnen werd er vaak erg onoverzichtelijk en onklantvriendelijk gewerkt. Wel werd er gewerkt vanuit een persoonlijke aanspreekvorm en werd er ook voornamelijk zakelijk en oplossingsgericht gecommuniceerd. De vormgeving die op dit moment wordt gehanteerd is nog steeds enigszins ouderwets. De verschillende communicatie-uitingen

lopen langs elkaar heen, maar versterken elkaar niet. De ene advertentie is in de oude opmaak, de volgende is in de nieuwe. Er worden telkens weer kleine stapjes in een andere richting gemaakt, maar niemand lijkt zich bewust van een doel. Dit werkt erg verwarrend voor de consument, omdat het geen helderheid of eenduidigheid schept over het bedrijf dat zij zien. Door telkens een ander gezicht te laten zien in de uitingen verliest de klant het overzicht. CNV Onderwijs heeft sinds kort, nu al anderhalf jaar een communicatieafdeling.

3.4.2 Concurrentiepositie

Op dit moment is CNV Onderwijs de grootste christelijke vakbond voor onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel. Zij heeft als vakbond slechts één concurrent, de AOb. Daarnaast zijn de grootste concurrenten andere de Ouders en Co, NKO, Metrium en VOO. Deze organisaties zijn opgebouwd als verenigingen voor specifieke groepen, zoals ouders of directieleden.

Tussen deze concurrenten is eigenlijk weinig verschil te bemerken, de prijzen liggen dichtbij elkaar, allen bieden hetzelfde soort en een vergelijkbare kwaliteit maatwerk aan. Een aantal concurrenten is werkt wel iets klantgerichter dan CNV Onderwijs Academie, door extra services of speciale MR-Planners aan te bieden.

CNV Onderwijs Academie differentieert zich weinig van haar vele concurrenten. Haar grootste concurrent, de Algemene Onderwijs bond (AOb), deel van het FNV, heeft eigenlijk als grootste verschil dat zij een 'openbare' vakbond is waar CNV Onderwijs een christelijke vakbond is. Dit zorgt voor verbondenheid met de christelijke basisscholen, maar werkt juist averechts op de openbare basisscholen. Dit is de kern van de organisatie, het Unique Selling Point, de differentiatiestrategie, dit maakt het grote verschil tussen FNV en CNV. CNV is daarbij dan ook de kleinere concurrent van het FNV, dit zie je ook terug bij de bonden voor scholing.

Gekozen positionering

CNV Onderwijs Academie heeft geen specifieke keuzen gemaakt voor een positionering, zij is de christelijke tegenhanger van de AOb. Verder kiest zij voor een betrokken en persoonlijke houding naar de MR-leden.

3.4.3 Positie binnen CNV

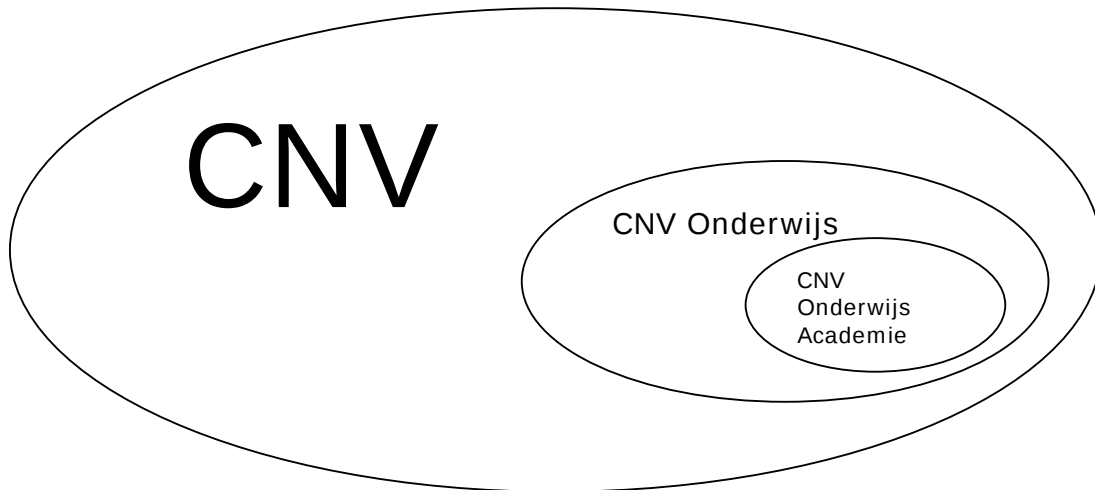
Parent visibility

Als men kijkt naar de niveaus van corporate endorsement^{vi} (Van Riel 2006) dan kan men concluderen dat CNV ergens tussen een zwakke en middelmatige endorsement in zit. Ondanks dat de naam van het moederbedrijf (CNV) bij alle afdelingen wordt gehanteerd, is er 'geen consistente fit met de sleutelementen van de corporate message.' Er zijn ook geen richtlijnen vastgelegd voor de coördinatie van de communicatiestrategie en binnen de organisatie is er ook niemand die daar verantwoording voor aflegt. Dit resulteert in een slecht georganiseerde communicatiefunctie, wat op den duur weer resulteert in een slechtere reputatie. Het belang van een goede reputatie is dat een organisatie zich ermee weet te differentiëren van de concurrent en een duidelijk voordeel laat zien aan de beoogde cliënt. De reputatie en het imago van een bedrijf zoals CNV Onderwijs Academie beïnvloedt de aankoopbeslissingen van de consument, vooral omdat het hier dienstenmarketing gaat is wat het bedrijf van zichzelf laat zien nog veel belangrijker dan het daadwerkelijke aanbod. Met een dienst koop je een ervaring, iets dat tijdelijk is en heel veranderlijk. De kwaliteit van de dienst is erg afhankelijk van vele factoren, bijvoorbeeld de bekwaamheid van de trainer, de aansluiting met de eigen situatie vooral bij het maatwerk en dan is er ook nog de wederzijdse vraag of de voorgestelde training ook voldoet aan de verwachtingen. Dit alles maakt de keuze voor een dienst niet gemakkelijk, daarom helpt het mee als het bedrijf waarbij de dienst afgenomen wordt een goede reputatie heeft. Uit zowel mijn enquêtes als interviews is gebleken dat MR-leden die een cursus gevolgd hebben bij CNV Onderwijs Academie dat zien als vooruitstrevend, terwijl het beeld dat leden en niet-leden over het algemeen van CNV hebben veel meer ouderwets, degelijk, beleefd en zakelijk is. Deze negatieve

beeldvorming zal de Academie in de weg staan bij het werven van nieuwe klanten. De Academie is daarom voor CNV een grote kans om te laten zien dat zij juist wel vooruitstrevend werkt.

Corporate Communicatie

Corporate communicatie verzorgt de communicatie-uitingen van een organisatie die niet direct iets met marketing te maken hebben. Daarnaast kun je corporate communicatie ook opvatten als alle communicatie-uitingen van één organisatie waarmee de consument in aanraking komt, samen met andere bronnen, zoals kranten en persoonlijke ervaringen met de organisatie wordt dan het corporate imago gevormd.



Volgens het imago onderzoek van CNV uit juni 2009 wil CNV van haar keurige en beleefde imago af en wil meer de beeldvorming als strijdbaar, gedurfd, eigentijds en fris.

Een goed imago zorgt voor toenemend vertrouwen in CNV, dit is heel belangrijk voor CNV Onderwijs Academie, omdat zij haar imago veelal nodig heeft omdat haar diensten niet vooraf op kwaliteit te toetsen zijn voor de consument. Daarbij is de vraag bij CNV Onderwijs het hoogst op maatwerk, en dan is het voor de klant extra belangrijk dat zij aansluiting vindt bij CNV Onderwijs Academie, omdat het dan belangrijk is, om een organisatie in dienst te nemen die dezelfde idealen, normen en waarden hanteert. Dat zorgt voor meer aansluiting tussen de klant en het bedrijf.

Om ervoor te zorgen dat de identiteitswaarneming van de consumenten van CNV tussen alle bonden ongeveer gelijk blijft is het erg belangrijk om bij de start van nieuwe communicatie-uitingen altijd die waarden als maatstaf te gebruiken om te beoordelen of iets past bij het CNV. Hierdoor wordt één universele identiteit gegenereerd. CNV Onderwijs Academie kan dit het beste meteen met ingang van het nieuwe schooljaar ook gaan invoeren. Met het nieuwe schooljaar wordt een compleet nieuwe weg ingeslagen

3.5 Het doel van dit rapport

Het werkveld voor MR-cursussen is nog onverzadigd, het is een groeiende dienst, die enkel nog beter contact en aansluiting moet vinden met de onbewuste doelgroep. Met dit rapport wil CNV Onderwijs Academie een (beter) contact met de doelgroep realiseren en met behulp van communicatie wil zij de doelgroep bewust maken van de mogelijkheden tot scholing voor MR en GMR-leden. Verder wil zij MR bewust maken van het feit dat er

een budget voor scholing speciaal voor MR-leden is vastgesteld in de CAO en dat zij hier dus gebruik van kunnen maken, dit omdat er uit het Marktonderzoek uit maart 2009 gebleken is dat MR-leden nog onbewust zijn dat er een budget is. Als belangrijkste hoofdlijn wil CNV Onderwijs Academie de MR-leden ervan overtuigen dat zij de beste scholingsoptie zijn en daarmee zoveel mogelijk cursussen verkopen.

3.5.1 Organisatiedoelstelling

Binnen vijf jaar een toename van 5% op het marktaandeel voor MR-cursussen van CNV Onderwijs Academie, waardoor zij een marktbezetting van ruim ver de 20 % zekerstelt.

3.5.2 Communicatiedoelstellingen

CNV Onderwijs Academie gaat door een geïntegreerde communicatieaanpak meer eenduidigheid en uitstralen en daarmee het vertrouwen van de MR-leden winnen voor het komend schooljaar. Communicatiedoelstellingen die zij hierbij kan behalen zijn;

- ❖ Het vergroten van kennis bij MR-leden over het aanbod van CNV Onderwijs Academie onder MR-leden van met 45% in de geselecteerde regio's in het komende schooljaar.
- ❖ Door een verhoogd bereik en een grotere bewustwording gecombineerd met een geïntegreerd communicatiebeleid wordt een positieve houding gecreëerd bij minimaal 10% van de doelgroep in de geselecteerde regio's tijdens het nieuwe schooljaar.
- ❖ Door het creëren van deze positieve houdingen wordt het gedrag van minimaal 5% van de doelgroep veranderd in het nieuwe schooljaar.
- ❖ Het integreren van de communicatiefunctie en het afstemmen van alle uitingen in lijn met de organisatiewaarden die zowel CNV als CNV Onderwijs in de toekomst wensen uit te stralen binnen het komend schooljaar.

3.5.3 Verwacht resultaat

Ervan uitgaand dat de doelstellingen behaald worden door middel van mijn voorgestelde plan in het volgende hoofdstuk, waar kan CNV Onderwijs Academie dan op rekenen in concrete getallen?

Voor een indicatie van deze aantallen heb ik de volgende berekening gemaakt.

In de eerste drie maanden van 2010 vonden er 126 opdrachten plaats bij CNV Onderwijs Academie. Door een verhoging van de communicatie-uitingen en een meer geïntegreerde communicatieaanpak, zoals voorgesteld in hoofdstukken 4 t/m 6 zullen de doelstellingen bereikt worden, wat uiteindelijk zal resulteren in een verhoging van aanvragen voor opdrachten. Een verhoging van 5% voor het aantal opdrachten zal dan per kwartaal ongeveer betekenen een verhoging van 6 opdrachten onder de bestaande groep. Met de nieuwe communicatiestrategie bereiken CNV Onderwijs Academie ook een compleet nieuwe groep van MR-leden die voorheen nog niet bekend was met bedrijf. Aangezien de aanpak regionaal is, wordt het geven van een indicatie lastig, mede omdat het onderscheid tussen openbare en christelijke scholen, het verschil tussen regio's en het gebrek aan informatie over het huidige bereik van CNV Onderwijs Academie. Gegevens die ik wel bezit zijn de volgende;

- er zijn ongeveer 7000 basisscholen in Nederland
- 61,3% daarvan in christelijk

Dat maakt een totaal van ongeveer 4291 christelijke basisscholen in Nederland. Het percentage hiervan dat al bereikt wordt door CNV Onderwijs Academie is onbekend.

Hoofdstuk 4 Een nieuw schooljaar, een nieuwe communicatiestrategie

4.1 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk vindt u een korte conclusie uit mijn literatuuronderzoek. Drie theorieën die verwijzen naar de mijn voorstel voor het inrichten van de communicatiefunctie voor MR en GMR binnen CNV Onderwijs Academie.

4.1.1 Integrated Marketing Communications

Volgens E. Luck and J. Moffatt (2009)^{vii} zijn er in geïntegreerde marketing communicatie zeven hoofdthema's; communicatie, branding, relatiemanagement, crossfunctionele planning, integratie en marktorientatie. Ondanks dat het veld veranderd is, is het IMC nu meer van belang dan ooit tevoren.

Deze zeven ontwikkelingen^{viii} laten zien waarom:

1. De verandering van adverteren naar meerdere vormen van communicatie
2. De verandering van massamedia naar meer gespecialiseerde media, gericht op speciale doelgroepen
3. De verandering van een aanbodsgerichte markt naar een vraaggerichte markt
4. De verandering van algemene advertenties naar op gegevens gebaseerde marketing
5. Van lage accountability naar hogere accountability, vooral bij het gebruik van advertenties
6. Verandering van traditionele compensaties naar op prestaties gebaseerde compensaties
7. Verandering van gelimiteerde toegang tot het internet, naar ongelimiteerde toegang en beschikbaarheid tot goederen en diensten.

Integratie van marketingcommunicatie voor CNV Onderwijs Academie

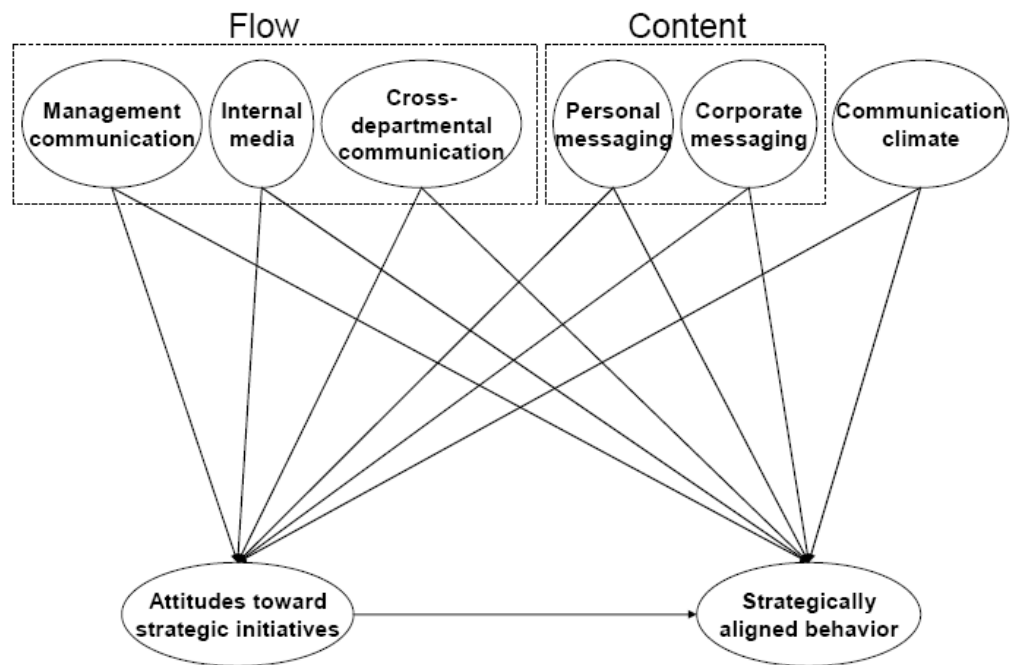
Ontwikkeling twee en drie zijn vooral van toepassing voor CNV Onderwijs Academie. Door de specialisering van de media is het nu ook mogelijk om MR-leden meer gespecialiseerd te benaderen. Daarbij moet wel gezegd worden dat MR-leden (nog) niet toe zijn aan een speciaal sociaal netwerk of forum. Vaak kiezen zij wanneer zij behoeften hebben aan informatie of een gedachte-uitwisseling toch voor telefonisch contact met ofwel een GMR-lid of een andere specialist. Natuurlijk zijn nieuwe media zoals web2.0 wel in opkomst, daarom is het zeker belangrijk om hier al in te investeren voor de volgende generatie.

4.1.2 Strategic Business Alignment^{ix}

Voor een organisatie zo groot als CNV is het noodzakelijk om zaken goed op orde te hebben. In de tijd dat ik daar stage heb mogen lopen zijn mij, in het kader van Strategic Business Alignment, een aantal dingen opgevallen die beter kunnen. Het op één lijn krijgen van een organisatie zodat deze een eenduidig beeld naar buiten uitdraagt kan bewerkstelligd worden door onder andere; een goede afstemming tussen afdelingen, het tijdig inlichten van medewerkers.

Zoals onderstaand model laat zien zijn factoren die invloed hebben op Strategically Aligned Behavior op te delen in twee categorieën. De Flow en de Content van de communicatie zijn samen met het communicatieklimaat van invloed op attitudes ten aanzien van strategische initiatieven. Samengevoegd kan dit leiden tot strategisch uitgebalanceerd gedrag.

Research Model



Onderzoeksmodel^x

Uit onderzoek is gebleken dat van de Flow stroming management communicatie de meeste invloed heeft op het beïnvloeden van het gedrag. Bij Content communicatie zijn dat de corporate communicatie boodschappen.

Voor CNV Onderwijs Academie zijn de volgende drie factoren het meest van belang;

1 Cross departmental communication

Eén van de grotere communicatieproblemen die binnen CNV leven is het afhandelen van telefoontjes. Binnen de organisatie is niet duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft, daardoor komt het voor dat telefoontjes van leden, niet-leden of zelfs journalisten verkeerd behandeld worden, teveel doorverbonden worden en uiteindelijk ofwel eruit gegooid worden, of zelf afhaken.

Op dit moment zitten vier á vijf verschillende bonden in het gebouw van CNV in Utrecht. Telefoontjes voor al deze bonden komen binnen bij één callcenter genaamd CNV Info. Echter houden weinig van de bonden deze aparte afdeling op de hoogte van ontwikkelingen of activiteiten die actueel zijn. Hierdoor is het vaak een zware taak om de juiste mensen aan de lijn te krijgen, terwijl niet zou hoeven. Een gemakkelijke manier om dit op te lossen zou zijn om er een functie voor te creëren, één van de medewerkers binnen CNV Info die een verbinding vormt met één contactpersoon van elke bond en daarvoor een agenda opstelt. Zo ontstaat er meer helderheid over de geplande activiteiten of evenementen en daarbij weet iedereen welke contactpersonen waar over gaan.

2 Corporate messaging

Corporate uitingen worden weinig ingezet binnen CNV. Terwijl deze juist bijdragen aan de beeldvorming en invulling van de strategische doelstellingen van de bond. Om de medewerkers een handvat aan te bieden is het vaker inzetten van deze uitingen aan te bevelen. Dit zou kunnen door beter gebruik te maken van intranet of wellicht een maandelijks tijdschrift dat binnen alle bonden verspreid wordt. Belangrijk is dat er daarin

een grote agenda komt met alle activiteiten of ontwikkelingen die binnen de bonden plaats gaan vinden. Het is bij veel medewerkers onbekend hoe groot de bond CNV nu eigenlijk is of waar de andere bonden mee bezig zijn. Om dit enigszins inzichtelijker te maken, ook voor buitenstaanders zou ook de website CNV.nl verbeterd moeten worden. Telefoonnummers zijn op deze website niet actueel, ook laat de vindbaarheid van links naar de websites van de individuele bonden veel te wensen over.

Het op orde krijgen van dit soort uitingen zal al veel bijdragen aan de zichtbaarheid van CNV, daarnaast is het ook helderder voor de medewerkers zelf.

3 Communication Climate

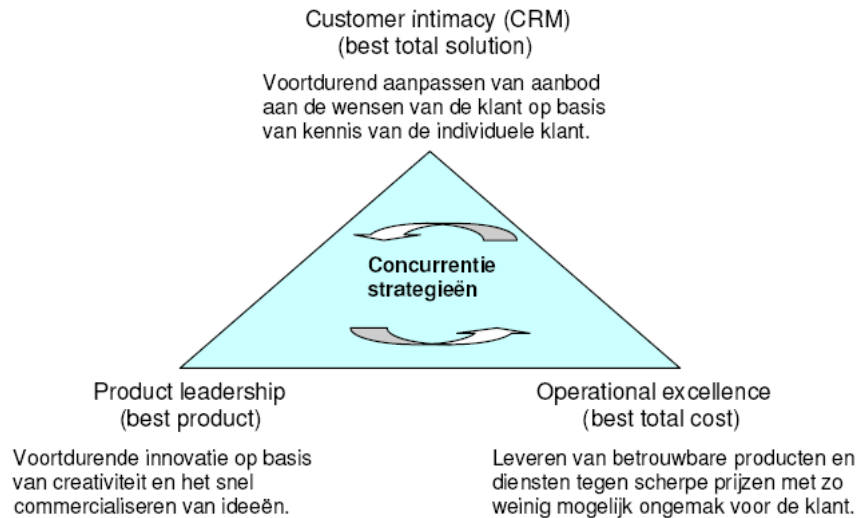
Het communicatie klimaat is een belangrijk hulpstuk om inzicht te krijgen in de informatiebehoeften van medewerkers. Om medewerkers betrokken en geïnteresseerd te krijgen en houden moet regelmatig onderzocht worden wat hun wensen zijn. Daarnaast is het erg aan te bevelen om iets wat meer duidelijke richtlijnen op te stellen over aanspreektoon en gebruik van huisstijl. Hierbij kunnen corporate uitingen helpen als voorbeeld. Op dit moment is er complete vrijheid per bond om te kiezen tussen monolithic^{xi}, endorsed of branded identity. Van buiten lijkt het CNV vrij monolithisch, maar van binnen uit blijkt dit toch anders. Veel bonden hanteren het merk CNV, maar zijn verder zelf compleet vrij hoever zij gaan om hier uiting aan te geven of hoe zij dit invullen. Hieruit blijkt dat het bij CNV dus over het algemeen draait om een 'endorsed identity', de dochterbedrijven hebben een eigen identiteit, maar varen wel onder een algemene vlag.

Enkele uitzonderingen zijn ACP, ACOM en BKM, deze bonden hebben een 'branded identity', verder kun je in de communicatie niet achterhalen dat zij iets met het CNV te maken hebben.

4.1.3 CRM^{xii}

Customer Relationship Management of CRM (ook 'klantrelatiebeheer', soms 'relatiemarketing' of 'verkoopbeheersysteem') is een werkwijze evenals een technologie waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. Daarnaast is de gedachte achter CRM dat klanten een betere behandeling krijgen naarmate zij een hogere waarde vertegenwoordigen voor de organisatie.

De Amerikaanse hoogleraar Philip Kotler is van mening dat er drie hoofdgedachten zijn. De eerste is die van het kostenleiderschap waarbij alles in het werk gesteld wordt om een lage verkoopprijs te realiseren. Daarnaast is er de innovatiegedachte. Hierbij stellen bedrijven alles in het werk om zoveel mogelijk innovatieve producten en diensten te ontwikkelen. Als laatste is er de customer intimacy, ook wel CRM genoemd. Hierbij staat het onder controle hebben van de klantervaring, klantrelatie en de waardering van de klant voor het bedrijf centraal.



Figuur 1 Concurrentiestrategieën (Tracy & Wiersema, 1995)

Customer Intimacy

Bij Customer Intimacy richt zich op het voortdurend aanpassen van het aanbod aan de wensen van de individuele klant. Belangrijk bij deze strategie is het voortdurend investeren in klantenbinding, het sturen op klantwaarde en doen van een gedifferentieerd aanbod op maat. Deze strategie is in overeenstemming met het beleid van CNV Onderwijs Academie, omdat ook zij haar aanbod voortdurend aanpast aan de wensen van de klant.

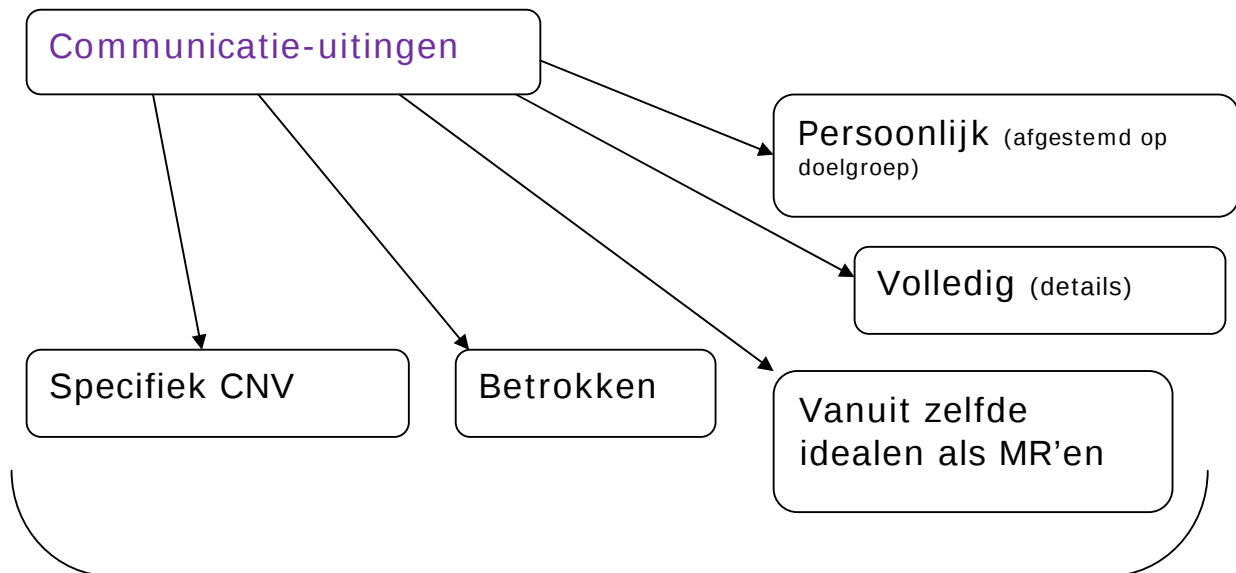
4.2 Model voor communicatie

Om de doelstelling van het vergroten van kennis bij MR-leden over het aanbod van CNV Onderwijs Academie onder MR-leden van met 45% in de geselecteerde regio's in het komende schooljaar te bereiken is het nodig dat CNV Onderwijs zich hard maakt voor;

- ❖ Het integreren van de communicatiefunctie en het afstemmen van alle uitingen in lijn met de organisatiewaarden die zowel CNV als CNV Onderwijs in de toekomst wensen uit te stralen binnen het komend schooljaar.
- ❖ Het verbreden van de kennis van MR-leden en hun houding ten opzichte van CNV Onderwijs Academie positief beïnvloeden, zodat dit resulteert in een gedragsverandering en zij zich vanaf nu laten scholen bij CNV Onderwijs Academie.

Dit kan onder andere door meer geïntegreerd te gaan werken, bijvoorbeeld door alle communicatie-uitingen vanaf nu te gaan toetsen op de volgende vijf criteria.

Model om communicatie-uitingen aan te toetsen



Beter eindresultaat

Het totaalbeeld wat zal resulteren uit deze nieuwe invulling van de communicatie-uitingen zal meer zijn dan wanneer slechts enkele punten worden bereikt.

4.3 Alternatieven

Natuurlijk is mijn keuze voor een meer geïntegreerde, persoonlijke en betrokken aanpak niet de enige optie. Enkele andere mogelijkheden worden in de volgende alinea's gepresenteerd.

4.3.1 Zakelijk en chique

Een andere mogelijkheid om CNV Onderwijs Academie in de markt te zetten is door haar communicatie-uitingen meer zakelijk, professioneel en chique in te richten. Daarmee kan zij de markt van chiquere privéscholen aanspreken en op basis van hogere tarieven zou zij zichzelf op dat punt kunnen specialiseren. Dit alternatief lijkt mij niet geschikt voor CNV Onderwijs Academie, omdat het in strijd is met de kernwaarden van de vakbond, zoals gelijke kansen voor iedereen.

4.3.2 Geen verandering

Door op dezelfde manier door te gaan als nu blijven communicatie-uitingen elkaar steeds missen, dit houdt de ouderwetse beeldvorming van de MR-leden in stand en is daarom niet wenselijk.

4.4 Voorgestelde communicatiestrategie

4.4.1 Propositie

Idealen als bindmiddel

CNV Onderwijs Academie is geen gewoon opleidingsinstituut, het is een specifieke vakbondsopleiding voor onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel. CNV Onderwijs Academie heeft idealen, streeft naar goed onderwijs met medewerkers die weerbaar en wendbaar zijn en goed weten wat hun rechten en plichten zijn. Het is ook vanuit deze idealen dat zij moeten communiceren met hun doelgroepen. Dichtbij de

doelgroep en betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs, zo moet de communicatiefunctie worden ingericht.

4.4.2 Positionering

Herpositionering is niet zozeer nodig, er is vraag naar het aanbod op de gekozen markt. CNV Onderwijs Academie bestudeert de markt goed en weet daardoor snel in te spelen op de behoeften van de consument. Zolang zij hiermee doorgaat zal het aanbod van cursussen nooit uit de markt gaan. Directies, GMR en MR gaat CNV Onderwijs Academie gedifferentieerd benaderen, maar wel vanuit dezelfde achtergrond.

Hieronder volgen een aantal factoren waarvan gebruik gemaakt kan worden bij de positionering van CNV Onderwijs Academie.

Voordelen voor de consument:

- ❖ Een kwalitatief goede cursus
- ❖ Op maat aangepast aan de school of MR
- ❖ Op locatie
- ❖ Van een bedrijf met al (bijna) 15 jaar ervaring (sinds 1996)
- ❖ Door goede trainers, die goed beoordeeld worden door eerdere deelnemers
- ❖ Tegen een relatief kleine prijs

Uniekheid van het merk:

- ❖ CNV bezit een christelijk-sociale mensvisie die aansluit bij de visies christelijke basisscholen

Consistentie – met overige marketing, verleden, positionering en promoties

- ❖ Er is nooit veel consistentie geweest in de communicatie-uitingen van de Academie, wat belangrijk is en was toen en nu zijn de volgende waarden; betrokken, professioneel persoonlijk, maatwerk en

Synergie van marketingcommunicatie en productgebruik:

- ❖ Geïntegreerde aanpak van communicatie zorgt voor een versterkt totaalbeeld bij de consument, door deze principes ook toe te passen op het cursusmateriaal en de trainers hierin meehelpen door de boodschap helder en duidelijk over te brengen krijgt de consument een helder beeld.

Geloofwaardigheid:

- ❖ Het erg belangrijk om meer in te spelen op feiten en MR-leden met informatie te overtuigen dan om erg te gaan proberen om hen te beïnvloeden door persuasieve en soms opdringerige verkooptechnieken. Uit mijn onderzoek is gebleken dat dit niet is wat MR-leden willen.

Maatschappelijke aanvaardbaarheid:

- ❖ Het volgen van een cursus voor MR is over het algemeen wel aanvaard. Waar CNV zich op moet richten is die 35% van de MR-leden die vindt dat zij zelf wel voldoende kennis in huis heeft. Bij hen is scholing nog minder aanvaard en moet nog inzien dat geen scholing juist niet aanvaardbaar is.

4.4.3 Prijs

Voornamelijk uit de interviews van mijn onderzoek is gebleken dat MR-leden weinig prijsbewust een cursus uitzoeken. De prijs van de cursus is voor hen geen factor die meegeteld wordt bij het maken van hun keuze. De prijzen van CNV Onderwijs Academie zijn relatief laag, vooral wanneer de voordelen er helder tegenover worden gezet. Voor 750 euro kan men tot 20 MR-leden scholen in de vorm van een maatwerk cursus op locatie. Voor iets meer dan 35 euro per persoon kan men dus een 3 uur durende cursus

op de eigen basisschool volgen. Wanneer een cursus zo gepresenteerd wordt, vindt elke MR en elke directie die ik gesproken heb dat niet duur.

4.4.4 Plaats

Bij het in de markt zetten van diensten draait het niet zozeer om het waar je iets aanbied, maar meer om aan wie je iets presenteert of bekendmaakt. Naast de 53.000 leden van CNV Onderwijs waaronder natuurlijk ook veel MR-leden, zijn er nog andere groepen waarmee CNV Onderwijs Academie direct kan communiceren.

Ten eerste zijn er de MR-leden zelf, zij zijn ook meteen de meest lastig te benaderen groep, omdat het MR-lidmaatschap maar een tijdelijk en voor onbepaalde duur is van hooguit drie jaar. Dat maakt het opbouwen van een klantenbestand lastiger en zorgt voor enige bemoeilijking van de communicatiestrategie. Om MR-leden optimaal te bereiken zal een combinatie nodig zijn van direct-marketing en

Daarnaast zijn er de directieleden van basisscholen. Ook deze zijn onbekend met CNV Onderwijs Academie en hebben vaak wel invloed op de scholingskeuze van hun medewerkers of de overige MR-leden. Zij zullen CNV Onderwijs Academie aandragen als scholingsoptie, wanneer zij er kennis van hebben genomen.

Als laatste, maar zeker niet als onbelangrijkste zijn er de GMR'en. Elke MR heeft een afgevaardigde in een GMR, door het benaderen van GMR'en bereikt CNV Onderwijs Academie een heleboel MR'en tegelijkertijd.

4.4.5 Product

Het product zelf heeft geen verandering nodig, MR-leden zijn erg tevreden over de aangeboden cursussen. Natuurlijk blijft het wel nodig om de cursussen jaarlijks te vernieuwen.

4.4.6 Promotie; een plan van aanpak

CNV Onderwijs Academie onder het oog van MR-leden brengen door middel van verschillende communicatiemiddelen.

Marketing

Uit het onderzoek is gebleken dat MR leden ongevoelig zijn voor kortingsacties en dat zij weinig bezig zijn met de kosten. Vaak verwachten zij dat er een budget scholing is. Op de hoogte van de mogelijkheid tot scholing zijn zij niet. Ook in mijn onderzoek onder klanten die niet op de hoogte zijn is gebleken dat men vaak in eerste instantie, vaak bij het maken van de afspraak voor het interview al een soort van 'kan/bestaat dat?'-reactie hadden. Het probleem zit dus in eerste instantie in een informatietekort. Allereerst moet er Awareness gegenereerd worden bij de MR-leden, dit is voor zelfs nog een eerdere stap in de uitwerking van het AIDA-model.

Om tot een oplossing te komen voor het informatietekort van de MR-leden is het belangrijk om inzicht te krijgen in hun interesses en mediagebruik. Tijdens mijn onderzoek ben ik hier meer over te weten gekomen. MR-leden zijn vaak onbewust van de mogelijkheden van scholing. Daar moet verandering in komen. In eerste instantie zullen we hun aandacht moeten trekken en interesse moeten wekken (Attention en Interest). Daarin moet overtuigend en helder verteld worden wat een cursus inhoud en wat het verschil is tussen een gewone cursus en maatwerk. Maak aan de MR-leden de details helder en geef praktische voorbeelden van wat de cursus inhoud, daarmee raken zij overtuigt van de meerwaarde van een opleiding.

Tone-of-voice

De gehanteerde tone-of-voice moet in overeenstemming met de vastgestelde richtlijnen voor de website zijn. De aanspreekvorm is u en gebruik van vakbondsjargon dient vermeden te worden.

Vier thema's per schooljaar voor de communicatiefunctie

Uit mijn onderzoek is gebleken dat de maanden mei en september het meest gebruikt worden voor het oriënteren op scholingsmogelijkheden voor het komend schooljaar. Om de communicatiefunctie niet al te saai in te richten stel ik voor om per kwartaal een ander thema als uitgangspunt van de communicatie te nemen. Zo kan ik de maanden september – november als uitgangspunt voor de communicatie 'Welkom in het nieuwe schooljaar met een nieuwe MR' zijn.

In november – maart 'Invoering van de Functiemix van alle kanten belicht' in één van de kwartalen daarna een 'Aanmeldactie MR Partnerschap'. DE beslissing over de thema's ligt bij de medewerkers van CNV Onderwijs Academie, al is het op den duur wellicht leuk over hierover ook poll te hebben in de MR-Nieuwsbrief.

Kracht van herhaling

De kracht van herhaling is groot volgens mij, door een merk als CNV Onderwijs Academie te zien in MR Magazine of bovenaan te laten ranken op Google en actief aanwezig te laten zijn op congressen blijft de naam hangen en krijgt het bedrijf een plaats in het geheugen van de klant. Door de ervaring te benadrukken en de voordelen gemakkelijk op een rijtje te zetten wordt de klant sneller overtuigd en onderneemt deze eerder een stap. Verder moet er ook specifiek gecommuniceerd worden, het is gebruiksvriendelijker voor de klant als het helder is wanneer de telefoonlijn beschikbaar is. Veel telefonische afspraken lopen op dit moment nog vast op 'halve' afspraken waarbij niet alle details besproken worden.

4.5 Communicatieboodschap per doelgroep

4.5.1 Naar MR en GMR

Persoonlijke aanpak

Uit mijn onderzoek is gebleken dat MR'en eens per jaar telefonisch benaderd te worden door een bedrijf als CNV Onderwijs Academie ruim voldoende. Daarbij zou een afspraak tot een intake gesprek kunnen worden gemaakt indien daar behoefte aan is, of andere vragen kunnen dan ook gesteld en beantwoord worden. Wanneer er behoefte is aan een cursus neemt de MR liever zelf contact op.

Communiceer ook de details (prijzen en tijden maatwerk)

CNV Onderwijs Academie handelt bewust of onbewust vanuit het 'less is more principe'. In de communicatie-uitingen worden weinig details vermeld, zo staat er niet hoelang één cursus duurt, wat de prijs is of welke alternatieven mogelijk zijn. Dit schept weinig helderheid voor de klant en maakt differentiatie tussen verschillende aanbieders erg lastig.

Mijn advies hiervoor; maak de details helder. Het is veel gemakkelijker voor de doelgroep wanneer zij zelf kunnen zien wat er exact wordt geleerd in een cursus, hoelang dat duurt en wat het verschil is met een andere tijdverdeling. En hoeveel tijd erin de voorbereiding gaat zitten en dat ook daarvoor geld in rekening kan worden gebracht bij maatwerk. Om maatwerk op maat te maken is een goede voorbereiding nodig.

Bijvoorbeeld één cursus kost 750 euro per dagdeel van drie uur, maar mensen vinden een cursus van 7 tot 10 vaak erg lang en zouden dat liever verdeeld hebben over twee avonden, twee keer twee uur. Dan moet de website en de informatiefolder daar helder het verschil in tijd en prijs formuleren, zodat klanten zelf kunnen vergelijken en zelf een keuze kunnen maken wat het best bij hen aansluit. Hierbij mag ook gedacht worden aan communicatie over het Unique Selling Point van CNV Onderwijs Academie, want dat is anders dan van bijvoorbeeld een onderwijsorganisatie als Schouten en Nelissen.

Ook in de communicatie-uitingen, zowel op de website als in de Academiefolder is slecht aangegeven wanneer CNV Onderwijs Academie te bereiken is, de telefoonnummers staan over klein als de rest van de tekst en er staan geen tijden genoemd waartussen klanten wel of niet kunnen bellen.

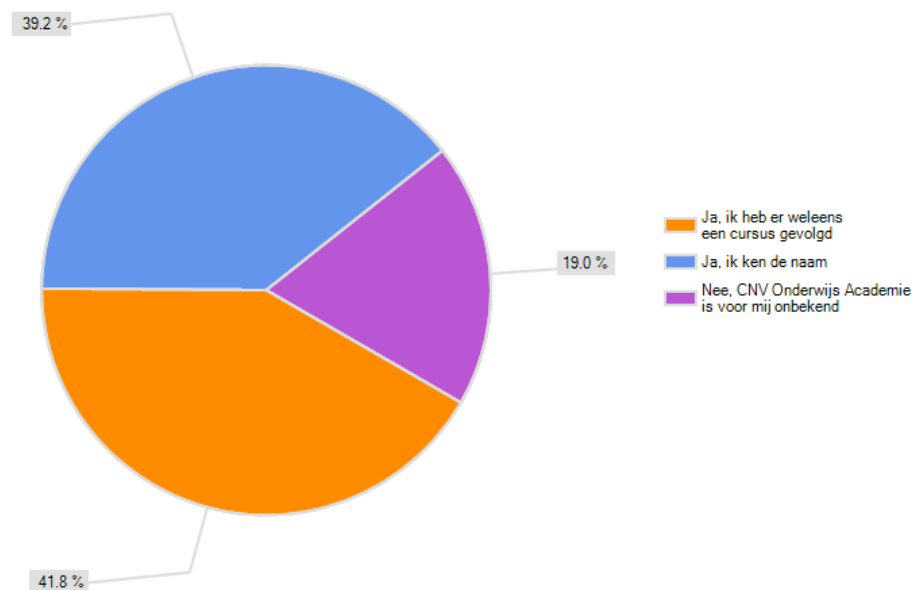
Testimonials genereren

Niet alleen op onze eigen website, maar ook op websites als eduhub.nl, een website voor aanbieders van trainingen of cursussen, is het mogelijk voor oud-cursisten om een testimonial te schrijven. Ondanks dat weinig MR-leden aan geven zich hier veel van aan te trekken, doet het vaak ook geen afbreuk aan het imago van CNV Onderwijs Academie.

4.5.2 Naar Directies

Kennisverandering generen bij directieleden, ook zij zijn vaak niet op de hoogte van de mogelijkheden voor MR en zijn ook niet altijd op de hoogte van het bestaan van CNV Onderwijs Academie. Ook dit was een belangrijk onderzoeksresultaat uit mijn onderzoek, dat CNV Onderwijs Academie eigenlijk in zijn geheel niet erg bekend is, althans niet onder die naam.

Bent u bekend met CNV Onderwijs Academie?



Zoals het bovenstaande model laat zien is CNV Onderwijs Academie onbekend of enkel bekend van naam, zelfs voor respondenten van de MR Nieuwsbrief van CNV Onderwijs Academie, die voornamelijk bestaat uit oud-cursisten. Dit betekent dat eigenlijk CNV Onderwijs Academie niet enkel op het gebied van MR-trainingen, maar ook in de bredere zin wat meer bekendheid aan zichzelf mag geven. Dit kan naar mijn inzicht het beste worden opgelost door extra inzet van communicatiemiddelen.

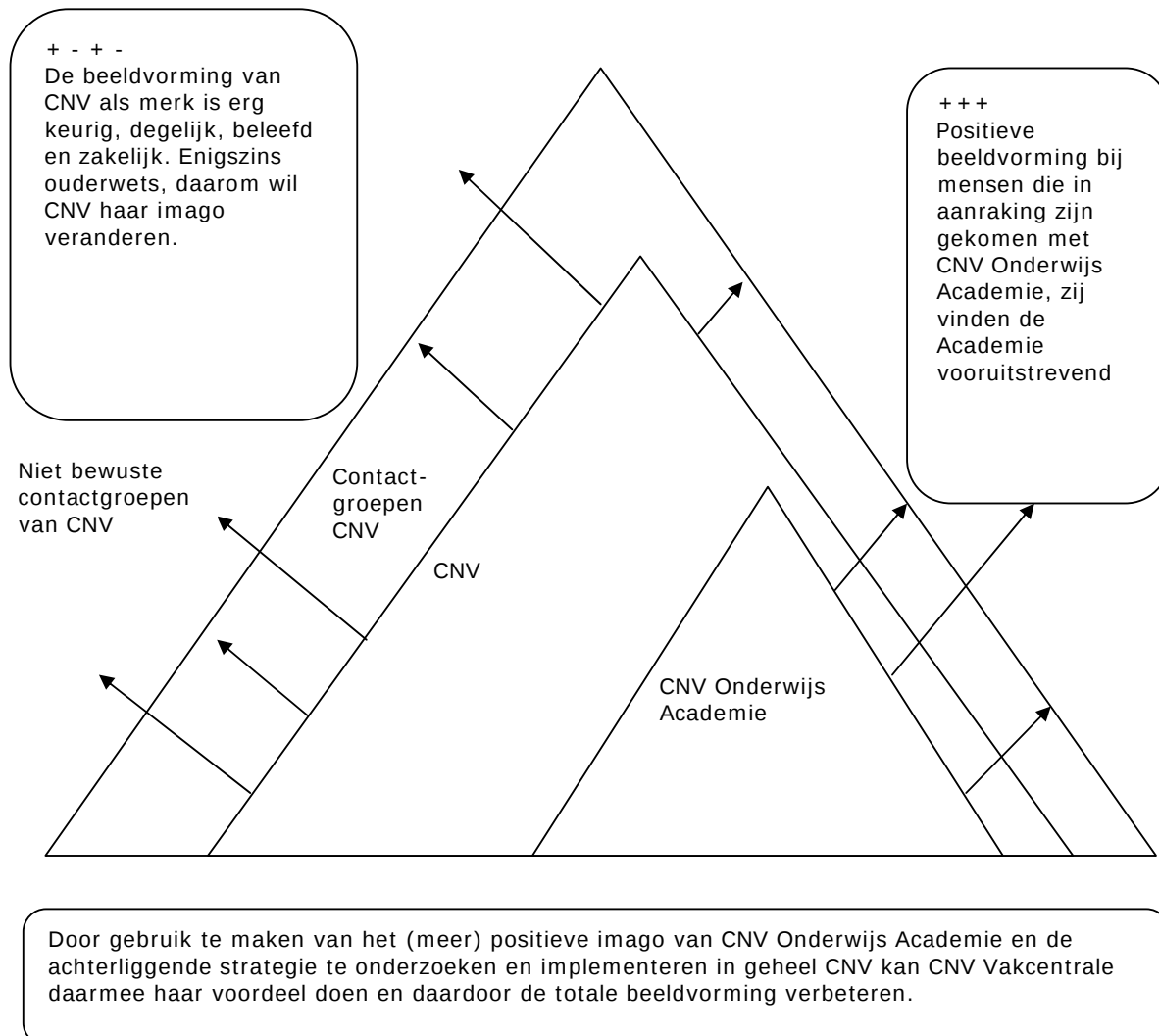
4.5.3 Naar medewerkers CNV Onderwijs Academie

De medewerkers en vooral de trainers van CNV Onderwijs Academie zullen veel moeten

bijdragen aan de veranderingen in het communicatiebeleid. Zo zullen meer moeten afstemmen hoe zij hun nazorg na een cursus inrichten, maar ook voor de verwachtingen zij van tevoren van een cursus scheppen zullen gezamenlijke grenzen gesteld moeten worden. Dit heeft te maken met de klant-product beleving. Wanneer groep altijd een vast trainer heeft en vervolgens een ander krijgt en ineens veel meer opsteekt of extra hand-outs krijgt kan dit verontwaardiging en ontevredenheid tot gevolg hebben. Het is daarom belangrijk dat er een soort richtlijnen voor de cursus komen.

4.5.4 Naar CNV Vakcentrale

De Academie van CNV Onderwijs staat onder haar afnemers bekend als een vooruitstrevend bedrijf, dit bleek uit mijn enquêtes en veldonderzoek. Deze beeldvorming zou heel CNV een positieve bijdrage kunnen opleveren als het breder naar leden toe gecommuniceerd zou worden. CNV staat op dit moment meer ouderwets in de beeldvorming, aldus een Imago onderzoek uit juni 2009^{xiii}. Het is belangrijk dat CNV Vakcentrale van dit soort ontwikkelingen op de hoogte wordt gesteld, zodat zij op de kleinere afdelingen die dit communicatieprobleem beter aanpakken dan zichzelf, dingen op kan steken en hier haar voordeel mee kan doen.



4.5.5 Vanuit CNV Vakcentrale

Corporate Communicatie uitingen om het geheel te verstevigen

CNV is een sterk bedrijf en de grootste christelijke vakbond van Nederland. Regelmatig komt zij in het nieuws met haar eigen standpunten op het huidige beleid. Daarnaast is het CNV een 'rustigere' vakbond dan het FNV, niet zo aanwezig in de pers, maar juist meer aan de onderhandelstafel. Vaak wordt er meer coöperatief onderhandeld in vergelijking met het FNV dat vaak de hakken in het zand zet.

Corporate communicatie is niet direct de eerste prioriteit van de vakbond, tenzij het om persberichten gaat met standpunten van de vakbond over spelende kwesties. Daarnaast wordt er weinig aan communicatie met de buitenwereld gedaan. Om een sterk merk te bouwen is het nodig om gemeenschappelijke vertrekpunten te creëren binnen de verschillende CNV bonden. Corporate communicatie-uitingen kunnen hierbij van groot belang zijn. Het is belangrijk dat mensen weten waar het merk voor staat, voordat zij zich ergens bij aansluiten. Bij CNV Onderwijs Academie betekent dit dat medewerkers vanuit een christelijk-sociale visie zich inzetten voor beter onderwijs.

Hoofdstuk 5 Concrete stappen naar een nieuw communicatiebeleid

5.1 Stappen voor de benadering van MR en GMR

Om mijn adviezen zoveel mogelijk tot een goed einde te brengen heb ik gekozen voor de volgende communicatie middelenmix.

Wordt vindbaar online door gebruik van Google Adwords en SEO

CNV Onderwijs Academie is slecht vindbaar op Google en andere zoeksites. De doelgroep heeft aangegeven in eerste instantie bij een probleem te gaan zoeken naar oplossingen of specialisten via het internet, Google wordt verruit het meeste genoemd. Een andere zoekmachine die veel gesponsorde links vertoont op het gebied van medezeggenschap is ASK.nl. ASK was de voormalige naam van CNV Onderwijs Academie, en al weet niemand precies hoelang deze is gevoerd, hij is duidelijk wel blijven hangen bij de doelgroep. Het lijkt erop dat MR-leden eerst ASK.nl invoeren en dan vervolgens concluderen dat zij op een zoekmachine net als Google terecht zijn gekomen, waarna zij vervolgens hun zoekopdracht toch maar intypen.

Zowel uit de enquêtes als uit de interviews is gebleken dat de meerderheid van de MR-leden kiest voor het googlen wanneer zij op een MR-probleem stuit.

Starten met het gebruik van Google Adwords^{xiv}: Door het gebruik van Google Adwords krijgt men meer inzicht hoe gebruikers op onze website terecht komen, en hoeveel via Google binnenkomen. Met startkosten van 5 euro en 1 eurocent per klik en een zelf instelbaar maximumbedrag is het gemakkelijk aan te schaffen om boven aan de lijst te komen staan. Dat zal de vindbaarheid van de website voor een groot deel verbeteren.

SEO - Search Engine Optimisation

Terwijl er gebruik wordt gemaakt van Google Adwords is het ook belangrijk om de website te optimaliseren voor zoekmachines en daardoor goedvindbaar te worden op het internet. Wanneer CNV Onderwijs Academie weer wat hoger rankt op het internet, dan kunnen Google Adwords weer opgeheven worden.

Ontwikkel en gebruik een cursuswijzer

Stel een boek op waarin per cursus die specifieke voordelen worden genoemd laat trainers en medewerkers dit uit het hoofd leren, zodat iedereen op elk moment de voordelen en details van iedere cursus kan benoemen. Plaats deze gegevens ook op de website en gebruik ze in advertenties en zorg ervoor dat iedere trainer dit boek bij zich heeft op cursusavonden, zodat MR-leden erin kunnen bladeren en daar een beeld kunnen krijgen bij een cursus en ter plaatse informatie kunnen krijgen van de trainer. Dit boek kan ook gemakkelijk op het internet geplaatst worden, zodat MR-leden dit digitaal kunnen bekijken. Hierdoor krijgen de MR-leden meer inzicht in de details van een cursus en daardoor krijgen ze meer vertrouwen in CNV Onderwijs Academie. Het creëert ook meer gemeenschappelijke uitgangspunten voor de trainers, wanneer zij een cursus moeten omschrijven aan een MR.

Effectievere deelname aan beurzen en congressen

Veelal ligt een informatiemarkt op beurzen en stands een beetje achteraf of wordt deze toch slecht bezocht. Om hier snel verbetering in te brengen stel ik voor dat een enquête wordt opgesteld, van ongeveer vijf vragen. Vragen als; 'Bent u een MR-lid?', 'Wat verwacht u van vandaag?', 'Bent u bekend met CNV Onderwijs Academie?', 'Mag ik uw naam en e-mail adres voor de gratis MR Nieuwsbrief?' Daarna geef je de respondent een bon die hen een leuke verrassing laat ophalen aan de stand. Daarmee lok je gericht MR-leden naar de stand toe en is er een mooie gelegenheid gecreëerd om te kijken waarmee CNV Onderwijs Academie de MR-leden van dienst kan zijn. Hierdoor komen MR-leden op een leuke manier in contact met CNV Onderwijs Academie.

Maak maatwerk ook echt maatwerk

Door de gezichten en een kleine testimonial van de specialiteiten van de trainer van de avond op de omslag van de cursussen te plaatsen, genereert CNV Onderwijs Academie meer bekendheid voor de trainers, dit creëert meer herkenbaarheid voor de klant. De namen en gezichten van de trainers staan ook op de website en folders van CNV Onderwijs Academie. Door deze extra herkenbaarheid krijgen de klanten meer zicht op wie welke specialiteit heeft en kunnen individuele MR-leden soms sneller terugvinden welke cursus zij gevolgd hebben, omdat zij wellicht zich de trainer wel herinneren, maar de inhoud van de cursus wat minder.

Persoonlijke MR Check

Voor het werven van mensen die nog onbewust zijn van de mogelijkheden en de regio's waar de bezetting laag is stel ik naast het inzetten van de MR-krant verspreid via GMR ook voor om trainers persoonlijk te laten bellen naar scholen of MR-leden en een gratis MR-check uit te voeren. Dit vanuit het oogpunt dat CNV Onderwijs een onderzoek doet naar MR'en en graag wil achterhalen wat het algemene Nederlandse MR-niveau van kennis en betrokkenheid is. Dit zorgt voor een ongedwongen sfeer tijdens de gesprekken en kan indirect ook leiden tot een acquisitie. In ieder geval wordt door het telefoontje de naamsbekendheid verhoogd, zelf al leidt het niet tot een afspraak, dan nog is het wellicht mogelijk om een folder na te sturen en deze MR alsnog later bij een probleem te kunnen ondersteunen.

Verbeterde MR Nieuwsbrief

De digitale nieuwsbrief van CNV Onderwijs Academie moet zeker ook met de verandering van de huisstijl mee veranderd worden, inhoudelijk mag hij volgens de respons uit de enquête wel wat spannender en wat minder aan cursus gerelateerd. Ook mag de nieuwsbrief wat meer aansluiten op recente ontwikkelingen. Door bijvoorbeeld wat linkjes te plaatsen naar relevante websites kan dit verbeterd worden. Ook het plaatsen van polls om interactief te meten waarover MR-leden willen horen kan hierbij een rol spelen.

Overige communicatie-uitingen

Uit mijn onderzoek bleek dat websites als Leraar24.nl of leerwereld.nu erg in trek zijn onder docenten, een banner met link of een vernoeming zou voor CNV Onderwijs Academie erg gunstig zijn. Andere media waarbij de folder vooral meegezonden zou kunnen worden is MR Actueel een publicatie van Kluwer.

5.2 Stappen voor de benadering van GMR

Het verspreiden van de MR-krant

Het grootste probleem waar CNV Onderwijs mee kampt, is dat MR-leden nog onbewust zijn voor de mogelijkheden op scholingsgebied. Om het aanbod en het bestaan van CNV Onderwijs Academie kenbaar te maken stel ik voor om een speciale publicatie te ontwikkelen, een specifieke MR-krant, met daarin interessante verhalen over ontwikkelingen in het werkgebied en speciale ervaringen van oud- MR-leden. Daarnaast wordt er ook verteld wat een cursus bij CNV Onderwijs Academie inhoudt en wat het verschil met maatwerk is. Het ontwikkelen van een eigen tweejaarlijkse MR Krant is een investering voor CNV Onderwijs Academie. Maar wanneer goed gedistribueerd als bijlage bij MR Magazine of MR Actueel en het eigen Schooljournaal worden alle leden van CNV Onderwijs bereikt. Door daarnaast de krant ook nog te adresseren aan GMR'en is er een grotere garantie dat bij elke MR minimaal één exemplaar aankomt. Voor de versturing is het aan te raden om telefonisch contact te hebben met de MR'en om te achterhalen hoeveel exemplaren zij nodig hebben. Deze krant kan ook goed regionaal ingezet worden in de regio's waar op dit moment de aanmeldingen nog het laagst zijn, zoals de provincies Groningen en Friesland.

Meer afstemming tussen de trainers en deelname aan workshop acquisitie

Op dit moment zijn er nog geen richtlijnen of vaste afspraken voor nazorg nadat een cursus is afgenomen. De trainers moeten dit beter afstemmen om tot een eerlijker en uiteindelijk beter klantbeleid te komen. Daarnaast is het een idee om trainers zelf na te laten bellen wanneer in een bepaalde regio de MR-krant is verspreid. Indien gewenst moet het voor trainers ook mogelijk zijn om daarvoor een cursus acquisitie te gaan volgen.

5.3 Stappen voor de benadering van directieleden

De Cursusagenda voor directieleden

Iets wat naar voren kwam in de interviews was dat het vaak lastig te achterhalen is welke cursussen het CNV aanbied en wat deze nu precies inhouden. Door eens in het kwartaal aan te geven welke cursussen worden aangeboden in een agenda die aan directieleden persoonlijk gericht wordt verstuurd is er grote kans dat medewerkers dit ook te zien krijgen.

Hoofdstuk 6 MR Communicatie jaarplanning

6.1 De MR Communicatieplanner uitgelegd

In het afgelopen schooljaar liepen vele communicatie uitingen langs elkaar heen via diverse kanalen. Vanaf nu is het de bedoeling om alles samenwerkend en elkaar versterkend aan te pakken. Hiervoor heb ik de MR Communicatie jaarplanner opgesteld. Dit is een begindocument en zal in de loop van het jaar bijgesteld moeten worden door de medewerkers van CNV Onderwijs Academie zelf.

6.2 Vier thema's

Door elk schooljaar alle communicatie-uitingen te groeperen rond vier thema's wordt er meer eenheid gevormd in de communicatie uitingen. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan 'welkom in het nieuwe schooljaar', 'Invoering van de Functiemix van alle kanten belicht' of een 'Aanmeldactie MR Partnerschap'. Het is de bedoeling dat alle thema's dan ook terugkomen in alle communicatie-uitingen van de Academie, op de website, in de MR Nieuwsbrief en in alle advertenties.

6.3 De MR Communicatieplanner

	Thema	Actie	Communicatie Vast	Communicatie +
September	Welkom in het nieuwe schooljaar, welkom in de nieuwe MR	❖ start met Google Adwords ❖ lancering nieuwe website ❖ welkom in de MR cursus ❖ start bellen voor afspraken om op spreekuur bij scholen langs te gaan, om te kijken waar de schoen wringt.	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	❖ Medewerker op de hoogte brengen van de invoering van Google Adwords en uitleggen gebruik ❖ Versturen van onderwijs agenda naar directie leden, persoonlijk geadresseerd met begeleidende brief en een goede uitleg van cursussen en verschil maatwerk. ❖ MR Agenda ❖ MR Krant
Oktober		❖ Meesturen MR krant als losse bijlage, mogelijkheid tot bestelling op internet ❖ Opstellen voor congressen, speciale korte MR enquête (5 vragen), inwisselbaar tegen een gadget. Enkel voor leden van MR die bereid zijn enquête in te vullen. ❖ Nieuw MR Proeflokaal (Noord Nederland)	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	❖ Uitnodiging MR Proeflokaal
November	Relevante ontwikkeling, zoals Functiemix en Proeflokaal	❖ WMS Congres enquêtes opstellen en rondgaan na afloop flyer meegeven om aan de stand verassing op te halen, iets leuks meegeven tegen e-mailadres en MR- e-mailadres.	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	❖ enquête voor WMS congres ❖ Nazorg Proeflokaal
December/ Januari	❖	❖ Start tweede belronde voor acquisitiegesprek- afspraken, wellicht af te spreken aan het begin van het gewone jaar – wanneer men op basis	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR	❖ kerst/ Nieuwjaarsgroet ❖ Actieve MR-werving op de NOT (Nederlandse Onderwijs Tentoonstelling)

Voorkeurscreatie bij een
steeds wisselende doelgroep

MR en GMR

		van voortgangsgesprekken ook weer een nieuw opleiding/kennisverbreding zoekt ❖	Magazine	
Februari		❖ Evaluaties van: ❖ De website ❖ De MR krant ❖ Het 2e Proeflokaal	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	
Maart	Invulling scholing nieuwe schooljaar	Nieuwe Academiefolder Instapactie MR Partnerschap	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	
April			❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	
Mei	Aanmeldactie MR Partnerschap,	❖ meld nu één extra partner aan, of meld met twee MR'en aan en krijg een extra uur aan overleg tijd of korting	❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	
Juni			❖ MR Nieuwsbrief ❖ Advertentie Direct ❖ Advertentie Schooljournaal ❖ Advertentie MR Magazine	

Hoofdstuk 7 Planning en budget

7.1 Planning

Het begin van het nieuwe schooljaar is eigenlijk voor heel CNV Onderwijs hét moment waarop de nieuwe communicatieaanpak van start gaat, de huisstijl wordt ingevoerd, de nieuwe website wordt gelanceerd en de invoering van het MR Partnerschap gaat van start. Het is dan ook logisch en wenselijk dat ook dan de nieuwe strategie voor MR en GMR van start gaat.

7.2 Budget

Aangezien de meeste middelen ook regionaal kunnen worden ingezet is het budget daarop aan te passen. De te selecteren regio's laat ik vrij aan CNV Onderwijs Academie. Zij weet zelf welk budget zij hiervoor tot haar beschikking heeft en heeft zelf meer inzicht in welke regio's haar afzet het laagst is. Het moet een weloverwogen keuze zijn waar te beginnen met het inzetten van de beoogde middelen en het is daarom belangrijk voor CNV Onderwijs Academie om hier zelf een afweging in te maken, al naar het budget toelaat, of zij wil proefdraaien in 2 à 3 regio's, of gelijk in geheel Nederland wil beginnen. Mijn persoonlijke keuze zou zijn om te beginnen met de volledige marketing middelenmix in zoveel regio's als het budget toelaat.

Hoofdstuk 8 Verdere aanbevelingen

8.1 Regelmatig evalueren

Eén van de dingen die ik CNV Onderwijs Academie tot slot toch nog mee wil geven is om meer te evalueren en hier ook meer tijd in te stoppen. Door de lage kwaliteit van de huidige evaluaties zijn er op dit moment weinig kwantitatieve gegevens beschikbaar om zicht te krijgen op hoe de Academie op dit moment presteert en hoe functioneel de huidige communicatieactiviteiten nu eigenlijk blijken.

8.2 E-learning

E-learning is een absolute kans voor CNV Onderwijs Academie, door hier snel mee te beginnen heeft zij voorsprong op haar concurrenten, door een compleet nieuwe manier van leren aan te bieden. Door het aanbieden van het gratis aanmelden voor een logincode kan CNV Onderwijs Academie snel veel contacten verzamelen, daarbinnen kunnen cursusoverzichten, een MR-encyclopedie, een overzicht van de afgeronde cursussen en wellicht enkele MR-tests gedaan worden. Daarnaast is een inbox voor e-mail ook altijd handig, zo kan men direct mail sturen en ontvangen via de eigen website. Daarmee kan CNV Onderwijs Academie de MR-leden direct bereiken, maar kunnen ook MR-leden direct terecht bij de professionals van de Academie.

8.3 Corporate Academie

Voor het invoeren of beheren van een CNV Corporate Academie is het belangrijk om eerst op een rijtje te krijgen wat er allemaal aangeboden wordt aan cursussen binnen CNV zelf. Daarna kan er een selectie gemaakt worden van de mogelijke cursussen die universeel aangeboden kunnen worden. Door deze cursussen op één plaats aan te bieden kan de kennis die binnen de verschillende bonden bestaat gecombineerd worden en kan er efficiënter worden gewerkt.

Overige scholingsactiviteiten kunnen voorlopig beter binnen de eigen bond georganiseerd blijven. Wellicht is het beter om een alliantie aan te gaan met een ander opleidingsinstituut, dit kan voordeel opleveren omdat zij andere inzichten en een frisse blik hebben op de organisatie en ook niet al te strak betrokken zijn en verder geen persoonlijk belang hebben in het werk wat zij afleveren. Echter wordt het natuurlijk meer op CNV-maat, wanneer je dit intern regelt.

8.4 Vervolgonderzoek

Verder onderzoek is aan te bevel naar de onderwerpen:

- ❖ Naar een specifieke benadering voor MR en GMR in middelbaar en hoger onderwijs
- ❖ Naar het benaderen van MR en GMR buiten het christelijk onderwijs
- ❖ Naar de resultaten van nieuwe MR Proeflokalen
- ❖ Naar de mogelijkheden voor Social Media voor MR-leden
- ❖ Naar de mogelijkheden om tot een corporate communicatiebeleid te komen
- ❖ Naar de mogelijkheden tot een Corporate Academie

Nawoord

Hierbij kom ik tot een einde, het slot, de finish van deze scriptie. Daarom wil ik iedereen bedanken die het tot deze pagina heeft gelezen en hoop ik dat ook voor u een hulpmiddel was om meer inzicht te krijgen in mogelijkheden en beperking voor het communiceren met een steeds wisselende doelgroep. Voor mij is het schrijven van deze scriptie een intensief maar inspirerend proces geweest, ik hoop dat ik iets daarvan ook heb overgebracht op papier.

Anne Vervoorn

Literatuurlijst en bronvermelding

Literatuurlijst

Hieronder vindt u mijn literatuurlijst, op alfabetische volgorde van auteursnaam.

- Cornelissen, J (2009) *Corporate Communication – A guide to theory and practice*, second edition
London: SAGE
- CNV Onderwijs (2010) *BRIEFING Ontwikkeling huisstijlrichtlijnen voor CNV Onderwijs*
- CNV Onderwijs (2010) *Visienota 2010-2014 Duidelijk een eigen koers*
- CNV Onderwijs (2008) *Jaarverslag 2008* van CNV Onderwijs
- Davis Jobber (1998) *Principles and Practice of Marketing* (tweede druk)
London: McGraw-Hill Publishing Company
- Floor, J (2006) *Marketingcommunicatie strategie* (vijfde druk)
Van Raaij, W Amsterdam: Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese
- Fombrun, C & Van Riel, C (2004) *Reputatiemanagement - Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties* Amsterdam: Pearson Education
- HSBC (2010) *100 thoughts – Global perspective, Local opportunities*, geraadpleegd op 5 juni 2010, op <http://www.hsbc.co.uk/100thoughts>
- Huizingh, E (2006) *Brugboek Marketing* Den Haag: Sdu Uitgevers
- Luck, E & Moffatt, J (2009) *IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition*, *Journal of Marketing Communications*, 15:5, (pp 311-325)
- Mastenbroek, J (2004) *Public Relations De communicatie van organisaties* (vijfde druk)
Van Persie, M Alphen aan de Rijn: Kluwer
Rijnja, G
De Vries, B
- Online- (2009) *Rapportage geavanceerd marktinzicht medezeggenschapsdiensten*
marktonderzoek.com
- Van Riel, C (2005) *The Influence of Employee Communication on Strategic Business Alignment*,
Berens, G Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management
Dijkstra, M

Bronvermelding

- ⁱ Online- (2009) *Rapportage geavanceerd marktinzicht medezeggenschapsdiensten*
marktonderzoek.com
- ⁱⁱ CEDEO Erkenningen voor opleidingen, geraadpleegd op 5 juni 2010, op <http://www.cedee.nl>
- ⁱⁱⁱ Naples (1979) Drie-contacten-regel
- ^{iv} Haal.nl (2009) Over Mr en GMR geraadpleegd op 25 november 2009, op http://www.haal.nl/GMR/gmr_en_mr.html
- ^v Google (2010) Google, laatste van 5 verschillende raadplegingen vond plaats op 27 mei 2010
- ^{vi} Van Riel, C (2003) *Corporate communicatie: het managen van reputatie*
Amsterdam: Kluwer (pp 12-13)
- ^{vii} Luck, E and Moffatt, J (2009) *IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition*, *Journal of Marketing Communications*, 15:5, (pp 311-325)
- ^{viii} Wikipedia Integrated Marketing Communications, geraadpleegd op 4 juni 2010 op http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_marketing_communications,
- ^{ix} Van Riel, C (2005) *The Influence of Employee Communication on Strategic Business Alignment*,
Berens, G Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management
Dijkstra, M
- ^x Van Riel, C (2005) *The Influence of Employee Communication on Strategic Business Alignment*,
Berens, G Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management
Dijkstra, M

-
- ^{xi} Onbekend Corporate Identity Structuren, geraadpleegd op 7 april 2010, op
<http://odur.let.rug.nl/~redeker/courses/inlck/colleges/hc4/tsld012.htm>
- ^{xii} Wikipedia http://nl.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
- ^{xiii} CNV Vakcentrale (2009) Imago Onderzoek
- ^{xiv} Google Adwords (2010) Google Adwords
<https://adwords.google.com/select/AfpoFinder?currency=EUR&country=US>,
laatst bezocht op 28 mei 2010