



De kunst van kiezen

**Fontys Hogeschool Communicatie
op weg naar de toekomst**

Myriam van den Berg – Heffels

**7 juni 2006
Afstudeerproject, DTCO-4**

**Opdrachtgever: Joep Gilissen, directeur FHC
Begeleidend docent: Piet van den Boom**

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	8
<i>Deel 1: Situatietanalyse</i>	<i>10</i>
2. Interne analyse	11
2.1 Biloba en het nieuwe curriculum	11
2.2 Bureau externe contacten (BEC) en de toekomst	12
2.3 De belangrijkste doelgroepen binnen de FHC	14
2.4 Overige interne aandachtspunten	17
3. Externe analyse	18
3.1 Het overheidbeleid en de nieuwe Wet op Hoger Onderwijs	18
3.2 Zakelijke dienstverlening en het uitzendbureau	19
3.3 De arbeidsmarkt en communicatie	20
3.4 Zakelijke dienstverlening: de klant	21
3.5 Samenwerkingsverbanden en concurrentie	21
3.6 Externe markten	22
4. Analyseresultaten	23
4.1 SWOT	23
4.2 Conclusies	24
5. Advies en keuze vervolgonderzoek	26
<i>Deel 2: Onderzoek</i>	<i>29</i>
6. Onderzoeksopzet	30
6.1 Centrale vraag	30
6.2 Interview en uitvoering	31
6.3 Keuze geïnterviewden	32
6.4 Tijdsplanning	33
7. Onderzoeksresultaten	34
7.1 Opvallende uitspraken	34
7.2 Overige opmerkingen	36
8. Conclusies onderzoek	38

<i>Deel 3: Communicatieadvies</i>	<i>41</i>
9. Organisatiestrategie	42
9.1 Doelstelling en missie FHC	42
9.2 Inrichting van de nieuwe organisatie	43
10. Communicatiestrategie	46
10.1 Doelgroep	46
10.2 (Marketing)communicatiedoelstellingen	47
10.3 Visie op communicatie: tweerichtingsverkeer	48
10.4 Interpersoonlijke communicatie	50
10.5 Communicatiemiddelen	51
11. Aanbevelingen	52
Dankwoord	53
Literatuurbronnen	54
Bijlagen	56
Bijlage A – Interviewvragen	56
Bijlage B – Beknopte gespreksverslagen	58

Voorwoord

Vier jaar geleden, in september 2002, begon ik bij Fontys Hogeschool Communicatie (FHC) aan de deeltijdopleiding. Ik wist toen alleen dat communicatie een rode draad in mijn leven leek te zijn en dat ik met dit vak verder wilde. Ik heb me toen nog wel eens achter mijn oren gekrabbd of ik dit er wel allemaal voor over had: twee avonden in de week naar school, werken en vooral veel tijd steken in (groeps)projecten. Maar ik heb doorgezet – als altijd – want het is zo'n ontzettend interessant vak. Toen kon ik nog niet weten dat ik nu, vier jaar later, de laatste hand zou leggen aan een afstudeeronderzoek voor de Fontys Hogeschool Communicatie zelf.

In september 2005 ben ik al voorzichtig met dit project begonnen en gaandeweg kwam ik tot de conclusie dat er heel veel onderzoeksopties waren. Het vooronderzoek is daardoor redelijk intensief geweest en leverde evengoed nog meerdere interessante opties op.

Onderzoek doen begint altijd met keuzes maken. In een complexe organisatie als de FHC is dat inderdaad niet eenvoudig. Na bijna vier jaar binnen de opleiding, kwam ik vooral tot de ontdekking, dat er veel nog onbekend was. Terwijl het een Fontys-instituut is waar vele dromen en plannen leven en waar men nieuwe dingen wil uitproberen. Maar waar ook een chronisch gebrek aan tijd is om al die plannen uit te werken. Gelukkig zijn er altijd studenten voorhanden die daarbij kunnen helpen door het doen van onderzoek en het schrijven van adviezen.

Communicatie is een vak met een interessante maar ongetwijfeld zonnige toekomst in deze tijden van steeds toenemende communicatiedruk en –mogelijkheden. De FHC is – als oudste communicatieopleiding in Nederland – dan ook een instituut met een zonnige toekomst, als ze zich maar bewust blijven van datgene waar het omgaat: professionals opleiden met een eigentijds lesprogramma. Ik hoop dan ook dat dit rapport een bijdrage levert aan het helder krijgen van de eigen visie en strategie van de FHC en mogelijkheden biedt om op korte termijn keuzes te maken. Het maken van een keuze betekent andere opties (voorlopig) achter je laten. Maar kiezen betekent ook een richting bepalen en duidelijkheid uitstralen. Ik heb mijn uiterste best gedaan de FHC hiermee zover mogelijk te helpen, binnen mijn beschikbare tijd en mogelijkheden. Dat betekent dat er nog genoeg werk ligt voor volgende studenten. Dus ook in de toekomst wens ik de FHC veel succes toe met het vernieuwen van het onderwijs en de organisatie.

‘Dit is het begin – alles is gedaan – tijd alleen bewijst – en redt mijn naam’¹

¹ Dr. Henry Jekyll; Jekyll & Hyde – bronmateriaal van dergelijke citaten in dit rapport

Samenvatting

Bij Fontys Hogeschool Communicatie (FHC) zal in de nabije toekomst zakelijke dienstverlening – het vergroten van de inkomsten uit eigen activiteiten – een grotere rol gaan spelen in het beleid van de onderwijsinstelling. Dit is ingegeven door nieuwe wetgeving en de inzet van een nieuw, competentiegericht, curriculum. Vanuit de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen is het ontwikkelen van zakelijke dienstverlening als strategisch speerpunt voor de komende jaren ingezet. Voor de komende twee jaar is dit beleid door de directie van de FHC vertaald in enerzijds het ontwikkelen van een nieuwe visie en anderzijds het zo snel mogelijk ontplooiën van concrete activiteiten.

Eén van die activiteiten – in het kader van het nieuwe curriculum - is het samen brengen van de student en de praktijk, intensiever dan tot nu toe het geval was. Dit vraagt om duidelijke keuzes en een efficiënte organisatievorm waarin externe en zakelijke contacten worden gecoördineerd en afgestemd op het onderwijs van de FHC. Op dit moment zijn er diverse organisatieonderdelen (zoals het Bureau Externe Contacten (BEC) en Alumnivereniging AlumniCo) op hun manier bezig met het ontplooiën van activiteiten in een externe markt. De wens van de FHC is om deze externe activiteiten te verbreden en efficiënter te coördineren in het kader van het nieuwe curriculum. De oorspronkelijke vraag was dan ook om de organisatiemogelijkheden van een nieuw bureau te verkennen, inclusief de communicatieve consequenties ervan. Gezien de grootte van de opdracht is deze uit elkaar gehaald in drie delen.

Deel 1: Situatieanalyse

Intern (2)²

Fontys Hogescholen is de grootste hogeschool van Nederland, met bijna 38.000 studenten. Fontys Hogeschool Communicatie is de eerste en oudste communicatieopleiding van Nederland (Unique selling point) en heeft zich tot doel gesteld de beste hogeschool voor Communicatie te worden. Subdoelen daarbij zijn het aanpassen van de organisatie en het vergroten van de inkomsten uit zakelijke dienstverlening. Om duidelijkheid te krijgen over de interne organisatie zijn diverse gesprekken met docenten en studenten gevoerd.

Interne doelgroepen

1. Studenten: zowel vol- als deeltijd studenten.
2. Docenten en medewerkers
3. Alumni: zijn weliswaar klaar met de opleiding, maar kunnen als eenvoudig te benaderen groep een rol spelen als toekomstig opdrachtgever door hun band met de FHC.

Belangrijke aandachtspunten intern zijn:

- het werven van meer praktijkopdrachten voor studenten in hun 2^e, 3^e en 4^e jaar, in het kader van het nieuwe curriculum dat vooral gericht is op het ontwikkelen van de beroepscompetenties van de communicatieprofessional.
- Bureau Externe Contacten werkt met docenten die een deeltaak hebben als accountmanagers. Zij hebben contacten met opdrachtgevers en halen opdrachten binnen. Aanvragen komen meestal binnen vanuit het initiatief van een opdrachtgever.
- Inkomsten vanuit zakelijke dienstverlening komen voornamelijk voort uit het inzetten van 4^e jaars studenten op een adviesproject (groepsopdracht), waarbij de opdrachtgevers een bedrag van EUR 5000,- betalen voor het onderzoek. Daarnaast komt er geld binnen uit eventuele trainingen, educatieve trajecten, detacheren van docenten etc. voor externe doelgroepen.

² Nummers corresponderen met de hoofdstukken uit het rapport

- Er is Fontysbreed een nieuw systeem geïmplementeerd: het CRM systeem. Dit systeem is een database voor opdrachten die goed gebruikt kan worden voor het vastleggen van informatie en kennisoverdracht.
- Docenten hebben vaak meerdere verschillende taken naast het lesgeven aan de studenten en moeten hun tijd dus behoorlijk verdelen.
- Er zijn meerdere websites vanuit de FHC waarbij overlap in informatie plaatsvindt: Com2Know als site voor kennismanagement en de eigen site van alumnivereniging AlumniCo. Op beide sites staan vacatures, echte samenhang in de vorm van 1 overzichtelijke website ontbreekt.
- De locatie en gebrek aan kan een beperkende factor zijn voor het inrichten van een nieuw bureau.

Extern (3)

In de externe omgeving vallen een aantal ontwikkelingen op:

- Er komt een nieuwe wet op het Hoger Onderwijs. Fontys Hogescholen en dus ook de FHC zit in een overgangssituatie wat betreft het inrichten van de opleidingen naar deze wet.
- De term uitzendbureau werd gebruikt voor het nieuw in te richten bureau. Dit is, kijkend naar wat de werkzaamheden van een uitzendbureau zijn en andere onderwijsinstellingen dit inrichten, geen juiste term.
- De arbeidsmarkt trekt aan, waardoor er ook meer communicatievacatures komen. Het beroepenveld zit dus nu weer te wachten op goede professionals. Dit kan een kans voor FHC zijn om de opleiding te promoten, opdrachten binnen te halen.
- Zakelijke dienstverlening betekent ook de wensen en behoeften van je externe klanten kennen. De FHC heeft dit nooit expliciet onderzocht.
- De FHC heeft een aantal samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers en opleidingsinstituten. In de regio Zuid-Nederland heeft Fontys geen concurrent waar Communicatie op HBO-niveau wordt aangeboden (KUB Tilburg biedt de masteropleiding Communicatiewetenschappen aan; tussen beide opleidingen zit wezenlijk verschil)

Conclusies SWOT (4)

Uit een SWOT-analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de FHC die naar aanleiding van de situatieanalyse is gemaakt komen de volgende conclusies naar voren:

- FHC heeft een unieke positie als oudste communicatieopleiding
- Het onderwijsproces moet primair blijven, geld generen door zakelijke dienstverlening moet daaraan secundair gemaakt worden.
- Een eenduidige visie ontbreekt; er zijn veel plannen maar er wordt niet gekozen. FHC zou meer uit minder moeten halen: meer rendement en opbrengst uit minder verschillende activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan het beter onderhouden van contacten met alumni, door tijdens de studie meer aandacht aan AlumniCo en haar activiteiten te besteden.
- De huidige organisatiestructuur (BEC, stagebureau etc.) is niet efficiënt. Het rendement is negatief, kost relatief dure docenten veel tijd en er wordt niet voldoende pro actief gewerkt. Het veranderen van deze structuur zal tijd kosten.
- De behoeften en wensen van opdrachtgevers zijn niet onderzocht of nergens vastgelegd. De kennis over de contacten ligt slechts bij de docenten die accountmanager zijn.

Advies en vervolgonderzoek (5)

De keuze om concrete plannen te ontwikkelen en de organisatie opnieuw in te richten zou moeten voldoen aan de volgende criteria:

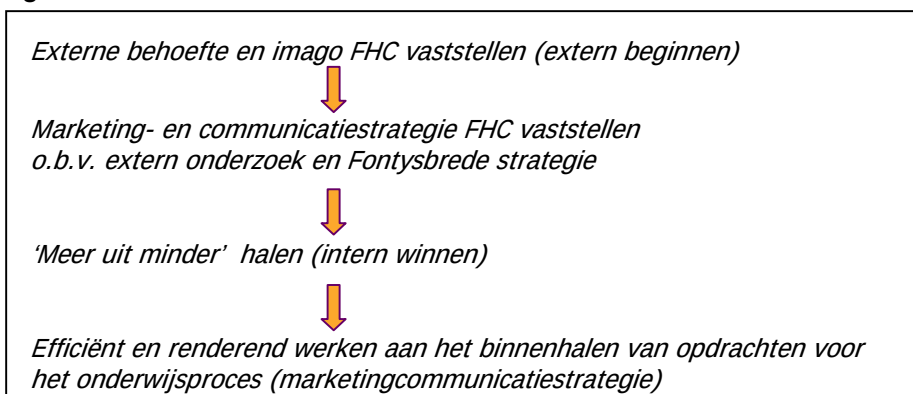
1. *Ondersteunend aan/ aanvullend op het bestaande onderwijsproces en het nieuwe curriculum*
2. *Op korte termijn realiseerbaar*
3. *Vergroten van omzet en rendement uit inspanningen ten opzichte van huidige situatie (dit kan financieel zijn, maar ook door uitwisseling van expertise met opdrachtgevers)*

In het kader hiervan zijn er 3 onderzoeksopties gedefinieerd:

1. netwerk vergroten door onderzoek te doen naar mogelijkheden alumni te binden
2. Kennis vergaren over marktontwikkelingen, trends en kansen voor de FHC
3. Kijken naar de profilering van de FHC vanuit een onderzoek naar de ervaringen en wensen van bestaande externe opdrachtgevers.

Uiteindelijk is gekozen voor optie 3, omdat hierdoor op korte termijn en contact met opdrachtgevers aangepast en geïntensiveerd kan worden, waardoor het onderwijsproces kan worden gestimuleerd met nieuwe opdrachten. Extern beginnen is in dit geval intern winnen.

Samengevat



Deel 2: Onderzoek

Onderzoeksopzet (6)

De centrale probleem stelling is als volgt gedefinieerd:

Hoe kan FHC haar (marketing)communicatie verbeteren om in het kader van het onderwijsproces en renderende zakelijke dienstverlening wederzijds succesvolle contacten met externe opdrachtgevers te onderhouden?

Om op deze vraag antwoord te geven zijn halfgestructureerde interviews (allen mondeling, bij voorkeur in een persoonlijk gesprek en ander telefonisch), gehouden met 12 bestaande opdrachtgevers van de FHC uit verschillende branches: communicatiebureaus, overheid, non profit/goed doel, commercieel, cultureel en zorg. Alle opdrachtgevers hadden ooit studenten van de FHC binnen de organisatie gehad of hadden op dit moment studenten van de FHC aan het werk. Alleen de thema's van de interviews lagen vast, evenals een aantal vragen. Verder ging het vooral om het vragen naar de ervaringen met het werken met studenten, criteria om studenten in te huren, het belang van het leerproces of het resultaat, de begeleiding vanuit de FHC en kosten, de aard van de contacten, het ervaren imago en de kwaliteit van de FHC, verwachtingen voor de toekomst en ideeën over andere vormen van samenwerking of overige suggesties. Op twee na zijn alle gesprekken opgenomen en in beknopte gespreksverslagen verwerkt.

Resultaten en Conclusies (7, 8)

Uit de gesprekken konden een aantal belangrijke conclusies getrokken of bevestigd worden:

- De opdrachtgevers nemen meestal zelf het initiatief voor contact met de FHC
- De reden om studenten in te huren zijn meestal: extra arbeidscapaciteit, een specifieke opdracht of project waar geen tijd voor is en het binnenhalen van een extern persoon met een frisse kijk op de zaak

- De procedure om stages aan te vragen en de interne organisatie van de FHC zijn niet duidelijk, waardoor er veel misgaat in de onderlinge communicatie.
- Het imago van de FHC is goed: ze leveren goede studenten ten opzichte van andere opleidingen en projecten gaan vooral mis door persoonlijke aspecten (werkhouding) van de student. Toch zijn er ook voor de FHC verbeterpunten te noemen.
- Een deel van de opdrachtgevers is niet tevreden over de begeleiding van docenten vanuit de FHC, zeker op het moment dat het misgaat. De begeleiding is teveel procesmatig en te weinig inhoudelijk. Docenten hebben niet altijd voldoende kennis van de praktijk, zijn moeilijk te bereiken voor tussentijds overleg.
- De kosten voor het adviesproject worden te hoog gevonden, zeker als er geen bruikbaar resultaat uitkomt. Ook de afstand van een adviesgroep tot de opdrachtgever kan te groot zijn waardoor de kans op het mislopen van het project groter wordt.
- Opdrachtgevers willen meedenken over andere samenwerkingsvormen en sommigen zien mogelijkheden voor tweedejaars opdrachten.
- De grote meerderheid van de opdrachtgevers vindt het resultaat voor de eigen organisatie even belangrijk als het leerproces. Sommige organisaties kunnen het zich in hun bedrijfsvoering maar beperkt permitteren dat het resultaat niet voldoet.

Op basis van deze resultaten is in het derde en laatste deel een advies over de organisatie- en communicatiestrategie geschreven. Hoe moet de organisatie zeker ingericht worden en welke strategie is wenselijk in de communicatie met opdrachtgevers, zowel als stakeholders richting de FHC (omdat zij uiteindelijk ook goed personeel zoeken) als als klant die opdrachten uitbestedt.

Deel 3: Communicatieadvies

Organisatiestrategie (9)

FHC moet haar organisatie transparanter inrichten, rekening houdend met de wensen en behoeften van het beroepenveld. Organisatiedoelstellingen als het leveren van kwalitatief goed onderwijs moeten SMART gemaakt worden door met regelmaat de tevredenheid van de student of de opdrachtgevers te meten. Bovendien heeft de FHC een missie nodig om richting te geven aan deze ontwikkeling. Een missie voor de FHC zou op basis van alle conclusies tot nu toe als volgt geformuleerd kunnen worden:

Missie

FHC wil een professionele en dienstverlenende hogeschool zijn die door werkgevers zeer gewilde communicatieprofessionals opleidt door - rekening houdend met de beroepscompetenties en eisen van het beroepenveld - aan gemotiveerde studenten kwalitatief goed, praktijkgericht, realistisch en eigentijds onderwijs te verschaffen.

De nieuwe organisatie kan als volgt ingericht worden:

- Een nieuw bureau als een centrale plaats in de organisatie waar het beroepenveld (de omgeving) binnenkomt en wordt gemonitord. Alle externe activiteiten (ook die van andere interne clubs) worden hier vastgelegd. Dit bureau is de spil van de FHC en is een transparante omgeving waar opdrachtgevers, studenten en de FHC elkaar vinden.
- Centraliseren verantwoordelijkheid voor accountmanagement en organisatie binnen het nieuwe bureau. Slechts 1 of 2 mensen (al dan niet parttime en al dan niet docent) verantwoordelijk maken voor het relatiebeheer, het binnenhalen van opdrachten en het toewijzen van docentbegeleiding, ondersteund door een administratief medewerker die hiervoor is vrijgemaakt.
- Focus op primaire onderwijsproces en begeleiding door docenten. De docent moet zich vooral bezig houden met het geven en ontwikkelen van lessen en het inhoudelijk begeleiden van studenten.

- Volgen van een ondersteunende communicatiestrategie richting opdrachtgevers voorafgaand aan en tijdens de inrichting van de nieuwe organisatie.

Communicatiestrategie (10)

De doelgroep is als volgt gedefinieerd:

Organisaties in Eindhoven en directe omstreken (straal van 10 km), die een gevarieerd aanbod aan communicatiewerkzaamheden aan de student kunnen aanbieden en waarvan de gesprekspartner veelal zelf een communicatiedeskundige is.

De (marketing)communicatiedoelstelling is dan ook om kennis, houding en gedrag bij opdrachtgevers (afhankelijk van de aard van de relatie) ten opzichte van de FHC te beïnvloeden.

Kennis

- FHC moet bekendheid krijgen bij de doelgroep potentiële opdrachtgevers in de regio Eindhoven.
- De doelgroep moet inhoudelijk weten wie FHC is, wat zij doet en wat zij voor de doelgroep kan betekenen.

Houding

- De doelgroep moet een positieve houding ten opzichte van en interesse in de diensten en dienstverlening van de FHC hebben.
- Er moet betrokkenheid gecreëerd worden tussen de doelgroep en FHC.

Gedrag

- De doelgroep moet in staat zijn informatie te verkrijgen over de activiteiten van FHC
- De doelgroep moet de intentie hebben en houden om samen te werken met de FHC
- De doelgroep zal uiteindelijk deelnemen en opdrachten neerleggen bij de FHC, dan wel concreet gaan samenwerken met de FHC
- Tevredenheid bij de doelgroep zal zorgen voor voortzetten van de samenwerking met de FHC

Marketing- en corporate communicatie zijn in dit geval met elkaar verweven, omdat – zoals gezegd – opdrachtgevers niet alleen afnemers maar ook stakeholders zijn.

Strategie

Om de gestelde doelen door middel van (marketing)communicatie te bereiken, is het van belang dat de FHC zich richt naar een nieuwe visie op communicatie met haar opdrachtgevers: tweerichtingsverkeer. Bij zakelijke dienstverlening horen zaken als pro activiteit, afspraken maken en nakomen en duidelijkheid verschaffen. Je kunt alleen maar duidelijkheid verschaffen of zelfs de omgeving een stap voor zijn, als je weet wat er leeft. Dit onderzoek is een eerste indicatie naar wat er leeft bij de opdrachtgevers van de FHC. Het is aan de FHC om de kansen die dit onderzoek biedt te benutten en actiever in gesprek te gaan met opdrachtgevers.

Afhankelijk van de situatie en het doel dat de FHC wil bereiken, kiest ze voor een communicatiestrategie van:

- Informering: hulp bij menings- en besluitvorming (voorlichting).
- Overreding: reclame, propaganda, overtuigen van gelijk.
- Dialogisering: samenspraak bij ontwikkeling van beleid, communicatie als faciliterende brugfunctie.
- Formering: omgaan met (elkaar) tegenstrevende stakeholders, in tijden van crisis.

Bij zakelijke dienstverlening draait het ook om interpersoonlijke communicatie. De medewerker die namens een organisatie optreedt, bepaalt door zijn of haar optreden mede het imago van de organisatie. Dat betekent niet dat alles mogelijk is; de FHC zal binnen de organisatorische

mogelijkheden op korte termijn grenzen van haar dienstverlening moeten bepalen. De medewerker die met de klant in contact komt speelt een cruciale rol bij het persoonlijk contact dat hoort bij zakelijke dienstverlening. Docenten en accountmanagers die in contact komen met een klant van de FHC moeten zich dan ook bewust zijn van de rol die ze spelen bij het profileren van de FHC als professionele organisatie.

Middelen

Het advies is om ter ondersteuning van organisatie- en communicatiestrategie de volgende middelen te ontwikkelen:

- Een procedure voor de afhandeling van een aanvraag vanuit de opdrachtgever
- Commerciële gesprekstraining voor het ontwikkelen van de gespreksstijl bij accountmanagers
- Plan maken voor het meer pro actief lobbyen en netwerken binnen de regio Eindhoven
- Evaluatieformulier voor opdrachtgevers
- Organisatie van een bijeenkomst op de FHC waar relaties elkaar kunnen ontmoeten.
- Een nieuwe brochure over de organisatie van FHC, de procedure om een aanvraag in te dienen en via welke weg er meer informatie ingewonnen kan worden.
- Een centrale website in plaats van een keuzemenu voor verschillende losse onderdelen die ook nog deels dezelfde informatie bevatten

Aanbevelingen (11)

Tot slot wordt de aanbeveling gedaan om aanvullend onderzoek te doen naar de interne communicatie en het ontwikkelen van een interne communicatiestrategie. Ook valt het aan te bevelen om marktonderzoek en onderzoek naar trends in het beroepenveld te doen, om beter in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Dit onderzoek kan weer gebruikt worden in het contact met opdrachtgevers en voor het ontwikkelen van nieuwe, eigentijdse lesprogramma's.

Bovenal is het belangrijk dat de FHC het advies en de richtlijnen in dit rapport gebruikt als de basis om haar interne organisatie en de zakelijke contacten met haar opdrachtgevers opnieuw in te gaan richten, voordat er nieuwe activiteiten ontplooid worden. De kunst van het kiezen tussen VALUE en MONEY in de praktijk brengen en kiezen voor de core business van de hogeschool: goed onderwijs.

1. Inleiding

Fontys Hogeschool Communicatie (FHC) staat voor een aantal boeiende veranderingen. Zakelijke dienstverlening – het vergroten van de inkomsten uit eigen activiteiten – zal een grotere rol gaan spelen in het beleid van de onderwijsinstelling, ingegeven door nieuwe wetgeving en de inzet van een nieuw, competentiegericht, curriculum. Vanuit de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen is het ontwikkelen van zakelijke dienstverlening als strategisch speerpunt voor de komende jaren ingezet. Voor de komende twee jaar is dit beleid door de directie van de FHC vertaald in enerzijds het ontwikkelen van een nieuwe visie en anderzijds het zo snel mogelijk ontplooiën van concrete activiteiten.

Eén van die activiteiten – in het kader van het nieuwe curriculum - is het samen brengen van de student en de praktijk, intensiever dan tot nu toe het geval was. Dit vraagt om een efficiënte organisatievorm waarin externe en zakelijke contacten worden gecoördineerd en afgestemd op het onderwijs van de FHC. Op dit moment zijn er diverse organisatieonderdelen (zoals het Bureau Externe Contacten (BEC) en Alumnivereniging Alumni-Co) op hun manier bezig met het ontplooiën van activiteiten in een externe markt. De wens van de FHC is om deze externe activiteiten te verbreden en efficiënter te coördineren in het kader van het nieuwe curriculum. Oorspronkelijk was de vraag vanuit als volgt:

Voer een uitgebreid onderzoek naar mogelijkheden m.b.t. een eigen 'uitzendbureau' (voorlopige werktitel 'Communication works' (CW)) op drie gebieden:

1: organisatiemogelijkheden en –consequenties van zo'n bureau

2: curriculummogelijkheden en –consequenties

3: communicatieperspectieven, waarbinnen twee aspecten worden onderscheiden:

- *extern: marketingcommunicatie: werving van klanten, opdrachten e.d.
corporate communicatie: communicatie met stakeholders over bureau (mn: communicatiebranche in regio)*
- *intern: docentencorps en ondersteunend personeel. Hier dient, om het bureau kansrijk te maken, een cultuuromslag plaats te vinden, die in het verlengde ligt van de cultuuromslag die de curriculumvernieuwing met zich meebrengt.*

Voorlopige probleemstelling

Het betreft een onderzoeksvraag die complex is van aard en waarbij vele aspecten een rol spelen. Tot nader onderzoek meer duidelijkheid oplevert, is de vraag van de opdrachtgever Fontys Hogeschool Communicatie samengevat in een voorlopige probleemstelling:

Hoe kan de FHC, met ingang van het schooljaar 2006-2007, organisatorisch, operationeel, financieel en communicatiestrategisch het meest flexibel, efficiënt en winstgevend haar externe en zakelijke contacten coördineren afgestemd op de eisen van het competentiegerichte onderwijs en nieuwe curriculum met betrekking tot het verzorgen van praktijkopdrachten en –ervaring voor de eigen vol- en deeltijdstudenten?

Projectplanning

Gezien de relatief korte termijn waarop er concrete plannen nodig zijn en het feit dat FHC zo snel mogelijk aan de slag moet kunnen met een plan, bleek een gefaseerde aanpak wenselijk. Het voorstel was dan ook om het project uit elkaar te halen in 3 opeenvolgende stappen met bijbehorende rapporten:

1. Situatietheorie intern en extern:

De eerste periode van het project is besteed aan vooronderzoek (deskresearch en gesprekken met docenten en studenten) voor het in kaart brengen van de organisatorische mogelijkheden en wenselijkheden voor en de vorm van een eigen bureau. Bij het schrijven van de analyse is geprobeerd om per onderdeel direct aan te geven wat de knelpunten zijn en op het einde de belangrijkste conclusies samen te vatten. Dit leidt tot het uitbrengen van een eerste organisatorisch advies evenals advies over benodigd aanvullend communicatieonderzoek op een relevant vlak.

2. Vervolgonderzoek naar aanleiding van de situatietheorie:

De keuze voor het uiteindelijke onderzoek is gebaseerd op de resultaten van het vooronderzoek bij de situatietheorie. Dit onderzoek is de basis voor de te volgen communicatiestrategie.

3. Communicatieadvies:

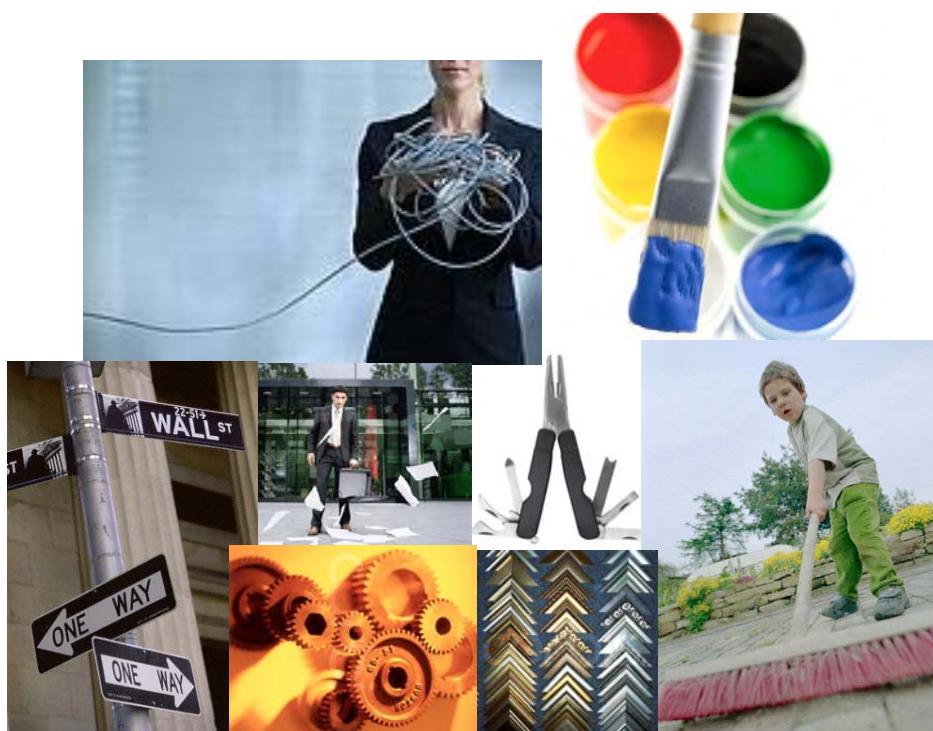
De laatste stap is een onderbouwd advies over de te volgen communicatiestrategie, zowel intern als extern en uitgaande van alle voorgaande adviezen en resultaten. Uiteraard hoort hierbij ook een advies over de in te zetten communicatiemiddelen.

Leeswijzer

Om te bepalen welk aspect op een zo kort mogelijke termijn het meest interessant is, is er eerst intern binnen de FHC onderzocht wat de huidige situatie en wensen voor de toekomst zijn. Aan de hand van diverse notities, onderzoeken en gesprekken met betrokkenen (docenten en deskundigen) zijn in het eerste deel van dit rapport de belangrijkste sterktes en zwaktes van en kansen en bedreigingen voor de FHC in kaart gebracht, met betrekking tot het onderwerp zakelijke dienstverlening. Vervolgens is gekeken naar de externe situatie, zoals de levensvatbaarheid van een eigen uitzendbureau, contacten met opdrachtgevers, de wereld van de zakelijke dienstverlening en hoe concurrerende scholen omgaan met zakelijke dienstverlening. De analyse is bewust af en toe voorzien van commentaar; dit is cursief gedrukt. Uiteindelijk zijn alle conclusies uit de interne analyse in hoofdstuk 2 en de externe analyse in hoofdstuk 3 in hoofdstuk 4 overzichtelijk vormgegeven in een SWOT-matrix (Strengths-Weaknesses/Opportunities-Threats).

De interne- en externe situatietheorie leidt tot een advies in hoofdstuk tot het uitwerken van een aantal – op korte termijn realiseerbare en financieel aantrekkelijke – opties om zakelijke dienstverlening naar een hoger plan te tillen. Daarnaast levert het vooronderzoek een aantal criteria en onderzoeksopties voor vervolgonderzoek, aan de hand waarvan in hoofdstuk 5 een voorstel is gedaan. Op basis van de hieruit gedestilleerde centrale probleemstelling is een onderzoek gedaan onder opdrachtgevers van de FHC. In het tweede deel van dit rapport wordt beschreven hoe het kwalitatief onderzoek (interviews, zowel telefonisch als persoonlijk) met twaalf opdrachtgevers is opgezet en uitgevoerd. Natuurlijk eindigt dit deel met de resultaten (hoofdstuk 7) en de opvallendste conclusies (hoofdstuk 8).

Tot slot bevat het derde deel van dit rapport een op basis van de onderzoeksresultaten onderbouwd advies voor de directie van de FHC met betrekking tot de organisatiestrategie (hoofdstuk 9) en de te volgen marketing- en communicatiestrategie richting externe opdrachtgevers (hoofdstuk 10). Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen (hoofdstuk 11) voor verder onderzoek.



Deel 1

Situatieanalyse

- Meer uit minder -

**'Ik moet het zien – de waarheid die niemand nog weet – ik maak eenzaam mijn plannen
concreet – geef me moed om te zien'**

2. Interne analyse

Fontys Hogescholen is de grootste hogeschool van Nederland, met bijna 38.000 studenten. Fontys Hogeschool Communicatie is de eerste en oudste communicatieopleiding van Nederland. Dan is het niet moeilijk om bij de start ook de beste opleiding te zijn. Tegenwoordig is er echter concurrentie waardoor FHC zijn positie als beste opleiding heeft verspeeld. Het strategisch voornaamste doel van de FHC is als volgt geformuleerd:

(Opnieuw) de beste communicatiehogeschool van Nederland worden door ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardig onderwijs in een leeromgeving die bij de tijds, inspirerend en uitdagend is.

Als subdoelen zijn geformuleerd:

- a) *Goede organisatie van de organisatie*
- b) *Een meer zakelijke benadering binnen maar ook buiten de organisatie*
- c) *Het verhogen van de omzet uit zakelijke dienstverlening van EUR 150.000 nu naar EUR 209.000 in 2006-2007*

Kernwoorden hierbij zijn: uitstraling, transparant, evenwichtig, zichtbaar, hightech en herkenbaar. Het bereiken van dit doel moet vooral af te meten zijn aan de mate waarin de beroepspraktijk FHC-studenten en –alumni aantrekt, maar ook aan de tevredenheid van studenten en alumni. In de notitie 'op weg naar de top' van interim directeur Joep Gilissen (aangesteld voor de periode 2005-2007) worden diverse aandachtspunten beschreven in het kader van de genoemde kernwoorden en het vastleggen van duidelijke kaders waarbinnen in de nabije toekomst gewerkt gaat worden.

Een aantal aandachtspunten en bedachte opties vanuit het management om de doelen te bereiken zijn:

- Rendement op binnengehaalde opdrachten moet omhoog, is nu verliesgevend
- De boodschap naar opdrachtgevers zou moeten zijn: FHC levert deskundigheid, goede kwaliteit tegen betaalbare condities, relatief goedkoop want het zijn studenten en er wordt maatwerk geleverd
- Pro-activiteit in plaats van reactiviteit bij het binnenhalen van opdrachtgevers
- Langdurige contracten afsluiten met interessante opdrachtgevers (bijv. voor 2 jaar)
- Uiteindelijk moet zakelijke dienstverlening winstgevend worden
- Studenten moeten in de toekomst solliciteren naar een stage of opdracht
- Strengere selectie bij propedeuse

2.1 Biloba en het nieuwe curriculum

Fontysbreed is in 2004 het vernieuwingsproject Biloba ingezet. Biloba is een tweelobbig blad, dat gekozen is als naam voor een totaal onderwijsvernieuwingsplan. Biloba wijst enerzijds op de invoering van meer competentiegericht onderwijs en het major-minormodel en anderzijds op de transformatie naar meer vraaggericht, flexibel, en door ict-toepassingen ondersteund onderwijs: maatwerktrajecten voor de student. Kortom, Fontys is op weg naar meer professionalisering en meer en betere zakelijke dienstverlening past uitstekend in deze ontwikkeling.

De FHC loopt daarop vooruit en heeft sinds september 2005 een nieuw curriculum ingevoerd. Dit curriculum bestaat niet meer uit thema's, maar uit projectlijnen, kennis- en vaardigheidslijnen waardoor de student niet meer bezig is met toetsen maken, maar met competenties vergaren. De bedoeling is dat de student elk jaar zijn doelstellingen haalt op het gebied van competentieontwikkeling, en na vier jaar in alle negen eindcompetenties voor een communicatiedeskundige voldoende is ontwikkeld om in het beroepenveld te kunnen functioneren. Studenten werken dus individueel en in groepen meteen al aan allerlei opdrachten en leren

gaandeweg hoe ze dat aan moeten pakken. Belangrijk hierbij wordt de controle op het leerproces. Vanaf de eerste dag is het noodzakelijk om de voortgang van individuele studenten te monitoren.

Een andere consequentie van dit curriculum is dat er meer opdrachten voor studenten voorhanden moeten zijn dan nu het geval is; de wens is om studenten al vanaf het tweede jaar concrete (kleine) praktijkopdrachten uit te laten voeren. Bovendien moeten studenten flexibeler opdrachten kunnen uitvoeren: over de zomervakantie heen getild, korte of lange opdrachten, voor één of meerdere studenten. Een andere wens is om studenten uit het derde of vierde jaar bijvoorbeeld tweedejaars te laten begeleiden bij het uitvoeren van opdrachten. De competenties zijn breed en zowel strategisch als uitvoerend gericht, dus opdrachten moeten eenvoudig of multidisciplinair kunnen zijn. Dit zijn een aantal redenen waarom er een nieuwe opzet voor het bestaande Bureau Externe contacten moet komen, zodat er meer opdrachten binnengehaald en gecoördineerd kunnen worden.

2.2 Bureau externe contacten (BEC) en de toekomst

De FHC heeft een bureau dat verantwoordelijk is voor de externe contacten van de organisatie: het binnenhalen van praktijkopdrachten, het detacheren van docenten naar externe opdrachtgevers en het aanbieden van allerlei cursussen. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor allerlei activiteiten op het gebied van derdejaars praktijkstages voor voltijdstudenten, advies- en afstudeerprojecten (terugkom- en uitzwaaidagen, aanmelding afstuderen, kick off afstuderen organiseren, stagevoorlichting, inleveren scripties, inplannen zittingen, diploma uitreiking) en het bijhouden van externe contacten. De werkwijze wat betreft externe opdrachten is op dit moment vooral reactief en ad hoc. De bedoeling is dat dit bureau in een vernieuwde vorm verder gaat en het centrum wordt voor externe zakelijke dienstverlening vanuit de FHC, met een verbeterd rendement op de activiteiten dan nu het geval is.

Het bureau werd in de afgelopen jaren gecoördineerd door diverse docenten, ondersteund door een medewerker. Er zijn verder vijf docenten als accountmanager verantwoordelijk voor het binnenhalen van opdrachten. Zij zijn aangewezen vanuit het MT. Het binnenhalen van opdrachten gebeurt vooral door het gelegenheidsnetwerk van de docent zelf. Projecten komen binnen via oud-afstudeerders, via afstudeerplaatsen die niet worden ingevuld, via het eigen netwerk van de docenten (via via een borrel een opdracht ontdekken en binnenhalen). Het signaal komt vaak als eerste vanuit de opdrachtgever en er hoeft nauwelijks actief geacquireerd te worden. Een aantal opdrachtgevers zijn KDS (Kenniscentrum Duurzame Streekontwikkeling; hebben een locatie binnen het FHC gebouw) die jaarlijks 5 of 6 projecten aanbieden, Korteweg Communicatie (waar ze elk jaar een marktonderzoek in een specifieke nieuwe markt voor doen) en Fontys OZO (speciale opleidingen voor het onderwijsveld zoals het basisonderwijs). Dit levert nu voldoende opdrachten (zo'n 40 op jaarbasis) op voor studenten, die in het vierde jaar, voordat ze aan hun afstudeerproject beginnen, ook een adviesproject van 12 weken doen in groepsverband. Daarnaast komen er ook opdrachten voor praktijkstages (via het stagebureau) en afstudeerstages binnen.

De studenten krijgen alleen een vergoeding voor de opdracht als de opdrachtgever dit wil, los van onkosten- en reiskostenvergoedingen. Wel vraagt FHC voor elke opdracht een bedrag van EUR 5000,- voor de inzet van een docent die de studenten begeleidt (gemiddeld 8 tot 10 studenten per docent). Hiervoor tekent de opdrachtgever een opdrachtbevestiging. De vergoeding is geen harde eis, opdrachtgevers die niet kunnen betalen (bijvoorbeeld uit de non profitsector), hoeven vaak niets of maar een deel van dit bedrag te betalen. Het rendement op de activiteiten van het BEC is negatief: het kost meer geld dan het oplevert.

Juridisch gezien is de inzet van studenten 'tegen betaling' discutabel; Fontys mag namelijk geen geld vragen voor de inzet van studenten als dit deel uitmaakt van het reguliere onderwijsproces. Nu gebeurt de betaling weliswaar voor de begeleiding van een docent, maar deze handelwijze kan consequenties hebben als het – in het kader van het nieuwe bureau – op grotere schaal gebeurt.

Kortom, dit aspect moet verder juridisch uitgediept worden, om te weten waar de grenzen liggen wat betreft financiële vergoedingen voor zakelijke dienstverlening waarbij studenten betrokken zijn.

Verder verzorgt het BEC ook in beperkte mate cursussen voor het beroepenveld. Er wordt echter weinig tot geen tijd besteed aan het onderzoeken van de behoefte en interesses bij de mogelijke doelgroepen (bijvoorbeeld alumni) wat betreft dergelijke cursussen. Zo kan het dus voorkomen dat een cursus op het laatste moment moet worden afgeblazen, omdat er te weinig aanmeldingen zijn.

Het BEC is gesitueerd in twee kantoorruimtes midden op de verdieping van den FHC. Ze zijn geopend op werkdagen onder kantooruren. Om 17.00 uur zijn ze gesloten. Deeltijdstudenten hebben daardoor geen contacten met het BEC, tot het moment dat ze zich moeten aanmelden voor hun afstudeertraject. Het BEC ontplooit verder ook geen activiteiten voor deeltijdstudenten; hun focus ligt toch vooral op de voltijdstudenten.

CRM systeem

Tot de invoering van een CRM systeem, een paar maanden geleden, moest het BEC en de FHC het doen met een eigengemaakt systeem waarin dingen als informatie over opdrachten en opdrachtgevers kon worden bijgehouden. Nu is er dus een centrale database om alle contacten vanuit de FHC in te kunnen voeren. Iedereen die nu contact heeft met een opdrachtgever, kan dit aanvullen in het systeem. Dit is een grote stap vooruit wat betreft de mogelijkheden om informatie vast te leggen en over te dragen, zodat iedereen toegang heeft tot dezelfde kennis. Dat levert uiteindelijk meer efficiëntie op en dit is een must voor goede zakelijke dienstverlening en coördinatie van activiteiten. Wel is het belangrijk dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt en het systeem geüpdate blijft.

Het begrip uitzendbureau

FHC heeft aangegeven een eigen uitzendbureau te willen, om de zakelijke dienstverlening verder uit te breiden en de gewenste omzetverhoging te kunnen realiseren. Duidelijk is dat dit bureau enerzijds contacten moet hebben met opdrachtgevers om opdrachten van studenten binnen te halen. Anderzijds kan het bureau ingezet worden voor het extern detacheren van docenten en het verzorgen van commerciële cursussen en trainingen. *De definitie van een uitzendbureau is echter veel breder dan dat, waarbij centraal staat dat het bureau verloont en factureert. De vraag is dan ook of het begrip 'uitzendbureau' wel de juiste term is voor het nieuw op te zetten bureau. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de werkzaamheden van een uitzendbureau om de definitie te verduidelijken.*

CommunicationWorks

Inmiddels zijn er diverse plannen om het nieuwe bureau, de 'opvolger' van het BEC, gestalte te geven. Eén van de meest uitgewerkte plannen is het voorstel voor een bureau met de werknaam 'CommunicationWorks'³. Hierin wordt de noodzaak gesignaleerd voor efficiënter werken, aangezien er nu allerlei zaken op het gebied van zakelijke dienstverlening binnen de FHC door elkaar lopen en overlappen. De taken van het nieuwe CommunicationWorks waarmee omzet gegenereerd kan worden zijn:

- Verzorgen van educatieve trajecten (cursussen, workshops etc.) voor intern en extern publiek
- Trainingen op het gebied van deskundigheidsbevordering (vakverdieping) voor externen (bijvoorbeeld alumni) en internen
- Externe coachingstrajecten opzetten voor het begeleiden van startende professionals
- Communicatieopdrachten binnenhalen voor het onderwijsproces, evenals het op peil houden van het stageaanbod voor studenten (zonder direct financieel voordeel)

³ 'CommunicationWorks' FHC werkt; zakelijke dienstverlening door en bij FHC, door Leo van de Pas

- Communicatieproducten verzorgen voor externen
- Docenten detacheren naar het bedrijfsleven om hun expertise in specifieke situaties in te zetten. Dit betekent echter wel dat die docent niet meer (volledig) beschikbaar is om les te geven aan de FHC. Een andere optie, die geen directe inkomsten, maar wel kennis oplevert, is het detacheren van docenten om professionele ervaring op te doen
- Coördineren van internationale uitwisselingsprogramma's (levert ook niet direct inkomsten op)

Deze nieuwe opzet betekent dat er erg veel verschillende zaken ineen gecoördineerd moeten worden. Om een aantal van deze aspecten, zoals educatieve trainingen en deskundigheidsbevordering, goed in de markt te zetten is minstens nog aanvullend onderzoek nodig. Niet alles zal even lucratief zijn, en bovendien is het verstandig om concurrentievervalsing op de externe markt te voorkomen en de sterke kanten van de FHC uit te buiten. Primair moet het echter blijven gaan om het ondersteunen van het nieuwe curriculum en het bijbehorende onderwijsproces, evenals het op korte termijn vergroten van de omzet door zakelijke dienstverlening. Dat betekent dat deze taken prioriteit moeten hebben.

2.3 De belangrijkste doelgroepen binnen de FHC

De FHC heeft directe contacten met drie belangrijke (interne) doelgroepen: de student, de docent/medewerkers en de alumni. De laatste groep is weliswaar extern, maar door hun band met de FHC desalniettemin een interessante en belangrijke groep.

1. De student

De student staat centraal bij de FHC: zonder student heeft een HBO-opleiding natuurlijk geen bestaansrecht. De student van tegenwoordig krijgt alleen maar meer keuzemogelijkheden en moet steeds meer zijn eigen studietraject gaan samenstellen. De overheid stuurt hierop aan (zie hoofdstuk 3). Controle op het leerproces speelt een steeds belangrijker rol binnen de FHC.

In diverse plannen voor het nieuwe bureau wordt geopperd om studenten zelf te laten solliciteren naar de beschikbare opdrachten, vooral als het gaat om vierdejaars projecten. Op zich is dat leerzaam, maar organisatorisch brengt het meer werk met zich mee dan wanneer opdrachten verdeeld worden op basis van interesse en ontwikkelingspunten van de studenten. Wat als er opdrachten zijn waarop veel studenten zijn die solliciteren, terwijl er andere opdrachten zijn die geen aandacht krijgen? Het is natuurlijk geen goede dienstverlening als een opdrachtgever dan alsnog te horen krijgt dat er geen student is die interesse heeft in zijn opdracht. Bovendien moet ergens alsnog selectie plaatsvinden welke studenten welke opdracht gaan uitvoeren. Tot slot blijkt uit landelijk onderzoek dat studenten veelal niet tevreden zijn over hun stage- en afstudeerbegeleiding. Vooral kennis over het stagebedrijf ontbreekt. Studenten hechten dus belang aan een goede begeleiding; het gaat in de eerste plaats om de studie die men volgt.

FHC moet zich er de komende jaren op gaan richten om zoveel mogelijk goede studenten binnen te halen. Dat kan alleen door goede voorlichting (zowel op open dagen en voorlichtingspresentaties als via brochures en de website). Hiervoor is een goede en duidelijke profilering van belang: FHC moet zichzelf in de markt zetten om de ambitieuze missie opnieuw de beste communicatieopleiding van Nederland te worden waar te maken.

Naast de voltijd- heeft de opleiding ook een deeltijdvariant. Deze studenten hebben een uiteenlopende achtergrond (o.a. wat betreft werkervaring en vooropleiding), wat het moeilijker maakt om in te spelen op de kennis en ervaring van de doelgroep. Vooralsnog loopt de deeltijdopleiding qua curriculum in de pas met de voltijdopleiding, maar waar het gaat om projectwerk en het uitvoeren van communicatieopdrachten kunnen deeltijdstudenten vaak makkelijker gebruik maken van hun eigen werkkring. Deeltijdstudenten hebben eerder behoefte aan

de beschikbaarheid van studiefaciliteiten in de avonduren als ze op school zijn en eventuele begeleiding op de arbeidsmarkt als ze hun diploma (bijna) hebben behaald. Wat betreft de inrichting van en aandacht voor de deeltijdopleiding kan er binnen de FHC dan ook nog een verbeteringslag gemaakt worden.

Adviesproject

In het vierde jaar doen voltijdstudenten een adviesproject. Afgelopen herfst is voor de tweede maal een pilot gedaan waarbij nu twee groepen studenten in de vorm van een communicatiebureau hebben gewerkt. Binnen de communicatiebureaus wordt gewerkt aan diverse opdrachten, groot en klein, uitvoeren en strategisch. De twee studenten die bureaumanagers van dit project waren, hebben hun ervaringen in een verslag beschreven, met als doel kernelementen en verbeterpunten aan te geven. Dit verslag geeft ook een goed beeld van de wensen en behoeftes die voltijdstudenten hebben als het gaat om projectwerk tijdens de studie.

Aanleiding voor het rapport is dat er in het verleden en op dit moment een aantal nadelen zijn geconstateerd in de vorm waarin de huidige vierdejaarsprojecten functioneren. Er blijkt behoefte te zijn aan studenten die flexibeler aan wat kleinere opdrachten kunnen werken, omdat er opdrachten worden aangeboden die minder dan vijftien weken in beslag nemen, of die bijvoorbeeld maar één of twee studenten nodig hebben. In het rapport constateert men dat een belangrijk element de beeldvorming en visie van de FHC is, op het gebied van onderwijs en communicatie. Veel randvoorwaarden zijn niet voldoende vastgelegd en omschreven. Het ontbreekt de FHC weliswaar niet aan allerlei mooie ideeën, maar wel aan het maken van duidelijke keuzes.

De voltijdstudenten werden gemotiveerd door het doen van brede opdrachten waardoor ze zichzelf allround konden ontplooiën. Bovendien ervoeren ze door de projecten een vorm van vakbekwaamheid (klaar zijn voor het vak), zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Ze hechtten belang aan de interactie onderling, de veiligheid van deskundige begeleiding, het 'nog fouten mogen maken' en het contact met de beroepspraktijk door het werken met een concrete externe opdrachtgever. Het gaat dus vooral om het leerproces.

StudieSteunpunt Contact

StudieSteunpunt Contact is de studievereniging van de FHC. Zij zijn er primair voor studenten en verzorgen tentamens, examens, boeken, informatie en excursies. Ze staan los van het BEC, maar hebben dus ook activiteiten waarbij contacten met externe opdrachtgevers gelegd worden. Er is één oud-studente die gedurende drie dagen per week Contact runt, ondersteund door vrijwillige studenten. Ze zijn alleen bereikbaar onder kantooruren overdag, dus deeltijdstudenten kunnen 's avonds niet binnenlopen.

2. De docent

Docenten binnen Fontys hebben naast lesgeven vaak vele andere taken en verantwoordelijkheden. Er zijn zelfs docenten die door allerlei nevenactiviteiten zelden meer voor het lesactiviteiten worden ingezet. Anderen krijgen dan weer een aantal uren per maand of kwartaal om nevenactiviteiten te doen (zoals het accountmanagement voor het BEC of het verzorgen van alumni-activiteiten). De hoeveelheid beschikbare tijd is vaak niet voldoende. Daardoor ontstaat een situatie waarin docenten van alles een beetje doen, maar niets echt voluit kunnen oppakken naast hun lestaten. De input van docenten binnen zakelijke dienstverlening kost op dit moment meer dan het oplevert.

Over het algemeen zijn de docenten van de FHC erg betrokken bij hun werk, en hebben ze geen moeite met het investeren van eigen tijd om een project tot een goed eind te brengen. Ze zijn echter niet allemaal even goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de FHC en de activiteiten van andere docenten. Dit komt een efficiënte samenwerking niet ten goede. De interne communicatie binnen de FHC is reeds lange tijd een verbeterpunt, maar het blijkt moeilijk er concreet verbetering in te brengen. Als één van de oorzaken wijst men bijvoorbeeld op het feit dat er nooit een moment in

de week is waarop alle docenten aanwezig zijn. Daarnaast is het onmogelijk om via e-mail en andere middelen elkaar voldoende op de hoogte te houden. Docenten hebben vooral onderling contact met collega's die op dezelfde kamer zitten. Er heerst geen cultuur van het elkaar aanspreken op eigen verantwoordelijkheid om geïnformeerd te zijn en te blijven.

3. Alumni en Alumni-Co

Alumni-Co is de alumnivereniging van de FHC. Zij vallen organisatorisch onder het BEC. Het bestuur bestaat uit zes personen uit het beroepenveld (alumni), drie docenten van de opleiding en een aantal derde of vierde jaars studenten. Ze werken met vrijwilligers om activiteiten te realiseren. De docenten zijn voor 20 uur per kwartaal vrijgemaakt om bezig te zijn met Alumni-Co en activiteiten te realiseren. Ze organiseren activiteiten als borrels, presentaties, sollicitatietrainingen en workshops, primair voor alumni. Hiervoor gebruiken ze ook een netwerk uit het beroepenveld, wat soms tot overlap leidt met de activiteiten van het BEC op dit gebied.

Alumni betalen op dit moment geen bedrag voor hun lidmaatschap, maar geld voor elke activiteit die ze willen bijwonen. Het budget voor activiteiten van Alumni-Co ligt niet vast, maar wordt verkregen door het declareren van de kosten van de activiteiten. Op dit moment kost dit EUR 10.000 per jaar.

Het op peil en up to date houden van het adressenbestand is één van de grootste problemen van Alumni-Co. Op dit moment is elke afgestudeerde automatisch lid, maar dat betekent dat er veel 'slapende' leden zijn – dus een vervuiling van het actieve bestand. Omdat veel studenten vlak na hun afstuderen verhuizen en hun adreswijziging niet doorgeven, kloppen veel adressen niet meer. Een andere bottleneck is het feit dat de behoeftes van alumni op het gebied van activiteiten niet goed in beeld zijn. Er is nooit goed onderzocht welke verschillende doelgroepen er onder de alumni zijn: wie heeft interesse in welk soort activiteiten of bijeenkomsten? Hiervoor gaan een aantal studenten nu een onderzoek uitvoeren. Ook zou Alumni-Co graag een eigen huisstijl willen, omdat ze niet uit de voeten kunnen met de elementen van de Fontys huisstijl.

Wel is er in 2004 onderzoek geweest naar de plek waar afgestudeerden uit het jaar 2002-2003 (voltijd) na het behalen van hun diploma terechtkomen. Hieruit bleek dat 46,2% van de afgestudeerden na zes maanden een baan in de communicatie had gevonden, 29,4% had een baan in een ander vakgebied en 24,2% was verder gaan studeren. De resterende 10,5% deed iets heel anders dan werken of studeren. Als FHC als missie heeft de beste te zijn, zullen alumni ook eerder worden gewaardeerd als de beste nieuwe aanwas op de arbeidsmarkt. Het percentage van afgestudeerden die in de communicatie aan de slag gaan, zal daardoor nog verder kunnen stijgen. Dit trekt ook weer studenten aan.

Alumni-Co is qua alumnivereniging binnen Fontys Hogescholen best ver wat betreft opzet en organiseren van activiteiten. Toch ziet met alumni nog te weinig als de potentiële eerste stap van een extern netwerk. Door zowel vol- als deeltijdstudenten al tijdens de studie betrokken te maken en houden bij de FHC en kennis te laten maken met Alumni-Co, creëer je ook eenvoudiger een netwerk van alumni die contact blijven onderhouden met de opleiding. Ze zullen nog eerder opdrachten neerleggen, expertise willen leveren of cursussen of gastcolleges willen geven. De beste communicatieopleiding van Nederland, heeft natuurlijk ook tevreden en betrokken alumni. Op dit moment ervaren alumni niet echt een actieve band met de FHC en vinden ze de georganiseerde activiteiten niet interessant genoeg om daarmee aan de slag te gaan.

2.4 Overige interne aandachtspunten

Digitale media FHC

De FHC heeft een eigen website van waaruit informatie over de opleiding, het eigen intranet/webboard voor medewerkers en studenten en een aantal specifieke website toegankelijk zijn. Het is dus eigenlijk een verzameling links voor verschillende doelgroepen. Zo is er een link naar de eigen website van Alumni-Co, waarop informatie over de activiteiten voor alumni maar ook diverse vacatures staan. Ze hebben plannen om de website uit te breiden met een deel waar studenten en alumni zichzelf kunnen presenteren, bedoeld als netwerk. Daarnaast is er de website Com2Know, een samenwerkingsverband met de Hogeschool van Utrecht en bedoeld als een kennisnetwerk waarop iedereen kennis kan komen halen en brengen. Er staan boekrecensies op, kenniskaarten en diverse communicatielinks. Ook hier staan weer vacatures genoemd en zijn er plannen om er een soort vacature/CV bank van te maken. Er is dus enerzijds overlap tussen de sites, anderzijds mist de samenhang van één echte FHC site binnen het Fontysdomein. *Het zou efficiënter zijn als bijvoorbeeld vacatures/opdrachten/stages voor studenten en alumni op één centrale plek te vinden zijn. Dit kan een unique selling point naar opdrachtgevers met een vacature of opdracht zijn: dit wordt geplaatst op een plek waar alle FHC-studenten en alumni die op zoek zijn regelmatig kijken, dus bedrijven kunnen gericht de juiste kandidaat vinden en studenten kunnen zien wat de diverse bedrijven te bieden hebben.*

Alle studenten, medewerkers en docenten hebben een eigen Fontys e-mailadres. Bij studenten wordt dit adres direct na de studie weer afgesloten. Voor het bereiken van alumni is dat jammer, omdat ze misschien via een andere weg niet meer bereikbaar zijn als ze verhuizen.

De FHC-locatie

De FHC is gesitueerd op de eerste verdieping van Fontysgebouw R4 in Eindhoven. De locatie bestaat uit een gang met leslokalen en werkkamers aan de ene kant, en aan de andere kant een studie/ontmoetingsruimte met twee afgescheiden leslokalen/presentatieruimtes. Deze ontmoetingsplaats is ook gelegen aan een gang met kantoren waar zich de directie, het secretariaat, het BEC/Alumni-Co, StudieSteunpunt Contact, en aan het uiteinde drie docentkamers bevinden. Op dezelfde verdieping heeft ook het eerder besproken KDS een kantoor, vanwege de uitgebreide samenwerking met de FHC op het gebied van opdrachten.

Hoewel het BEC centraal ligt, is het door de mogelijkheid kantoordeuren te sluiten, geen toegankelijk geheel (zeker niet voor deeltijdstudenten, omdat zij het BEC zelden of nooit open aantreffen). De inrichting is standaard en conform de rest van het gebouw waar nog andere opleidingsinstituten gevestigd zijn. De ruimte van de FHC is relatief beperkt en uitbreiding van de capaciteit is niet eenvoudig te realiseren. De verdieping heeft niet echt een eigen sfeer ten opzichte van de rest van het gebouw. Het centrale punt is de open ontmoetingsruimte, waar groepjes studenten elkaar ontmoeten en overleg kunnen plegen, als dan niet met docenten. Ook staan er diverse PC's waar studenten aan kunnen werken via het Fontys netwerk.

Uit plannen blijkt dat de inzet van gebouwen en lokalen rendabeler zou kunnen; er zijn nog genoeg momenten waarop lokalen leegstaan (bijvoorbeeld in de avonduren). Deze kunnen uitstekend gebruikt worden voor cursussen en andere activiteiten. Overigens is R4 op woensdag en vrijdag al om 18.00 uur gesloten; FHC is dus gebonden aan de openingstijden van het gebouw.

Als het nieuw op te zetten bureau een centrale spil van de FHC moet vormen, is het raadzaam ook eens te kijken naar de fysieke inrichting van de verdieping. Hoe kan het nieuwe bureau een open, toegankelijke en meer centrale plek in de ruimte krijgen? Meer openheid en dynamiek in de inrichting, heeft ook een weerslag op de werksfeer in het gebouw en de professionele uitstraling van de FHC.

3. Externe analyse

De FHC heeft natuurlijk ook te maken met belangrijke ontwikkelingen in hun omgeving, zoals het overheidsbeleid, de arbeidsmarkt, contacten met het beroepenveld en concurrerende opleidingen. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste factoren met betrekking tot de ontwikkeling van zakelijke dienstverlening van de FHC beschreven.

3.1 Het overheidsbeleid en de nieuwe Wet op Hoger Onderwijs

Fontys krijgt de komende jaren te maken met een afnemende geldstroom vanuit de overheid. Deze wil dat onderwijsinstellingen zichzelf steeds meer gaan bedruipen en dat onderwijs steeds verder geprivatiseerd wordt. Daaruit ontstaat ook de noodzaak om meer geld binnen te halen door ook zakelijke diensten te verlenen. Op dit moment zit Fontys midden in de overgangssituatie. Eerst wordt de huidige wet (WHW) gewijzigd met betrekking tot de financiering van het onderwijs. Dit gaat in het schooljaar 2007-2008 in. Vervolgens maakt de overheid in 2008-2009 een stap verder naar een totaal nieuwe onderwijswet voor hoger onderwijs, de WHOO, waarin naast onderwijs ook onderzoek wordt vervat. Ook de accreditatieprocedure voor bestaande en nieuwe opleidingen is behoorlijk aangescherpt. Niet alle opleidingen hebben zomaar bestaansrecht.

De reden voor deze ontwikkeling is het feit dat de overheid een cultuuromslag wil bereiken ten opzichte van het volgen van onderwijs. Om kennis te verwerven, mag je als student best betalen of geld lenen; uiteindelijk betaalt het aankopen van kennis zichzelf terug. Daar staat dan wel tegenover dat het onderwijs onderhevig wordt aan marktwerking. Studenten die moeten betalen voor kennis, moeten ook flexibel hun studietraject kunnen bepalen en makkelijker kunnen switchen. Het dubbele daarin is echter dat de overheid switchen wil stimuleren, maar tegelijkertijd niet verwacht dat het veel zal gebeuren. Het hoger onderwijs ontkomt er echter niet aan om zakelijker, en ook meer vraaggericht te worden. Concurrentie tussen onderwijsinstellingen zal, zeker binnen de regio, ook een rol gaan spelen. Een sterke positionering van Fontys Hogescholen en in het bijzonder de FHC is dus belangrijk.

Studenten worden nog meer de baas over hun eigen studietraject. In het geval van HBO opleidingen zit dat als volgt. Voor het volgen van een vierjarige bachelor opleiding krijgt een student met ingang van 1-1-2007 in totaal 8 leerrechten van 6 maanden en voor een driejarige masteropleiding krijgt de student dan nog eens 6 leerrechten van 6 maanden (dit zijn gescheiden trajecten). Na elk half jaar leerrecht kan de student switchen naar een andere opleiding en als de student extra leerrechten nodig heeft, dan betekent dat zelf betalen. De opleiding mag dan ook zelf bepalen wat het collegegeld van die studenten wordt. De vergoeding die opleidingen krijgen als een student zijn diploma haalt verval; opleidingen krijgen een vergoeding voor de ingezette leerrechten en zijn er uiteindelijk bij gebaat als een student zijn diploma binnen de gestelde termijn haalt.

Fontys is hierom met het in hoofdstuk 2 beschreven Bilobaproject begonnen. Er dienen zich een aantal vraagstukken aan, zoals het faciliteren van switchers zodat ze binnen de opleiding blijven. Belangrijker is echter dat switchers binnen het nieuwe competentiegerichte onderwijs na een half jaar eigenlijk nog niet getoetst zijn. Dat vraagt dus om uitstroomtoetsen om het niveau van de student te bepalen, en om een instroomtoets bij de instelling waar de student naartoe gaat om het instapniveau te bepalen. De opleidingen moeten dus flexibeler worden qua opleidingstraject, maar krijgen ook meer werk om dit te faciliteren. Bij Fontys betekent dit dat de opleidingen die nu nog vaak teveel hun eigen eilandjes vormen, beter moeten gaan samenwerken, zodat het makkelijker wordt om mensen van opleiding te laten switchen terwijl ze binnen Fontys blijven.

Een andere factor is het gevaar van een strengere selectie op de propedeuse. De instroom van studenten kan hierdoor terug gaan lopen, omdat men het risico niet wil lopen leerrechten te verspelen. Daarentegen trek je wel de echt gemotiveerde studenten aan.

3.2 Zakelijke dienstverlening en het uitzendbureau

De initiële opdracht vanuit de FHC is het opzetten van een uitzendbureau om de zakelijke dienstverlening vorm te geven. Een uitzendbureau levert inderdaad zakelijke dienstverlening, maar alle zakelijke dienstverlening maakt nog geen uitzendbureau. Zakelijke dienstverlening gaat om het tegen betaling verlenen van diensten, op commerciële basis. De dienst van een uitzendbureau is het leveren van geworven personeel op geworven vacatures; in zoverre sluit dit aan bij de wens van de FHC om studenten bij opdrachtgevers aan het werk te zetten. Het begrip uitzendbureau is echter veel breder.

De praktijk van een uitzendbureau bestaat niet alleen uit het inschrijven en selecteren van geschikte kandidaten en het bezoeken van bedrijven om vacatures te werven. Op het moment dat er een match tot stand komt, spelen heel veel administratieve en juridische factoren een belangrijke rol. Er moet een arbeidsovereenkomst met de kandidaat tot stand komen, want het uitzendbureau wordt juridisch gezien de werkgever en heeft dus ook te maken met allerlei wettelijke rechten en plichten van werkgeverschap. Zo moet er gekeken worden naar de rechtspositie van de kandidaat, de contractvorm (op uitzendbasis of detachering), de salariëring (via de CAO van het inlenende bedrijf of via de CAO van de Algemene Bond voor Uitzendondernemingen) en de kandidaat moet begeleid worden gedurende zijn werkzaamheden. Als werkgever ben je immers verplicht om een dossier te vormen over de kandidaat en allerlei documenten als kopie paspoort, loonbelastingverklaring en voortgangsgesprekken te archiveren.

Daarnaast moet er een schriftelijke afspraak met de opdrachtgever gemaakt worden, dan wel in de vorm van een opdrachtbevestiging, dan wel in de vorm van een contract. Een goede juridische ondersteuning is belangrijk, alsmede kennis van de Flexwet en het arbeidsrecht. Wettelijke bepalingen zijn aan veel wijzigingen onderhevig, en het is bij een groot uitzendbureau al een hele klus om deze wijzigingen bij te houden. Het is nagenoeg onmogelijk om iedereen goed op de hoogte te houden van alle wijzigingen. Fouten kunnen leiden tot situaties waarin kandidaten recht hebben op bijvoorbeeld een vast dienstverband en dat is natuurlijk niet altijd wenselijk.

Tot slot is er veel administratie bij een uitzendbureau. Naast het vastleggen van allerlei gegevens in de database (over kandidaten, bedrijven, uitgevoerde acties en bezoeken, plaatsingen etc.), zit er ook een hele salarisadministratie achter. Deze zorgt voor het bepalen van kostprijzen op basis van wettelijke opdrachten die je als werkgever moet doen (pensioen, ww-premie, inhoudingen van spaarloon etc.). Ze verzorgen ook de loonstroken, doorvoeren van correcties en de bijbehorende facturatie naar de opdrachtgevers. Als intercedent krijg je dan nog te maken met het inboeken van gewerkte uren, het verwerken van onkostendeclaraties, het verwerken van ziekmeldingen en het oplossen van problemen.

Er komt dus heel wat kijken bij de praktijk van een volledig uitzendbureau. Wettelijk is het dan ook nog zo dat je, als je binnen je eigen organisatie een uitzendbureau begint, je geen personen mag uitzenden binnen de eigen organisatie. Het bureau moet dan op zijn minst een aparte BV zijn. Ook mag je alleen mensen kortdurend uitzenden, als je aangesloten bent bij de ABU als regulier uitzendbureau; anders kun je alleen maar contracten voor bepaalde tijd afsluiten (maximaal drie opeenvolgende (= minder dan 3 maanden ertussen) contracten in een periode van maximaal drie jaar), waardoor de flexibiliteit verloren gaat. Bovendien is er een kostenintensieve infrastructuur en gekwalificeerd personeel nodig om een uitzendbureau te laten functioneren. Er zijn onderwijsinstellingen die een eigen uitzendbureau hebben. Hieronder een aantal voorbeelden.

Technische Universiteit Eindhoven (TU/e): Euflex

De TU/e is in 1998 begonnen met het opzetten van een aparte BV: Euflex. Euflex is opgezet om loopbaantrajecten voor TU-medewerkers te ontplooiën, student-assistentenschappen binnen de TU/e centraal te kunnen onderbrengen, onderwijsondersteunend personeel te kunnen werven en hoger opgeleiden extern te kunnen plaatsen. Ze zijn daarom in zee gegaan met TopStart en Start Uitzendbureau; de hele infrastructuur van Start werd gebruikt om kandidaten te werven en uitzendcontracten af te kunnen sluiten. Detacheringen (contracten voor bepaalde tijd) verliepen uiteindelijk via Euflex; via Start is voor de verloning en facturering Deloitte en Touche in de hand genomen.

In 2004, ruim vijf jaar na de oprichting, bleek het pas rendabel om een eigen salarisadministratiesysteem in te kopen. De ervaring van de bij Euflex werkzame intercedenten en medewerkers was toen voldoende om de stap te zetten. De samenwerking met Start wordt nu langzaam afgebouwd; er werken bij Euflex drie medewerkers die zich bezighouden met de salarisadministratie en verder werken er naast de directeur en zijn secretaresse, zeven mensen in de bemiddeling van personeel. Voor 20 uur in de week zit er nog een intercedente van Start om onderwijsondersteunende medewerkers te werven via het netwerk van Start en om uitzendcontracten te kunnen afsluiten.

Hogeschool van Utrecht (HvU): Interval Student

De HvU is in zee gegaan met Tencé en is voor de gehele hogeschool het uitzendbureau Interval Student begonnen. Zij zijn gericht op (bij)banen en eventueel stages voor studenten van de HvU en eventueel alumni. Dan nog kunnen ze vooral banen bieden in bepaalde branches, wat natuurlijk afhankelijk is van de opdrachtgevers waar Tencé mee samenwerkt.

Ook hier is de opzet dus gericht op een totale hogeschool en in samenwerking met een groot bestaand uitzendbureau dat alle infrastructuur, medewerkers en kennis meeneemt. Fontys heeft een dergelijke samenwerking ook gehad met TopStart. Deze is in 2001 gestopt omdat de arbeidsmarkt voor HBO'ers toen veel moeilijker werd vanwege de economische situatie. Het bureau bleek niet meer rendabel.

3.3 De arbeidsmarkt en communicatie

De afgelopen jaren was het erg moeilijk op de arbeidsmarkt voor schoolverlaters in het vak communicatie. Door de economische recessie werd er in het bedrijfsleven onder andere flink gesneden in het budget voor communicatie en dus ook in de bijbehorende functies. Er waren beduidend minder vacatures in de richting communicatie. De situatie voor alumni op de arbeidsmarkt was dan ook niet erg makkelijk. Van de alumni van de FHC die in 2002-2003 afstudeerden, vond slechts 43% binnen 9 maanden een baan in het communicatievak en velen kozen ervoor om weer te gaan studeren.

In 2005 is langzaam de opmars van de economie begonnen en sinds begin dit jaar trekt de arbeidsmarkt duidelijk aan. Dat is ook te merken aan het aantal communicatievacatures dat gepubliceerd wordt. Stond er in voorgaande jaren zelden een communicatiefunctie voor een starter (1 tot 3 jaar werkervaring) in een blad als Intermediair, nu zijn deze vacatures wel te vinden. Meer keuze betekent ook minder concurrentie bij het solliciteren. Bovendien geeft deze trend aan dat bedrijven weer geld voor communicatie over hebben.

Voor de FHC is dit een kans: de arbeidsmarkt vraagt jonge professionals en het bedrijfsleven heeft weer budget voor groei. Als de FHC zich in deze tijd goed kan profileren naar het bedrijfsleven (bijvoorbeeld in de eigen regio), dan zal het bedrijfsleven reageren door FHC in te schakelen bij het zoeken naar nieuwe medewerkers. Zo kunnen natuurlijk ook opdrachten voor FHC studenten makkelijker gewonnen worden.

3.4 Zakelijke dienstverlening: de klant

Zaken doen is een kwestie van het zoeken naar win-win situaties. Dat lijkt een open deur, maar voor een onderwijsinstelling als Fontys is dat geen tweede natuur. Zakelijke dienstverlening betekent het verlenen van een dienst, iets immaterieels, waar men geld voor over heeft. En er zijn veel bedrijven die dezelfde diensten aanbieden. De kern van het communicatievak is dan ook positieve belangstelling genereren voor jouw bedrijf en jouw dienst.

Bij zakelijke dienstverlening zijn een aantal factoren belangrijk om een klant goed te bedienen:

- Een persoonlijke benadering: persoonlijk contact met een representant van de organisatie. Het werkt goed als een klant te allen tijde een vast aanspreekpunt binnen het bedrijf heeft.
- Pro-activiteit: vooruitlopen en anticiperen, actief acquireren. Monitoren wat de omgeving en de concurrentie doet om daarop in te kunnen spelen. Hierbij hoort ook het niet denken in vaste kaders (bijvoorbeeld qua werktijden en vakanties), maar flexibiliteit om de toekoorts draaiende te houden.
- Resultaatverantwoordelijkheid: mensen verantwoordelijk maken voor hun eigen succes en daarmee het succes van de organisatie. Bijgevolg heeft het ook consequenties als de prestaties niet goed zijn.
- Gunaspect: als een klant een goed persoonlijk contact heeft met zijn aanspreekpunt, zal deze de opdracht eerder gunnen.
- Kwaliteit van de dienstverlening: dit hangt ook samen met het gunaspect. Kwalitatief goede dienstverlening valt of staat met zaken als afspraken nakomen, goed en structureel relatiebeheer, goede afhandeling van afspraken en financiële zaken, correcte klachtenafhandeling en het nemen van verantwoordelijkheid.
- Kennis van de sterke punten van de organisatie (en de zwakke punten): sterke punten kunnen inzetten als unique selling points, weten wie je bent en wat je een klant wel en niet kunt bieden. Focus op je eigen niche, niet alles willen zijn en kunnen.
- Kennis van de verwachtingen van de klant: weten wat de klant belangrijk vindt, zodat je daarop in kunt spelen.

Het goed en efficiënt inregelen van een organisatie om deze factoren goed te benutten is natuurlijk verstandig. Onderzoek en regelmatig evalueren van het effect van je activiteiten is dan ook geen overbodige luxe.

3.5 Samenwerkingsverbanden en concurrentie

De FHC heeft diverse samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld met collega-opleidingsinstituten als de Hogeschool van Utrecht. Samen hebben ze het communicatiekennisnetwerk Com2Know opgezet; een database op internet waar iedereen kennis kan komen halen en brengen over het vak communicatie. Daarnaast zijn er contacten met diverse andere communicatieopleidingen (o.a. Hogeschool In Holland) en zelfs internationale contacten.

Daarnaast hebben ze een aantal samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers. Zo heeft het eerder genoemde Kenniscentrum Duurzame Streekontwikkeling (KDS) zelfs een locatie naast de FHC locatie. Ze nemen regelmatig studenten 'af' voor het uitvoeren van communicatieopdrachten bij diverse van hun projecten. Hetzelfde geldt voor Bex* Communicatie; dit communicatiebureau is ook één van de vaste contacten van de hogeschool. Zo zijn er diverse contacten met opdrachtgevers, sommige vast en andere weer wat wisselender.

Als het gaat om concurrentie qua communicatieopleiding heeft de FHC te maken met:

- Hogeschool Utrecht: HBO (bachelor) opleiding Communicatiemanagement (zowel voltijd als deeltijd en duaal)

- Hogeschool In Holland: HBO (bachelor) opleiding op locaties in Amsterdam/Diemen, Den Haag en Rotterdam (zowel voltijd, als deeltijd en duaal)
- Haagse Hogeschool: HBO (bachelor) opleiding Communicatie, voltijd en deeltijd
- Hogeschool Leiden: HBO (bachelor) opleiding Communicatie in voltijd
- Hogeschool van Amsterdam: HBO (bachelor) opleiding Communicatie, duaal

Hogescholen bieden tegenwoordig niet alleen bachelor- maar ook masteropleidingen aan. Hiermee gaan ze de concurrentie aan met de universiteiten wat betreft het vervolgonderwijs na het behalen van het HBO-diploma. Een aantal universiteiten waar HBO-studenten communicatie na hun studie een communicatiegerelateerde studie (bijv. Communicatie Wetenschappen) kunnen volgen:

- Universiteit van Amsterdam
- Universiteit van Tilburg
- Universiteit Utrecht
- Rijksuniversiteit Groningen
- Universiteit Twente

In de regio Zuid-Nederland heeft Fontys dus het monopoly op communicatieopleidingen. De dichtstbijzijnde steden waar ook communicatieopleidingen op HBO/WO niveau gevolgd kunnen worden zijn Tilburg en Utrecht.

Profilering scholen

Vooraf Hogeschool in Holland profileert zich duidelijk in de media, vooral door radioreclame. Ze positioneren zich als een service- en studentgerichte school, waar studenten met allerlei vragen terecht kunnen en waar ook een antwoord of oplossing voor is. Zij zitten dan ook in de Randstad en hebben stevige concurrentie van andere scholen. De andere opleidingen profileren zich niet op een bijzondere of unieke manier, waardoor het waarschijnlijk is dat aankomend studenten hun keuze eerder baseren op de reisafstand en de aantrekkingskracht van de stad, dan op de opleiding zelf.

3.6 Externe markten

De FHC wil onder andere cursussen, workshops, trainingen of post-HBO opleidingen gaan verzorgen, voor externe partijen. Het is dan essentieel om te bekijken welke markten interessant zijn, zonder dat er een vorm van concurrentievervalsing optreedt. Uitgangspunt moet de kracht en expertise binnen de FHC zijn en daarnaast de aansluiting met actuele vraagstukken die in het vakgebied leven.

Of het verstandig is om binnen de FHC kenniscentra (bijvoorbeeld op het gebied van verandercommunicatie) in te richten, heeft nader onderzoek van de externe markt. Veel hangt af van wat de FHC wil zijn en wat externe opdrachtgevers of afnemers verwachten. In het advies voor vervolgonderzoek in hoofdstuk 5 wordt hierop nader ingegaan.

4. Analyseresultaten

4.1 SWOT

Op basis van de in- en externe analyse zijn de belangrijkste factoren omtrent zakelijke dienstverlening samengevat in een SWOT-tabel. De sterktes (Strengths), zwaktes (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) voor Fontys Hogeschool Communicatie zijn:

Interne factoren	Positief + Sterktes	Negatief – Zwaktes
	➤ Unique Selling Point: eerste en oudste Communicatieopleiding in Nederland ➤ Betrokken medewerkers (docenten) en hoog ambitieniveau ➤ Aanwezigheid BEC ➤ Ontwikkelde alumnivereniging ➤ Hoog ambitieniveau ➤ Nieuw CRM systeem: 1^e stap naar efficiency en professionalisering dienstverlening ➤ Digitale media als Com2Know en webboard ➤ Aanwezigheid goede samenwerkingsverbanden (KDS-inhouse) en expertise docenten ➤ Nieuw curriculum op basis van competentiegericht onderwijs	➤ Teveel reactieve (ipv proactieve) contacten met potentiële opdrachtgevers, teveel ad hoc ➤ Interne communicatie ➤ Te weinig betrokkenheid van studenten bij de FHC (als voorbereiding op alumninetwerk, maar ook mbt deeltijdstudenten) ➤ Verdeling verantwoordelijkheden docenten tussen lesgeven en andere activiteiten ➤ (Te) grote ambities ➤ Geen centralisering digitale media ➤ Meerdere punten waar externe markt binnen kan komen ➤ Negatief rendement BEC ➤ Gebrek aan duidelijke profilering (uitgangspunt), keuzes (activiteiten), prioriteiten en meetbare, concrete doelen ➤ Uitstraling en beperkingen FHC locatie
Externe factoren	Kansen	Bedreigingen
	➤ Nieuwe onderwijswet en inzet Biloba vragen om verregaande vernieuwing en verandering ➤ Technologische vernieuwingen onderwijs als basis voor nieuwe inrichting ruimtes FHC ➤ Centrale ligging in Zuid-Oost Nederland en relatief grote afstand met concurrenten ➤ Alumni in het beroepenveld als netwerk voor opdrachten ➤ Aantrekkelijke economie en arbeidsmarkt (o.a. in vakgebied communicatie) voor binnenhalen opdrachten	➤ Concurrerende opleidingen ➤ Juridische speelruimte om geld te vragen voor inzet studenten ➤ Nieuwe onderwijswet en Biloba: organisatorische veranderingen nodig ➤ Noodzaak om meer opdrachten binnen te halen voor continuïteit onderwijs ➤ Verwachtingen externe opdrachtgevers tov FHC zijn niet bekend ➤ Terugloop instroom studenten o.a. door grotere keuzevrijheid

4.2 Conclusies

Unieke positie FHC en onderwijsvernieuwing Fontys.

FHC kan haar positie als eerste en oudste communicatie-opleiding van Nederland uitbuiten. Het is een unieke positie, die alleen de FHC kan claimen. Weer de beste willen worden, is echter meer een (ambitieuze en langere termijn) missie dan een (korte termijn) doel. De geformuleerde subdoelen zijn ook meer ambities en plannen, dan concrete doelen. Meer omzet genereren met zakelijke dienstverlening is weliswaar een doel, maar primair gaat het om het onderwijsproces dat door moet gaan. De studenten hebben praktijkopdrachten nodig om hun opleiding te kunnen voltooien. Daarmee een bepaalde omzet genereren is een secundair doel. Het feit dat Fontysbreed een vernieuwingstraject als Biloba is ingezet, zorgt niet alleen voor een hogere werkdruk op dit moment, maar ook voor kansen voor de toekomst.

Meer uit minder: visie en keuzes

Het volgen van een missie gebeurt doorgaans vanuit een visie op de eigen organisatie en de omgeving. Een eenduidige visie bij FHC ontbreekt; dit is iets wat ook door studenten naar aanleiding van de pilot voor het adviesproject is geconstateerd. Er zijn veel mooie plannen (bijvoorbeeld voor CommunicationWorks), die stuk voor stuk zinnig en interessant zijn. Maar het willen uitvoeren van al die plannen tegelijk, ofwel het gebrek aan het stellen van prioriteiten is de grootste valkuil. Prioriteiten kun je alleen stellen als je weet wat deze zijn. Met andere woorden, je moet weten hoe je je wilt profileren en waar je kracht ligt. Wat is de meerwaarde van de FHC – waarom komen studenten er studeren en klopt het beroepenveld er aan? More is less, is dan een gevleugelde uitspraak. Meer rendement halen uit minder verschillende activiteiten.

Keuzes maken is ook noodzakelijk om de strijd om de student te winnen. FHC heeft weliswaar in de regio relatief weinig concurrentie ten opzichte van opleidingen in de Randstad, maar de nieuwe onderwijswet en de veranderende arbeidsmarkt (waardoor communicatie weer een aantrekkelijker vak wordt) zijn ontwikkelingen waar alle opleidingen hun voordeel mee kunnen doen. Een graadmeter voor de beste opleiding, is de gewildheid van de afgeleverde communicatiedeskundigen bij het beroepenveld. Contacten met je alumni onderhouden is daarbij een belangrijk aspect. Zij zijn de opdrachtgevers van morgen. Maar ook deeltijdstudenten verdienen meer aandacht dan ze nu krijgen. Veel faciliteiten zijn voor hen niet echt toegankelijk op de momenten dat zij FHC bezoeken (avonduren).

Efficiëntie en pro-activiteit in zakelijke dienstverlening

Het BEC is een belangrijke schakel tussen de school en het beroepenveld/opdrachtgevers. De aanpak van dit bureau is echter nog teveel ad hoc en reactief. Bij zakelijke dienstverlening is het juist belangrijk om proactief te zijn en efficiënt te werken. Door de inzet van relatief dure docenten, kost het bureau ook meer dan dat het oplevert: het rendement is negatief. Het bureau zal een nieuwe impuls krijgen. De bedoeling is dit bureau de zakelijke en dienstverlenende spil te maken tussen onderwijs (student en docent) en het beroepenveld (opdrachtgevers). Intern wordt er gesproken over een uitzendbureau, hoewel de nu beoogde invulling ervan meer een communicatiebureau is. Een uitzendbureau voert meer activiteiten uit dan het bureau van FHC zal gaan doen, en is veel kostenintensiever dan nodig is.

Het is onmogelijk om alle creatieve plannen die er binnen de FHC zijn op korte termijn te verwezenlijken. De docenten die hiervoor moeten zorgen, hebben nu al te weinig tijd om naast lesgeven ook met zakelijke dienstverlening bezig te zijn. De FHC zal dus echt moeten kiezen. Bovendien is er overlap tussen activiteiten; zowel het BEC als AlumniCo hebben contacten met het beroepenveld en opdrachtgevers. Het CRM systeem kan er in elk geval voor zorgen dat deze overlap minder wordt, omdat iedereen toegang heeft tot dezelfde gegevens over een betreffende klant.

Toekomstige investeringen en verwachtingen

Ook is er overlap in de digitale media. Dat maakt het zoeken van informatie voor betrokkenen (vooral studenten) erg onoverzichtelijk. Ook de locatie van de FHC binnen het gebouw is niet bijzonder uitnodigend of aantrekkelijk. Het veranderen van deze beide aspecten kost tijd en financiële investeringen. Waarschijnlijk kan deze tijd op dit moment beter besteed worden aan het onderhouden van contacten met (potentiële) opdrachtgevers. Wat hun verwachtingen zijn en hoe zij behandeld worden door de FHC, zal een rol spelen bij hun bereidheid om studenten een kans te geven binnen hun organisatie, of het nou voor een opdracht of voor een stage is.

5. Advies en vervolgonderzoek

Er zijn veel ideeën en plannen over hoe FHC haar zakelijke dienstverlening zou kunnen bevorderen en welke projecten interessant kunnen zijn. Het maken van een concrete keuze uit deze plannen, om op korte termijn en efficiënt verder te kunnen, is echter noodzakelijk. Deze keuze zou aan drie criteria moeten voldoen:

4. *Ondersteunend aan/ aanvullend op het bestaande onderwijsproces en het nieuwe curriculum*
5. *Op korte termijn realiseerbaar*
6. *Vergroten van omzet en rendement uit inspanningen ten opzichte van huidige situatie (dit kan financieel zijn, maar ook door uitwisseling van expertise met opdrachtgevers)*

Een nieuw bureau

Op dit moment wordt het nieuwe Bureau Externe Contacten intern een 'uitzendbureau' genoemd. In dit rapport is aangegeven dat deze term een andere lading en definitie heeft dan intern waarschijnlijk bedoeld wordt. Gebruik de term 'uitzend' dan ook niet meer, maar houdt het op bureau tot duidelijk is hoe het bureau eruit komt te zien. De opzet van een uitzendbureau is alleen rendabel als het Fontysbreed zou zijn. FHC is hier te klein voor. Bovendien zijn voor FHC maar een deel van de activiteiten van een uitzendbureau relevant: het zijn van een schakel tussen student en opdrachtgever bij het vinden van een stage of opdracht en factureren naar opdrachtgevers.

Hoe moet een nieuw bureau er dan uit gaan zien? Dat is afhankelijk van keuzes die door de FHC zelf gemaakt moeten worden. Wat belangrijk is voor dit moment, is dat de ad hoc werkwijze van het BEC verandert. Door structureel en proactief contacten te leggen met opdrachtgevers, kunnen meer opdrachten geworven worden. Ook het CRM systeem is een belangrijke verbetering: consequent vastleggen van gegevens over de contacten met opdrachtgevers voorkomt overlap en zorgt voor een professionelere werkwijze.

Wat de kant van de studenten betreft, zou het nieuwe bureau een toegankelijke plek moeten worden. Een plek waar ze op elk moment terecht kunnen, en waar ze tijdens hun verblijf op de FHC niet omheen kunnen. Een plek waar ze terecht kunnen voor opdrachten, individueel of in groepen, maar ook voor stages en afstudeerprojecten. Een plek waar ze begeleiding vinden, maar waar vooral van ze wordt verwacht dat ze zelfredzaam zijn. Geen scheiding tussen opdrachten of stages, maar één centrale plek. Studenten laten kennis maken met een fenomeen als solliciteren voor een opdracht, kan heel zinvol zijn. Maar de opleiding moet te allen tijde kunnen bepalen welke student welke opdracht krijgt. Duidelijkheid en realisme richting studenten en opdrachtgevers over de mogelijkheden staat voorop bij een meer zakelijke benadering.

Er zijn voor- en nadelen te bedenken voor het instellen van een soort communicatiebureau waarbij studenten diverse opdrachten uitvoeren. Op de Technische Universiteit Eindhoven kent men Wetenschapswinkels die volgens dit principe werken, alleen maakt het werk van de studenten geen vast deel uit van hun curriculum. Daardoor zullen bij de FHC opdrachtgevers steeds te maken krijgen met nieuwe studenten; dat kan als onoverzichtelijk en een nadeel ervaren worden. Zeker als de student zijn werkzaamheden niet duidelijk overdraagt aan zijn opvolger. Het kan wel als de docent de verbindende factor blijft, maar die heeft waarschijnlijk meer te doen. Bovendien ervaren de studenten het zelf juist als prettig om in de praktijk bezig te zijn en dus contacten te hebben met hun opdrachtgever.

Activiteiten: meer uit minder

FHC ontplooit allerlei activiteiten, van het geven van post-HBO cursussen, tot het detacheren van docenten. Van bijeenkomsten voor alumni tot educatieve trainingen. Een terugkerend probleem is dat de behoefte bij de doelgroepen niet goed gepeild wordt en dat activiteiten niet doorgaan wegens gebrek aan belangstelling of dat de opkomst tegenvalt. Dat is zonde van alle inspanning. Waarom

niet focussen op die behoeften? En vooral focussen op de kracht die FHC heeft op bepaalde gebieden. FHC heeft een aantal docenten in huis die een expertise hebben die daarvoor ingezet kan worden en waar mensen uit het beroepenveld iets van kunnen leren. Beter één goede en voor de externe markt interessante post-HBO cursus ontwikkelen dan ad hoc dingen inzetten. Dat betekent niet alleen je eigen kracht uitbuiten, maar ook aantrekken van nieuwe mensen die kennis hebben van belangrijke nieuwe ontwikkelingen op communicatiegebied. De wereld verandert steeds sneller en grenzen tussen technologieën vervagen.

Misschien moet FHC eens nadenken over het investeren in het aantrekken van een specialist uit het bedrijfsleven die bij Fontys een cursus wil geven. Zo zijn er duidelijke raakvlakken met de praktijk en het is goed voor het imago van FHC. Ook het uitlenen van docenten kan interessant zijn, zodat ze hun praktijkkennis weer aanscherpen. Alles valt of staat echter met kennis van de markt en de wensen vanuit het beroepenveld. Een uitgebreid onderzoek naar de externe markt vóórdat allerlei activiteiten worden ontplooid, kan veel toevoegen aan een efficiëntere en renderende werkwijze. FHC kan dan ook bepalen of het verstandig is te investeren in specifieke kennisdomeinen (vanuit kennis vakdocent, voor coaching, begeleiding en opdrachten) en specialisaties, of om generiek te blijven.

Hoe verder?

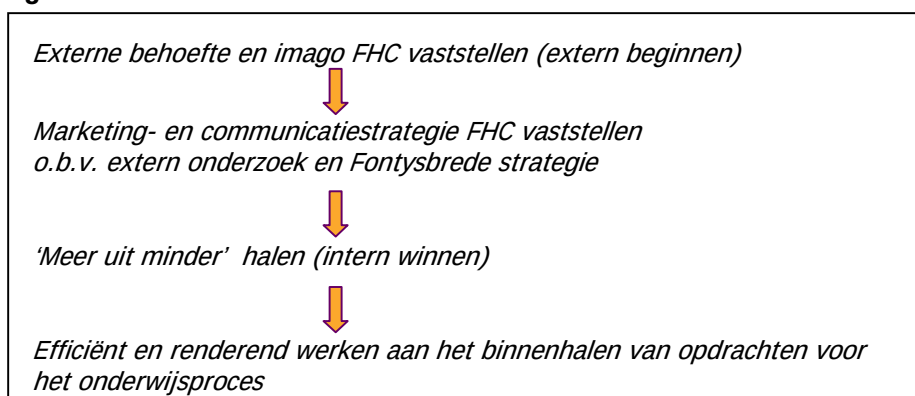
Naast de (potentiële) studenten zijn in het kader van het nieuwe curriculum en zakelijke dienstverlening de externe opdrachtgevers een primaire doelgroep waarmee de FHC goed zal moeten communiceren. Uit de situatieanalyse komen dan een aantal interessante opties naar boven die, vanuit het nieuwe bureau, kunnen zorgen voor betere en meer structurele contacten met opdrachtgevers:

1. Netwerk vergroten door contacten met alumni intensiveren vanuit Alumni-Co.
Door tijdens de opleiding studenten al aan Alumni-Co te binden en ze betrokken te maken, houden ze als alumni ook beter contact met de opleiding. Daarnaast is het makkelijker inspelen op behoeften van alumni, als je deze behoeften kent. Alumni-Co is op dit moment al bezig met een onderzoek naar doelgroepen onder alumni en hun behoeftes. Dit is dan ook een onderzoek wat ze zelf kunnen uitvoeren, en wat op termijn rendement qua externe contacten kan opleveren (grotere netwerkkansen).
2. Kennis en informatie van mogelijkheden op de externe markt
Een onderzoek naar de commerciële kansen voor FHC, uitgaande van de eigen kracht en mogelijkheden. In het kader daarvan kijken naar interessante samenwerkingsverbanden met andere opleidingen of opdrachtgevers.
3. Profileren Fontys vanuit behoefte opdrachtgevers
In plaats van intern gericht te blijven eens kijken naar de behoeftes van opdrachtgevers. Wat verwachten ze, hoe verloopt de huidige samenwerking en wat is het imago van de FHC. Hieruit kunnen op korte termijn commerciële kansen zijn om FHC te profileren en positioneren (marketingplan) en het onderwijsproces te ondersteunen. Als FHC de beste wil zijn, dan moet ook vastgesteld worden wanneer dat is. Deze ambitie moet SMART gemaakt worden.

De organisatorische invulling van de FHC en het bureau moet een uitgebalanceerde combinatie zijn van een gezond regulier onderwijsproces en het zakelijke proces van de FHC als dienstverlener. Wat is dan nu urgent en op korte termijn realiseerbaar? FHC moet bij de basis beginnen en een paar knopen doorhakken. Als dat intern te complex is (intern is er een impasse bereikt), misschien is het dan tijd om eerst naar buiten te kijken en de buitenwereld aan te laten geven wat zij willen. Dus het aloude intern beginnen, extern winnen omdraaien om een frisse impuls te krijgen. Zo kan FHC terreinen ontdekken waar zij iets kan bijdragen (brengen in plaats van halen) in het beroepenveld.

Het voorstel is dan ook om met optie 3 verder te gaan. Op basis daarvan kan op korte termijn het contact met opdrachtgevers aangepast en geïntensiveerd worden, om het onderwijsproces (nieuwe curriculum) ten goede te komen. FHC kan van daaruit door middel van de juiste marketing- en communicatiestrategie stap voor stap verder gaan met het uitbouwen van andere activiteiten die daarbij passen. Zo behaalt FHC concrete doelen, wordt het rendement vergroot en voldoet de optie aan de drie eerder genoemde criteria. Belangrijk is wel dat de ambitie om de beste te worden, in SMART criteria wordt vastgelegd. Het behalen van een financiële doelstelling maakt je niet de beste, de gewildheid van je studenten bij het beroepenveld wel.

Samengevat



Onderzoeksvoorstel

Het voorstel is om een marketingcommunicatieplan voor de externe contacten (op het gebied van zakelijke dienstverlening) van de FHC te schrijven naar aanleiding van onderzoek naar de behoeftes en imago FHC bij opdrachtgevers. In het volgende deel en hoofdstuk van dit rapport wordt de opzet van dit onderzoek verder uitgewerkt.



Deel 2

Onderzoek

-Extern beginnen is intern winnen-

**'Dus we leven in ons eigen bestaan – en men blijft in die waan – achter maskers voldaan
– als een stalen gordijn – een façade van schijn'**

6. Opzet communicatieonderzoek

Zoals in hoofdstuk 5 is besproken, kan betere en meer renderende zakelijke dienstverlening vanuit de Fontys Hogeschool Communicatie (FHC), aansluitend op het bestaande onderwijsproces, onder andere op korte termijn gerealiseerd worden door het benutten van mogelijkheden die opdrachtgevers uit het beroepenveld aandragen. In de interne organisatie leven weliswaar allerlei plannen, maar waar hebben externe opdrachtgevers behoefte aan? Wat vinden zij tot nu toe van de samenwerking met de opleiding, de geleverde studenten en de professionaliteit? Waar denken zij dat de kracht van FHC ligt en welke andere vormen van samenwerking zien ze?

Door het aloude intern beginnen, extern winnen om te draaien kan FHC een frisse impuls krijgen en terreinen ontdekken waar zij iets kan bijdragen (brengen in plaats van halen) aan het beroepenveld. Op basis van interviews met een selectie van bestaande opdrachtgevers van de FHC kan op korte termijn het contact met opdrachtgevers aangepast en geïntensiveerd worden, om het onderwijsproces (uitgaande van het nieuwe curriculum) ten goede te komen. FHC kan van daaruit een visie op de toekomst formuleren inclusief SMART doelstellingen, zichzelf aan de hand daarvan profileren en vervolgens stap voor stap verder gaan met het uitbouwen van andere activiteiten die daarbij passen. Dit is een proces dat jaren in beslag zal nemen. Belangrijk is dat de basis goed is.

6.1 Centrale vraag

Het uitgangspunt van het onderzoek is het verkrijgen van informatie over de beeldvorming van de dienstverlening van FHC bij haar opdrachtgevers uit het beroepenveld. De centrale vraag aan de basis van dit onderzoek is vervolgens:

Hoe kan FHC haar (marketing)communicatie verbeteren om in het kader van het onderwijsproces en renderende zakelijke dienstverlening wederzijds succesvolle contacten met externe opdrachtgevers te onderhouden?

Het onderzoek zelf is allereerst gericht op de zakelijke toekomst van de FHC. Kortom, het gaat erom wat de toekomstverwachtingen van opdrachtgevers zijn als het gaat om samenwerken met de FHC.

Wil de betreffende opdrachtgever in de toekomst verder zaken doen? Zo nee, waar ligt dit aan? Zo ja, welke wensen leven er bij opdrachtgevers en hoe kan FHC daaraan tegemoet komen. En wat zijn de criteria die bepalen of opdrachtgevers wel of niet met FHC willen samenwerken?

Vragen die daarbij aan opdrachtgevers gesteld kunnen worden zijn:

- Welke ervaringen zijn er met Fontys studenten?
- Welke verwachtingen waren er vooraf (stond bij opdrachtgever het leerproces of het resultaat/de prestatie centraal) en wat is eruit gekomen?
- Hoe verloopt de samenwerking en de contacten met FHC? Wat valt op, wat gaat goed, wat valt tegen?
- Wat belooft FHC en maken ze dat ook waar?
- Waarom kies je voor studenten, en waarom van FHC?
- Waarvoor zou je studenten nog meer kunnen inzetten?
- Welke andere diensten vanuit FHC of Fontysbreed zouden interessant kunnen zijn?
- Doe je zaken met andere Fontys instituten?

In bijlage A is een uitgebreide lijst met mogelijke interviewvragen opgenomen. Naast de vragen zijn er een aantal interessante aandachtspunten:

- De financiële aspecten van 4^e jaars adviestrajecten (meerwaarde van docentbegeleiding, waarvoor betaald moet worden) versus stagiaires (stagevergoeding direct voor student) en waar het omslagpunt ligt. Wanneer moet je geen geld meer vragen omdat het gaat om het onderwijstraject en waar kun je dan wel geld mee verdienen?
- Is er alleen een relatie met FHC op studentniveau of ook op organisatieniveau?
- Toekomstdromen van opdrachtgevers uit het beroepenveld over het inzetten van studenten
- Verwachtingen voor de toekomst als het gaat om de eigen organisatie (arbeidsplaatsen en economische aspecten, aandacht voor communicatie)
- Waar ligt de prioriteit van de opdrachtgever bij het inzetten van studenten: leren of presteren?

Uiteindelijk moet het uit te voeren onderzoek een eerste beeld geven van de houding van opdrachtgevers ten opzichte van Fontys Hogeschool Communicatie. Hieruit zal ook blijken of het nodig is dat FHC deze houding probeert te veranderen door proactief relatiebeheer en het aanbieden van bepaalde diensten. Naast inzicht over het imago en mogelijke positionering van FHC, levert dit ook inzicht op over samenwerkingsverbanden, marktkansen en het verbeteren van contacten ten behoeve van het onderwijsproces.

6.2 Interview en uitvoering

Zoals eerder aangegeven is gekozen voor kwalitatief onderzoek en wel een interview om de meningen van opdrachtgevers te peilen. Een interview is hiervoor geschikt, omdat er bij elke vraag een toelichting gegeven kan worden. Een nadeel van interviews is wel dat de mening van klanten door de vraagstelling negatief kan worden beïnvloed. De lijst met interviewvragen is dan ook een handvat, het belangrijkste is dat de gesprekken openhartig zijn en dat de gesprekspartners vrij kunnen praten over goede en minder goede ervaringen (of misschien wel hun eerste ervaring) met FHC. Door middel van de ladderings techniek ofwel zover mogelijk doorvragen (waarom?) kan het gesprek eventueel ook de diepte in en komen motieven van de klanten bloot te liggen. Je komt zo niet alleen te weten wat klanten drijft, maar ook waar het vandaan komt. Dit kost echter veel tijd en zal in de meeste gesprekken niet haalbaar zijn vanwege de beschikbare tijd voor dit onderzoek. Een volkomen onbevooroordeeld gesprek is natuurlijk ook nooit mogelijk. Het risico bestaat altijd dat er bijvoorbeeld een rooskleuriger beeld van de eigen organisatie wordt geschetst dan de realiteit is.

Alle interviews zijn mondeling (bij voorkeur persoonlijk en anders telefonisch) afgenomen. Dit heeft een aantal nadelen. Het kost enige tijd (niet alleen het gesprek maar ook het verwerken van gegevens), is gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden en niet anoniem. Maar het gesprek kan wel worden gestuurd in interessante richtingen en er kunnen vele open en moeilijke vragen aan de orde komen die goede informatie kunnen opleveren.

Er is gekozen voor een half gestructureerd interview⁴. De structuur van het interview ligt niet vast, wel de onderwerpen die aan bod moeten komen (aan de hand van vragen, zie bijlage A). Het gaat er vooral om bij het interview in te spelen op de reactie van de ondervraagde; wat een opdrachtgever belangrijk vindt in de samenwerking met de FHC zal hij het eerst ter sprake brengen. Ook ligt de verdere vraagstelling gevoelig. De inleiding van het gesprek, thema's en eventuele vragen zijn zo zorgvuldig mogelijk voorbereid en gekozen. Gezien de tijdsdruk om binnen twee weken zoveel mogelijk informatie te vergaren was het onvermijdelijk dat gesprekken uiteindelijk minder diepgaand, soms relatief kort en meer gestuurd werden dan wenselijk was. De gesprekken waren echter doorgaans redelijk openhartig en onbevangen, waardoor de resultaten een goede en bruikbare indicatie geven van de standpunten van opdrachtgevers.

⁴ Baarda en de Goede, 2001

De interviews zijn (op twee na) opgenomen (digitaal, via mp3) voor de uitwerking van dit rapport; daartegen had niemand bezwaar. Dit heeft de openhartigheid van de interviews niet in de weg gestaan. De opnames van deze interviews maken geen deel uit van dit verslag, vanwege de beperkte relevante om deze gesprekken achteraf nogmaals te beluisteren. Het zal voor de FHC zinvoller zijn om de betreffende opdrachtgever zelf opnieuw te benaderen als er na het lezen van dit rapport vragen zijn over de gesprekken.

6.3 Keuze geïnterviewden

Uit het CRM systeem van FHC zijn een aantal opdrachtgevers geselecteerd. Deze hebben op dit moment of in het recente verleden samengewerkt met FHC. Deze samenwerking bestond voornamelijk uit een groep studenten (voltijd) die op verzoek van de opdrachtgever een 4^e jaars adviesproject dan wel een meeloopstage (3^e jaar) of afstudeerstage (4^e jaar) hebben gedaan bij de organisatie. Voor de adviesprojecten betalen opdrachtgevers EUR 5000,- aan de FHC; voor stagiaires betaalt de opdrachtgever doorgaans een zelf bepaalde vergoeding. Het is dan ook wenselijk dat er opdrachtgevers zijn die met beide vormen ervaring hebben.

De uiteindelijke opdrachtgevers zijn geselecteerd op de volgende criteria:

- Er zijn ooit FHC-studenten door de organisatie ingehuurd dan wel op dit moment aanwezig binnen de organisatie, zoals blijkt uit de gegevens in CRM.
- Er is een redelijk vermoeden op basis van de contacten dat de opdrachtgever interesse heeft om mee te werken aan dit onderzoek.
- De opdrachtgever is in de regio Eindhoven gevestigd in verband met de wenselijkheid van een persoonlijk gesprek.

Op deze manier zijn er 24 opdrachtgevers geselecteerd uit een CRM-bestand van ongeveer 650 klanten van FHC. Daarvan is weer een selectie gemaakt op basis van organisatieverschillen, zodat er verschillende organisatietypen aan bod komen tijdens het onderzoek: drie communicatiebureaus (verschillende grootte), twee commerciële bedrijven, een ziekenhuis, twee gemeenten, drie non profit organisaties en een culturele organisatie. De volgende 12 organisaties zijn vervolgens benaderd en konden op korte termijn meewerken aan een gesprek:

- **Communicatiebureaus**
Korteweg Communicatie BV – Eindhoven
Bex* Communicatie – Eindhoven
Gleijm en van der Waart - Eindhoven
- **Commercieel**
Netras Mobile Systems B.V. – Helmond
Dereumaux - Eindhoven
- **Non profit**
SRE Milieudienst Eindhoven
Homeplan – Breda
KDS – Eindhoven
- **Ziekenhuis**
Maxima Medisch Centrum – Eindhoven
- **Gemeenten**
Gemeente Gemert-Bakel
Gemeente Someren
- **Cultureel**
Stadsschouwburg Eindhoven

6.4 Tijdsplanning

De planning van de gevoerde interviews was als volgt:

Datum	Tijd	Organisatie	Gesprekspersoon	Functie	Vorm
05-05-2006	14.30u.	Netras Mobile Systems B.V.	Michel van Dooren	Directeur/Marketing	Telefonisch
05-05-2006	15.00u.	Korteweg Communicatie	Helmar Schmidgall	Directeur	Persoonlijk
09-05-2006	09.00u.	SRE Milieudienst	Heidi Verbruggen Max Timp	Communicatieadviseur Communicatieadviseur	Persoonlijk
09-05-2006	11.00u.	Gemeente Someren	Ellen Jansen	Medewerkster PR	Telefonisch
10-05-2006	11.00u.	KDS	Willem den Ouden Nathalie Bax	Directeur Onderwijsinterface	Persoonlijk
11-05-2006	09.00u.	Bex* Communicatie	Dineke Verbruggen	Communicatieadviseur	Persoonlijk
12-05-2006	11.00u.	Maxima Medisch Centrum	Trudy van Gijzel	Sr. Communicatie-adviseur	Telefonisch
12-05-2006	12.30u.	Gemeente Gemert-Bakel	Arnold Maas Jeroen Sanders	Coördinator PZ Communicatieadviseur	Telefonisch
12-05-2006	14.00u.	Stadsschouwburg Eindhoven	Brigitte Koolen	Communicatiemedew.	Persoonlijk
15-05-2006	16.00u.	Dereumaux	Jenny Krijnen	Marketing & Communicatie	Persoonlijk
16-05-2006	11.00u.	Gleijm & van der Waart	Martijn Gleijm	Directeur	Persoonlijk
24-05-2006	11.00u.	Homeplan	Henry Mandemakers	Voorlichter en fondsenwerver	Telefonisch

7. Onderzoeksresultaten

De gespreksverslagen van de diverse persoonlijk en telefonisch gevoerde gesprekken zijn niet woordelijk uitgewerkt om tijd te besparen. Wel is een samenvatting van de gesprekken gemaakt die in bijlage B is te vinden. Van alle gesprekken (op twee na) zijn opnames gemaakt om uitspraken zo nauwkeurig mogelijk te kunnen formuleren en te verwerken. De gesprekssamenvattingen zijn in chronologische volgorde terug te vinden in bijlage B. De belangrijkste opmerkingen zijn in de bijlage geel gemarkeerd. In dit hoofdstuk worden deze belangrijkste resultaten per onderwerp gegroepeerd.

7.1 Opvallende uitspraken

Hieronder staan een aantal veralgemeniseerde, opvallende en vooral relevante uitspraken die door de benaderde opdrachtgevers zijn gedaan. Achter de uitspraken is aangegeven hoeveel van de in totaal 12 benaderde opdrachtgevers een vergelijkbare opmerking hebben gemaakt.

Adviesprojecten

- Groep studenten te groot om goed te begeleiden; meerdere studenten tegelijk begeleiden werk niet (3)
- Afstand tot organisatie te groot (studenten niet regelmatig aanwezig, geen goed zicht op voortgang, interesse te beperkt) (4)
- Afstand tot organisatie door werken vanuit opleiding is geen probleem (3)
- Studenten kunnen meeliften op elkaars prestaties (2)
- Kosten groep voor geleverde veel te hoog (3)
- Betalen voor studenten alleen als resultaat of inspanning door FHC wordt gegarandeerd (4)

Stagemogelijkheden

- Regelmatig, elk jaar (6)
- Al lange tijd geen FHC stagiaires meer gehad (2)
- Tweedejaars inzetten is in bepaalde situaties bespreekbaar (5)
- Student in organisatie (dichtbij) hebben is prettig (2)
- Tweedejaars zijn niet inzetbaar vanwege het opleidingsniveau en grootte opdracht (3)

Criteria voor inhuren studenten

- Voldoende tijd (en ruimte) voor begeleiding vanuit organisatie (8)
- Extra mankracht/capaciteit nodig in verband met projecten of piekdruk op de afdeling (6)
- Inhuren kennis/capaciteit voor onderzoeken, communicatieprojecten (8)
- Duidelijke afspraken met alle partijen over opdracht (opdrachtoomschrijving) vooraf zijn belangrijk (3)
- Opleiden van potentiële nieuwe werknemers (2)
- Bijblijven qua communicatievak door contacten met opleiding; betrokken blijven (2)
- Objectieve blik van buitenstaander (2)

Knelpunten in het werken met studenten

- Betrokkenheid en kwaliteit individuele studenten, basis beroepshouding is te beperkt (5)
- Wat studenten maken kan nooit 1 op 1 naar de klant (1)
- Overdracht opdracht naar volgende groep studenten gaat niet altijd goed (1)
- Kwaliteit studenten en afgestudeerden loopt terug (1)
- Financiële vergoeding betalen ook bij tegenvallend resultaat is niet acceptabel (1)
- Ritme opleiding is beperkend bij inzet studenten en zou flexibeler mogen (7)
- Ritme opleiding is gegeven waar opdrachtgever mee kan omgaan (3)

Resultaat versus leerproces

- Resultaat is het belangrijkste (extra hulp), leerproces is secundair (3)
- Resultaat moet bruikbaar zijn voor de organisatie, maar in balans met leerproces (7)
- Leerproces en ontwikkeling student is belangrijker dan resultaat, dat een mooie bijkomstigheid is (2)

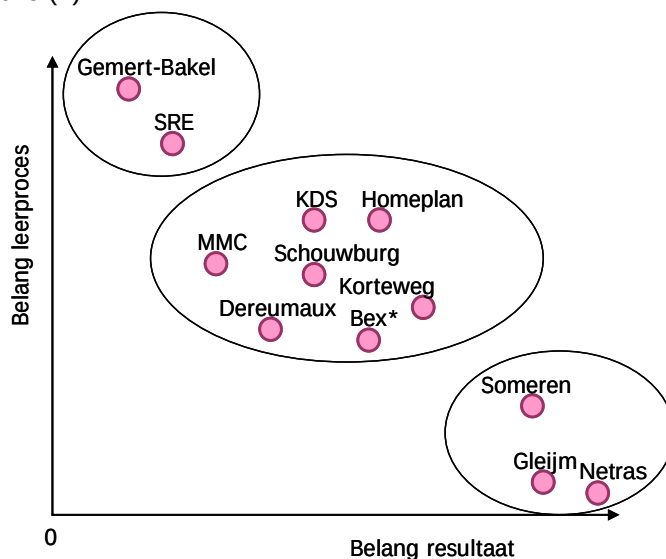


Fig. 1: Verhouding leerproces versus resultaat bij respondenten

Duidelijkheid organisatie FHC, begeleiding en contacten vanuit FHC

- Duidelijkheid over mogelijkheden, procedures en verwachtingen van samenwerking (1)
- Contacten binnen FHC volgens historisch gegroeide weg (4)
- Geen duidelijkheid over interne organisatie FHC en procedures inhuren studenten (o.a. website en stagebureau) (6)
- Begeleiding van de studenten vanuit FHC was naar verwachting en voldoende qua contactmomenten (6)
- Begeleiding vanuit FHC was niet intensief genoeg (5)
- (Teveel) verschil tussen kwaliteit en vaardigheid van begeleiding door de verschillende docenten (2)
- Docenten hebben vaak te weinig praktijkkennis (3)
- Docenten zouden over het algemeen meer betrokken moeten zijn bij inhoudelijke begeleiding en bereiken resultaat (4)
- 1 vaste contactpersoon vanuit opleiding naar organisatie is prettig (6)
- 1 vaste contactpersoon Fontysbreed (meerdere opleidingen) zou prettig zijn (4)
- Initiatief voor alle contacten ligt steeds/meestal bij opdrachtgever en is eenzijdig (6)
- Geen studenten gekregen naar aanleiding van stageplaats (5)
- Initiatief contact komt vanuit studenten die stage zoeken (2)

Beoordeling

- Beoordeling resultaat en bruikbaarheid resultaat door opleiding lager dan wel hoger dan vanuit opdrachtgever (4)
- Opleiding heeft inhoudelijke eisen die niet aansluiten bij realiteit opdrachtgever (3)
- Geen verschil in beoordeling tussen opdrachtgever en opleiding (3)

Kwaliteit opleiding en contacten

- Studenten vanuit FHC Eindhoven zijn van goede kwaliteit ten opzichte van andere opleidingen (7)
- Kwaliteit student is persoonlijk en hangt niet van opleiding af (9)
- Interne organisatie FHC lijkt extern niet efficiënt; systematiek werkt niet goed (3)
- FHC heeft flexibel meegedacht (1)
- FHC is voorloper ten opzichte van andere opleidingen qua samenwerking (1)
- Verkeerde verwachtingen gewekt vanuit FHC (1)

Andere samenwerkingsmogelijkheden

- Geen concrete ideeën (3)
- Wel eens lezing gehouden/presentatie gegeven (2)
- Wel concrete ideeën voor samenwerking in toekomst, zijn evt. nog niet besproken of van de grond gekomen (6)

Indruk na bezoek locatie FHC

- Geen bijzonderheden (2)
- Geen representatieve plek om opdrachtgevers te ontvangen (1)

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op conclusies die aan deze resultaten verbonden kunnen worden. In het derde en laatste deel van dit rapport, het communicatieadvies, zal vervolgens dieper ingegaan worden op het beantwoorden van de gestelde centrale onderzoeksvraag.

7.2 Overige opmerkingen

Naast de algemene resultaten zijn er tijdens sommige gesprekken een aantal suggesties van opdrachtgevers naar voren gekomen. Deze suggesties geven een beeld van een aantal – waarschijnlijk bij FHC onbekende – wensen van opdrachtgevers waaraan wellicht tegemoet kan worden gekomen.

- Wanneer een stagiaire gaat starten, stelt Brigitte Koolen van de Stadsschouwburg/Parktheater dat het prettig zou zijn om niet alleen de naam, maar ook de contactgegevens van de begeleidende docent te hebben. Anders is het contact met de docent alleen mogelijk via de student zelf. (Zij is dus niet bekend met het feit dat contactgegevens via de website van Fontys kunnen worden gevonden.)
- De SRE zou zichzelf graag weer eens presenteren op een stagemarkt van de FHC; dit is ooit eerder gebeurd en ze vinden dat ze stagiaires veel te bieden hebben. Aangezien ze wel eens zonder stagiaires zitten denken ze op deze manier meer bekendheid te krijgen onder studenten
- De SRE heeft wel eens meerdere stagiaires tegelijk nodig, maar merkt dat als er ergens eentje geplaatst is, FHC er blijkbaar vanuit gaat dat de plek vervuld is. Het systeem gaat blijkbaar uit van 1 stageplaats per aanvraag per organisatie.
- Qua samenwerking met de FHC zou Heidi Verbruggen van SRE Milieudienst wel eens een second opinion van een FHC docent willen als ze een communicatieplan heeft geschreven.
- Vanuit KDS vindt men dat de FHC het onderwijs voorop moet stellen. Als dit goed loopt en de FHC heeft een lesaanbod dat ook aansluit bij de huidige praktijk, kloppen opdrachtgevers vanzelf aan voor het inhuren van studenten of het volgen van cursussen die toch al tot het reguliere curriculum horen.

- Volgens KDS zou de FHC kunnen volstaan met het aannemen van een parttimer die zich focust op het binnenhalen van praktijkprojecten voor studenten. Daarnaast ziet KDS veel meer kansen om projecten aan te dragen en daarmee werk uit handen van de FHC te nemen, dan waar de FHC nu gebruik van maakt.
- Bex* zou als groot communicatiebureau door de FHC meer aanbevolen willen worden bij studenten. Nu is het vaak mond op mond reclame onder studenten en gaat er wel eens een semester voorbij zonder dat er studenten komen.
- Het Maxima Medisch Centrum werkt uitgebreid samen met Fontys wat betreft zorgopleidingen. De afdeling Communicatie huurt echter geen studenten meer in omdat de begeleiding en het contact met de opleiding niet naar tevredenheid verliep. Bovendien is mevrouw Van Gijzel, nu ze met vervroegd pensioen gaat, bereid om aan FHC studenten te komen vertellen wat er bij de Communicatie in een ziekenhuis komt kijken.
- Martijn Gleijm heeft bij Marketing Management wel eens geopperd dat studenten twee eindrapporten kunnen schrijven. Versie a voor de opleiding met alle gevolgde stappen, en versie b die meer bruikbaar is voor het bedrijf zelf. De holding Depuis 1975 is overigens in onderhandeling met Fontys over samenwerking met collega-bedrijf Beet (werving en selectie) om competenties van docenten bij te spijkeren.

8. Onderzoeksconclusies

Uit de gesprekken met externe opdrachtgevers van de FHC kunnen een aantal algemene conclusies worden getrokken over de ervaringen met de dienstverlening van de FHC.

Redenen om met studenten te werken

De meerderheid van de benaderde opdrachtgevers zet studenten in omdat ze extra werkkraft nodig hebben. Ze maken dan gebruik van meeloopstagiaires als er binnen de communicatieafdeling extra capaciteit nodig is, of van een adviesgroep of afstudeerstagiair als er een concreet project of onderzoek ligt waarvoor intern geen tijd of ruimte is. Er moet in elk geval intern een duidelijke opdracht liggen en die moet ook duidelijk zijn vastgelegd. Verder vinden ze het prettig om in contact te blijven met het onderwijs, bijvoorbeeld om zelf op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen of om door het binnenhalen van een student een frisse blik op de zaak te krijgen.

Stageaanvragen

Er zijn organisaties die doorlopend communicatiestudenten nodig hebben en inzetten (Bex*, KDS, Schouwburg, SRE, Korteweg en Homeplan), andere organisaties leggen zelf contact als er een opdracht is. Voor de meerderheid van de benaderde opdrachtgevers geldt wel dat ze zelf steeds het initiatief nemen om de FHC te benaderen met een mogelijke opdracht, dan wel dat ze toevallig contact leggen met iemand vanuit de FHC. Het valt ook op dat veel opdrachtgevers aangeven dat het contact met de FHC erg eenzijdig is en van hun kant moet komen. Bij het aanmelden van een stageplek – tegenwoordig blijkbaar via een website – is er geen terugkoppeling over de status van de aanvraag en de stand van zaken. Als er zich geen stagiaire dreigt aan te dienen, ondernemen opdrachtgevers dan zelf maar actie. Het is bij meerdere opdrachtgevers gebeurd dat ze daardoor een periode geen stagiaires binnen de organisatie kregen terwijl ze er meerdere konden gebruiken. Men vraagt zich dan ook af of de opleiding wel genoeg doet om goede stageplekken bij de studenten te promoten en te bezetten.

Ritme en flexibiliteit

Het ritme van de opleiding, en de vaste momenten (vooral in september is er aanbod, in januari is het lastiger) waarop stagiaires beschikbaar zijn, is voor opdrachtgevers een gegeven. Toch zouden ze het waarderen als de opleiding en de studenten daar flexibeler in kunnen zijn. Voor veel organisaties gaat de bedrijfsvoering immers in vakantieperiodes ook gewoon door. Bovendien hebben ze wel eens opdrachten die geschikt zijn voor studenten, maar die op het verkeerde moment binnenkomen. In het geval van KDS heeft de FHC actief meegedacht over een vorm waarin studenten doorlopend kunnen worden ingezet binnen het bestaande curriculum. Een herkenbaar probleem bij deze vorm is wel de overdracht van opeenvolgende groepen; dat gaat niet altijd goed. Studenten beginnen vaak opnieuw met een plan en komen nooit aan de door de klant gewenste uitvoering toe.

Indruk en contacten FHC

Een groot deel van de opdrachtgevers geeft desgevraagd aan dat de interne organisatie bij de FHC naar hun indruk ondoorzichtig en inefficiënt is. Iedereen heeft zo zijn eigen manier om binnen te komen en op de een of andere manier ook wel een contactpersoon. Maar wat bij de FHC de standaard procedure is, is bij opdrachtgevers niet bekend. Via de studenten die bij hen in de organisatie komen, worden ze op de hoogte gebracht van veranderingen binnen de school (zoals het aanmelden van stageopdrachten via een website); geen van de opdrachtgevers gaf aan ooit een brief of brochure daarover te hebben ontvangen. Het hebben van een vaste contactpersoon binnen de FHC wordt als belangrijk en positief ervaren. Een kwart van de geïnterviewden geeft zelfs aan het prettig te vinden als er één vast contactpersoon voor heel Fontys zou zijn, die ervoor kan zorgen dat ze met de juiste persoon van de juiste opleiding in contact komen.

Kwaliteit en imago

De studenten die vanuit de FHC komen zijn doorgaans van goede kwaliteit. Wat meer opvalt is de persoonlijkheid van de student in kwestie, waardoor de individuele kwaliteit wel wisselend is. De ontwikkeling van een beroepshouding is wisselend en de kwaliteit daarvan bepaalt of een stagiair het goed doet. Dit wordt FHC niet aangerekend; sterker nog de opleiding staat over het algemeen in goed aanzien en heeft een goed imago bij opdrachtgevers ten opzichte van andere Fontys-opleidingen en andere communicatieopleidingen. Opdrachtgevers die met meerdere opleidingen contact hebben, zien wel dat de FHC een voorloper is. Wel zijn sommigen van mening dat de FHC in het onderwijs meer aandacht zou kunnen besteden aan de houding van de studenten.

Kwaliteit begeleiding

Over de kwaliteit van de begeleiding zijn de meningen meer wisselend. Een deel van de opdrachtgevers vindt het aantal contactmomenten (aan het begin en aan het einde van de inzet van de studenten) voldoende, zeker als het goed gaat. Gaat het echter minder goed tijdens de opdracht, dan blijkt vaak dat begeleiding vanuit de opleiding belangrijker wordt en dat het dan soms moeizaam is om de docent erbij te krijgen. Op zo'n moment is het goed om rechtstreeks met de docent in contact te treden en niet via de student.

De begeleiding is dan ook niet altijd intensief genoeg. Organisaties vinden het zelf belangrijk dat er intern tijd en ruimte is om de studenten te begeleiden. Vooral als de studenten ver van de organisatie afzitten (bij een adviesproject), levert dat problemen op in het tijdig signaleren van knelpunten en de wederzijdse betrokkenheid. Ook is de begeleiding afhankelijk van de toegewezen docent; er wordt ook verschil ervaren in de betrokkenheid van de verschillende docenten. De begeleiding is vaak procesmatig en te weinig inhoudelijk. Een ander knelpunt is soms een gebrek aan praktijkkennis van de docenten, waardoor de opleiding verwachtingen heeft van de resultaten van een student, die voor de organisatie niet realistisch zijn. Dit resulteert bijvoorbeeld in een verschil in beoordeling van de prestatie van de student. De opdrachtgevers, vaak zelf ook mensen met een communicatieopleiding op zak, beoordelen het resultaat vooral op bruikbaarheid voor de organisatie. De opleiding wil graag bepaalde stappen terugzien in een rapport die dan voor de opdrachtgever weer minder relevant zijn. Over het algemeen geven opdrachtgevers aan meer betrokken te willen zijn bij de uiteindelijke beoordeling van de student, vooral bij een afstudeerder of adviesgroep. De praktijk binnen de opleiding halen, betekent ook dat er gewicht wordt gehangen aan het oordeel van die praktijk.

Leerproces versus resultaat

De meerderheid van de opdrachtgevers heeft begrip voor het feit dat een student bezig is met een leerproces. Toch willen ze op de een of andere manier een voor de organisatie bruikbaar resultaat krijgen. Soms kunnen ze daar intern in schipperen, afhankelijk van de capaciteiten van elke student. Soms is het echter ook belangrijk dat het resultaat voor klanten van de opdrachtgever bruikbaar is. Te vaak moet er dan nog geredigeerd worden. Een paar opdrachtgevers halen aan dat vooral de kwaliteit van het Nederlands en de werkhouding van de studenten hierbij een rol speelt. Slechts twee opdrachtgevers gaven expliciet aan de student in te huren omdat ze het hun verantwoordelijkheid vonden studenten een kans te geven stage te lopen en te leren.

Kosten

Opdrachtgevers hebben er in principe geen moeite mee te moeten betalen voor de inzet van studenten. Echter, daar verwachten ze dan wel een bruikbaar resultaat voor terug. Bovendien vinden opdrachtgevers die adviesgroepen binnen de organisatie hadden het bedrag te hoog voor de kwaliteit die is geleverd. Als het resultaat of ten minste de inspanning vanuit de opleiding zou worden gegarandeerd, bijvoorbeeld door de inzet van de begeleidende docent, dan is het betalen van kosten geen probleem. De toegevoegde waarde en financiële waarde van docentbegeleiding bij een adviesproject staat echter ter discussie. Het principe van no cure, no pay wordt ook door een opdrachtgever geopperd; Fontys Marketing Management zou volgens dit principe werken.

Wederzijdse samenwerking

Sommige opdrachtgevers hebben best ideeën voor andere samenwerking met de FHC. Vaak gaat het dan om lezingen geven, of het op de een of andere manier delen van kennis. Het daadwerkelijk inzetten van een docent binnen de organisatie leek niemand zinvol. Opdrachtgevers die geen idee hadden wat FHC nog meer voor hen zou kunnen betekenen, gaven daarbij aan dat ze ook niet wisten wat er mogelijk zou zijn. Het is dus een kwestie van onderling overleg om uit te vinden of FHC een opdrachtgever meer te bieden heeft dan alleen studenten. De meeste opdrachtgevers zijn bereid om met de FHC om tafel te gaan zitten, maar vaak blijven plannen aan beide kanten liggen en wordt er niets mee gedaan. Ook zien een aantal opdrachtgevers mogelijkheden voor bijvoorbeeld tweedejaars studenten. Wel moet dan duidelijk zijn wat die studenten aankunnen, de omvang van de groep moet hanteerbaar zijn, de begeleiding vanuit de opdrachtgever moet weinig tijd kosten en de organisatie moet bruikbare opdrachten kunnen aanleveren. Ook hier geldt weer dat soms het resultaat voor de opdrachtgever belangrijker is en ze er niet op kunnen gokken dat ze dat bij tweedejaars ook krijgen.

Locatie FHC

Tot slot hebben opdrachtgevers geen of geen negatieve mening over de locatie van de FHC, voor zover ze er geweest zijn. De meeste opdrachtgevers kennen de locatie echter niet; dit wordt niet als een gemis ervaren.

Samengevat

Opdrachtgevers zijn bezig met het runnen van een bedrijf, hebben weinig tijd en willen vooral duidelijkheid. Ze willen zelf moeite doen om een goede opdracht neer te leggen, maar verwachten dan ook bepaalde zaken terug vanuit de FHC. Goede (inhoudelijke) begeleiding door een docent, bereikbaarheid van de FHC als het nodig is en de juiste ondersteuning voor de situatie die zich voordoet (passend bij de opdracht). Ze merken echter dat ze zelf achter het contact met de FHC aan moeten, en dat de interne organisatie niet voldoende duidelijkheid verschaft over mogelijkheden en structuur.

Het systeem van adviesgroepen werkt niet in alle situaties. Het grootste probleem is de afstand tot de organisatie en het beheersen van de groepsgrootte. Hoewel opdrachtgevers best willen betalen voor het gedane onderzoek, vindt met de kosten die de FHC rekent te hoog. Het kan immers ook misgaan met een onderzoek. Dit rekent met de FHC als opleiding niet direct aan – men is zo realistisch om te zien dat het aan de houding van de individuele student ligt. Maar men verwacht dan wel dat FHC ook hierin meedenkt en een bepaald resultaat garandeert.

Het blijkt dat er, juist bij goede en langdurige relaties, kansen blijven liggen. Er is duidelijk meer te halen door de FHC wat betreft stageplaatsen en samenwerking, juist bij relaties die de FHC goed kennen. De opdrachtgevers willen zelf meer voordeel halen uit de samenwerking of duidelijkheid hebben waarom dat eventueel niet kan. Hierbij speelt bijvoorbeeld duidelijkheid over het ritme van de opleiding en de hoeveelheid beschikbare studenten per periode een rol. De FHC kan natuurlijk ook op zoek gaan naar mogelijkheden om via het inzetten van deeltijdstudenten meer studenten beschikbaar te hebben voor opdrachten, terwijl de deeltijdstudent geholpen is met een praktijkopdracht.

Het imago van de FHC is goed; de knelpunten komen vooral voort uit maatschappelijke ontwikkelingen zoals de motivatie van jongeren. De FHC levert kwalitatief de betere studenten af en het beroepenveld voelt zich best verantwoordelijk voor het meehelpen daaraan. In het volgende deel van dit rapport worden deze conclusies omgezet in een advies over de te volgen organisatie- en communicatiestrategie.



Deel 3

Communicatie- advies

-Vooruit met tweerichtingsverkeer-

**'Zie de potentie – de kansen zijn ongekend – broeders, mijn vrienden, begrijp – dit is het
uur van de waarheid – de tijd is rijp'**

9. Organisatiestrategie

Het beantwoorden van de in hoofdstuk 6 gestelde centrale vraag is in het geval van de FHC complex en voert niet alleen terug op communicatie-, maar ook organisatieproblemen. Voordat we naar de communicatiestrategie gaan, kijken we naar de organisatiestrategie die daaraan ten grondslag ligt. In het eerste deel van dit rapport zijn een aantal conclusies getrokken over de FHC als organisatie, die nu ondersteuning vinden van het onderzoek onder opdrachtgevers. Laten we eerst nog eens terug grijpen op de eerder bepaalde 3 criteria waaraan een organisatie- en communicatieadvies aan de FHC moet voldoen:

1. *Ondersteunend aan/ aanvullend op het bestaande onderwijsproces en het nieuwe curriculum*
2. *Op korte termijn realiseerbaar*
3. *Vergroten van omzet en rendement uit inspanningen ten opzichte van huidige situatie (dit kan financieel zijn, maar ook door uitwisseling van expertise met opdrachtgevers)*

Het onderzoek onder opdrachtgevers toont wat dat betreft aan dat er binnen het onderwijsproces nog verbeteringen te maken zijn die het zakelijke proces ten goede kunnen komen. Het primair stellen van goed en eigentijds onderwijs staat dus nog steeds voorop. Het nieuwe curriculum dat zich richt op ontwikkeling van beroepscompetenties lijkt ook aan te sluiten bij de opmerkingen van opdrachtgevers dat de werk- en beroepshouding van de student beter zou kunnen. Het curriculum zorgt in elk geval voor de ontwikkeling hiervan in een vroeg stadium van de studie.

Fontys Hogeschool Communicatie is echter ook voor een groot deel gebonden aan de organisatiestrategie van Fontys. Veel ligt er vast op het gebied van financiële doelen, huisstijl maar ook aan wetgeving vanuit de overheid. In dit – eerder in de situatieanalyse beschreven – kader is het aan FHC zelf om met de mogelijkheden te spelen om aan de Fontysdoelstellingen te voldoen. Het grote probleem is echter dat de doelstellingen die de FHC zichzelf heeft gesteld interne organisatorische aanpassingen vergen. Deze zijn wel op korte termijn inzetbaar, maar niet op korte termijn realiseerbaar. Toch zijn er ook op korte termijn veranderingen door te voeren, vooral in de communicatie met opdrachtgevers, die in elk geval kunnen zorgen voor het vergroten van het rendement.

9.1 Doelstelling en missie FHC

De FHC kan alleen de beste communicatiehogeschool worden als ze weet wat de behoeften zijn van het beroepenveld, als ze daarnaar wil luisteren en bereid is om na te denken over interne organisatorische aanpassingen om dit doel te bereiken en goede professionals op te leiden. De FHC heeft duidelijk het doel om de beste te worden (zie hoofdstuk 2), maar definieert niet wanneer ze dat doel bereiken. Allereerst moeten de organisatiedoelstellingen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en vooral Tijdgebonden) gemaakt worden. Financieel resultaat is natuurlijk meetbaar, maar het meten van je eigen kwaliteit is lastiger. Criteria daarbij zouden de tevredenheid van opdrachtgevers over de alumni en de tevredenheid van studenten over het curriculum kunnen zijn; deze tevredenheid kan met vastgelegde regelmaat geëvalueerd worden. In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug.

Het doel om de beste communicatiehogeschool te worden moet verworden tot een daadwerkelijke missie. Het doel van een missie is driedelig. Allereerst dwingt het formuleren van een missie de FHC tot een bezinning over de activiteiten. Een tweede functie van een missie is dat het een hulpmiddel kan zijn bij het motiveren van het personeel. Een derde functie is het creëren van een bepaald imago naar buiten, de externe functie.⁵ Een goede missie geeft antwoord op drie vragen:

⁵ Alsem, 2001, p. 67

1. Wat? Het product, de dienst of de functie van de organisatie.
2. Voor wie? De doelgroep waarop de FHC zich wil richten.
3. Hoe? De manier waarop de FHC haar doelstellingen en daarmee structureel concurrentievoordeel wil realiseren.

Een missie voor de FHC zou op basis van alle conclusies tot nu toe als volgt geformuleerd kunnen worden:

Missie

FHC wil een professionele en dienstverlenende hogeschool zijn die door werkgevers zeer gewilde communicatieprofessionals opleidt door - rekening houdend met de beroepscompetenties en eisen van het beroepenveld - aan gemotiveerde studenten kwalitatief goed, praktijkgericht, realistisch en eigentijds onderwijs te verschaffen.

Gecombineerd met een aantal belangrijke principes als klantgerichtheid, professionaliteit, kwaliteit en transparantie ontstaat een visie die richting geeft aan de organisatiestrategie van de FHC. Deze visie schept een duidelijk kader waarin de activiteiten die docenten en medewerkers van FHC moeten passen.⁶ De directie kan deze visie, mits goed gecommuniceerd, gebruiken als leidraad om de bedrijfsvoering effectiever te maken en de organisatie opnieuw in te richten.

Als de FHC deze missie kracht bij wil zetten, moet ze zich extern profileren als die professionele en dienstverlenende partij waar goed onderwijs voorop staat. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe ze dat kan aanpakken.

9.2 Inrichting van de nieuwe organisatie

Het onderzoek in dit rapport toont aan dat de FHC nu vooral intern gericht is, en dat zelfs externe opdrachtgevers dat als ondoorzichtig en niet efficiënt ervaren. De in de SWOT-analyse in hoofdstuk 4 getrokken conclusie dat de contacten met opdrachtgevers te reactief en ad hoc zijn, wordt ondersteund door de ervaringen vanuit opdrachtgevers. Bovendien blijkt uit de interviews met opdrachtgevers dat het subdoel om meer geld te verdienen met zakelijke dienstverlening op korte termijn wel eens moeilijk kan worden. Opdrachtgevers vinden het eigenlijk te duur voor hetgeen ze krijgen en willen een waarborg voor een bepaald resultaat. Dit resultaat is meestal even belangrijk of belangrijker dan het leerproces van een student en de FHC zal hier rekening mee moeten houden. Dit betekent dat ook de FHC moet nadenken over haar marketingmix (product, prijs, plaats, promotie en personeel). Uiteindelijk zullen de kosten van een adviesproject flexibeler bepaald moeten worden, bijvoorbeeld volgens een no cure, no pay principe. Eerst moet echter de interne organisatie van de FHC zo ingericht worden dat het onderwijsproces zelf (zoals het aanbod van praktijkopdrachten) is gewaarborgd en de contacten met de praktijk centraal, efficiënt en transparant verlopen. Pas als deze basis goed is, kan er structureel meer geld verdiend worden door het ontplooiën van andere activiteiten. Dit kost echter tijd en ook investeringen. De opgelegde financiële doelstelling vanuit de Raad van Bestuur van Fontys vraagt ondertussen wel om het genereren van zoveel mogelijk inkomsten uit zakelijke dienstverlening.

Strategisch advies

Het advies is dan ook om, met dit onderzoek in het achterhoofd, wel gewoon verder te gaan met het verkopen van adviesprojecten en eerst te focussen op het verbeteren van de dienstverlening voor en

⁶ Marcus en Van Dam, 2002, pag. 54-56

de relatie met opdrachtgevers die hiervoor betalen. Eerst moet er meer rendement uit bestaande en trouwe relaties gehaald worden; dit komt het onderwijs ten goede.

Het systeem van de adviesprojecten is zeker niet voor elke opdrachtgever geschikt en blijkt duidelijk afhankelijk van het soort opdracht en de wenselijke afstand tot de organisatie van de opdrachtgever. Uiteindelijk moet de FHC hier dan ook een meer flexibele oplossing voor vinden, zoals bijvoorbeeld goede voorwaarden en afspraken vooraf waarbij van no cure, no pay kan worden uitgegaan.

Tegelijkertijd kan er dan intern begonnen worden met het opnieuw inrichten van de organisatie om het samenkomen van onderwijs- en zakelijk proces beter te ondersteunen. De organisatie moet meer een eenheid worden. Hiervoor moet de FHC inspanningen om andere zakelijke externe activiteiten (zoals cursussen, het detacheren van docenten etc.) die niets met het primaire onderwijsproces aan HBO-studenten te maken hebben op een laag pitje zetten. De volgorde moet zijn: eerst goed en eigentijds onderwijs, dan (en ter ondersteuning van het onderwijs) de externe relaties en dan het verder uitbouwen van zakelijke dienstverlening en het vergroten van inkomsten. Eerst kiezen voor VALUE, dan MONEY. Dit laatste kan alleen efficiënt verlopen als er de interne organisatie van de FHC opnieuw is gestructureerd. Dit op de langere termijn opnieuw inrichten van de organisatie kan direct ingezet worden en zou het volgende moeten inhouden:

- **Een centraal punt (nieuw Bureau Externe Contacten) waar het beroepenveld (omgeving, opdrachtgevers) binnenkomt en wordt gemonitord**

Alle externe activiteiten (ook die van andere interne clubs) worden hier vastgelegd. Dit bureau is de spil van de FHC en is een transparante omgeving waar opdrachtgevers, studenten en de FHC elkaar vinden. Geen verschillende instanties meer waar de buitenwereld kan binnenkomen (zoals de Alumnivereniging, BEC en het stagebureau). Natuurlijk kan AlumniCo gewoon blijven bestaan, maar als zij contacten leggen met het beroepenveld (bijvoorbeeld via oud-studenten) dan moet dit centraal gerapporteerd worden en bekend zijn. Hetzelfde geldt voor elk contact dat er is met het beroepenveld uit naam van de FHC. Het nieuwe en inmiddels geïmplementeerde CRM-systeem moet gebruikt worden om deze contacten te rapporteren. Het centrale bureau is dan verantwoordelijk voor het algehele kennismanagement, het verdelen van stage- en adviesopdrachten onder studenten en het toewijzen van docentbegeleiding. Ook is dit bureau verantwoordelijk voor het signaleren van trends in het Communicatievak en voor het adviseren van de FHC-directie over het nieuwe curriculum. Iedereen kan hierop input leveren, maar het beheer van het monitoren van de buitenwereld ligt bij dit bureau. Op basis van deze gegevens kan de FHC in de toekomst nieuwe en eigentijdse vakken ontwikkelen evenals de juiste communicatieprofessionals aantrekken voor het geven ervan.

- **Centraliseren verantwoordelijkheid accountmanagement en administratie**

Binnen de organisatie één of twee personen verantwoordelijk maken voor het accountmanagement naar opdrachtgevers als het gaat om het binnenhalen van opdrachten. Dit kunnen docenten zijn die dit parttime doen, maar het moeten in elk geval mensen zijn die dit zelf willen en die verantwoordelijk om kunnen gaan met zakelijke dienstverlening. Deze mensen hebben administratieve ondersteuning nodig van iemand die zich puur met de facturatie en administratie van externe contacten en binnenkomende opdrachten bezig houdt, en niet bezig hoeft te zijn met andere onderwijszaken. Deze persoon is verantwoordelijk voor het up to date houden van het CRM systeem op basis van rapportages van de accountmanagers en de begeleidende docenten.

- **Focus op primaire onderwijsproces en begeleiding studenten**

De taken van docenten opnieuw onder de loep nemen en daarbij de focus leggen op het onderwijs aan de studenten. Docenten moeten niet zomaar ingezet worden voor het geven van externe cursussen etc. Zij moeten zich bezig kunnen houden met de begeleiding van hun studenten en moeten hun begeleiding van stagiaires en adviesgroepen ook kunnen

verantwoorden. Uit de situatieanalyse bleek al dat docenten een verschillende taken hebben, maar te weinig tijd om één ding goed te doen. Laat dat ene ding vooral het geven van goede lessen aan de studenten zijn, dan komt de rest vanzelf.

- **Ondersteunende communicatiestrategie**

Een communicatiestrategie richting de primaire doelgroepen die deze ontwikkelingen ondersteunt: studenten, docenten en externe opdrachtgevers moeten weten waar ze aan toe zijn. Dit rapport focust, gezien het uitgevoerde onderzoek, op de communicatiestrategie voor de contacten met externe opdrachtgevers. Het aanpassen en verbeteren van de communicatie naar de interne doelgroepen zal ook nodig zijn naar aanleiding van organisatorische aanpassingen. Het bepalen van de beste manier om deze doelgroepen te informeren of om bijvoorbeeld docenten te trainen in een nieuwe werkwijze (bijv. door het nieuwe centrale bureau) vergt aanvullend onderzoek en wordt hier verder buiten beschouwing gelaten.

10. Communicatiestrategie

Tot nu toe blijkt dat de FHC zelf geen goed beeld heeft van de behoeftes en mogelijkheden van haar opdrachtgevers en dat de onderlinge communicatie inderdaad ad hoc verloopt. Opdrachtgevers geven daarnaast aan niet goed te weten hoe de FHC werkt. Er zit dus een hiaat in de communicatie tussen de FHC en haar externe opdrachtgevers. Doordat opdrachtgevers geen goed beeld hebben van de mogelijkheden van de FHC, zelf initiatief moeten nemen voor contacten en niet goed op de hoogte worden gebracht van procedures om bijvoorbeeld stagiaires in te huren, laat de FHC kansen liggen om externe opdrachten binnen te halen. De grootste kansen op korte termijn liggen dan ook in een marketingcommunicatiestrategie gericht op het intensiveren van de contacten en het uitbreiden van de samenwerking met bestaande relaties, ter ondersteuning van het primaire onderwijsproces. Opdrachtgevers uit het beroepenveld zijn tegelijkertijd externe stakeholders, die er belang bij hebben dat er goed personeel hun kant op komt. In die zin is een goede relatie onderhouden niet alleen marketingcommunicatie maar tegelijkertijd corporate communicatie.

10.1 Doelgroep

Gezien het uitgevoerde doelgroeponderzoek is de primaire externe doelgroep van de FHC in dit advies de externe opdrachtgever. Deze doelgroep kan verder als volgt worden gedefinieerd:

- *Organisaties in Eindhoven en directe omstreken (straal van 10 km)...*
Door zoveel mogelijk te werken met organisaties die ook fysiek in de nabije omgeving van de FHC liggen, zijn de lijnen voor regelmatig persoonlijk contact kort en is er weinig tijd nodig om een opdrachtgever te bezoeken. Het kan ook een voordeel zijn voor de bereikbaarheid door de studenten. Het is gezien het aanbod van bedrijven en organisaties in Eindhoven niet nodig om het verder van huis te zoeken. Natuurlijk kan het voorkomen dat een organisatie uit een andere regio de FHC benadert, of dat een student in een andere stad stage wil gaan lopen. Het moet dan voor de betreffende opdrachtgever duidelijk zijn dat de FHC op dat moment uitzonderingen moet maken op de mogelijkheden qua dienstverlening. Organisaties als Homeplan in Breda, waar de FHC inmiddels goede contacten mee heeft kunnen natuurlijk nog steeds geholpen worden. Ook hier moet de FHC dan duidelijk voor zichzelf bepalen welke dienstverlening met een dergelijke afstand haalbaar en wenselijk is. Goede zakelijke dienstverlening betekent ook in het kiezen van je klanten prioriteit op basis van efficiëntie aanbrengen.
- *...die een gevarieerd aanbod aan communicatiewerkzaamheden aan de student kunnen aanbieden...*
Het gaat uiteindelijk om het onderwijsproces. De student moet in een omgeving terecht komen waar verschillende aspecten van het vak voorbij komen, dan wel een uitdagende en passende opdracht kunnen uitvoeren.
- *...en waarvan de gesprekspartner veelal zelf een communicatiedeskundige is.*
De persoonlijke opdrachtgever is vaak zelf op HBO- of WO-niveau opgeleid in het communicatievak of heeft in elk geval ervaring met het vakgebied communicatie. Zij zijn dus veelal deskundig in hun oordeel over datgene wat de student presteert. Deze mening moet tellen voor de FHC.

Kijken we naar wat er bekend is over consumentengedrag, dan zien we dat de beïnvloeding van de consument afhankelijk is van de mate van betrokkenheid, het intelligentieniveau en de mate van zelfvertrouwen.⁷ Het valt te verwachten dat als het gaat om samenwerking met de FHC deze factoren in hoge mate een rol spelen bij het contact met deze doelgroep.

⁷ Boom en Weber, 2001, pag 321 ev.

10.2 (Marketing)communicatiedoelstellingen

De FHC heeft – zeker in de regio Zuid-Nederland - weinig te vrezen van concurrentie op het gebied van HBO Communicatieopleidingen. Ze hoeven opdrachtgevers hooguit te overtuigen van het nut van samenwerking. De doelstelling is dan ook om kennis, houding en gedrag bij opdrachtgevers (afhankelijk van de aard van de relatie) ten opzichte van de FHC te beïnvloeden.

Kennis

- FHC moet bekendheid krijgen bij de doelgroep potentiële opdrachtgevers in de regio Eindhoven.
- De doelgroep moet inhoudelijk weten wie FHC is, wat zij doet en wat zij voor de doelgroep kan betekenen.

Houding

- De doelgroep moet een positieve houding ten opzichte van en interesse in de diensten en dienstverlening van de FHC hebben.
- Er moet betrokkenheid gecreëerd worden tussen de doelgroep en FHC.

Gedrag

- De doelgroep moet in staat zijn informatie te verkrijgen over de activiteiten van FHC
- De doelgroep moet de intentie hebben en houden om samen te werken met de FHC
- De doelgroep zal uiteindelijk deelnemen en opdrachten neerleggen bij de FHC, dan wel concreet gaan samenwerken met de FHC
- Tevredenheid bij de doelgroep zal zorgen voor voortzetten van de samenwerking met de FHC

De focus moet vooral liggen op het uitbouwen van de samenwerking met bestaande relaties: het benutten van kansen die nu blijven liggen. Zij kennen natuurlijk de FHC al. Om te bepalen wat hun huidige houding en gedrag nu is, moet een 0-meting gedaan worden. Dan kan de doelstelling volgens de SMART-methode worden ingevuld. Dit rapport is een aardige indicatie voor een 0-meting, maar het combineren van deze gegevens met andere managementinformatie geeft een betrouwbaarder beeld. Door de ontwikkeling van een evaluatieformulier in combinatie met persoonlijke communicatie (zie middelen par. 10.5) en overige managementinformatie over omzet kan periodiek de stand van zaken gepeild worden. Zo wordt duidelijk of houding en gedrag na bijvoorbeeld 6 maanden positiever geworden zijn.

Marketing

Marketing- en corporate communicatie zijn in dit geval met elkaar verweven, omdat – zoals gezegd – opdrachtgevers niet alleen afnemers maar ook stakeholders zijn.

De marketingdoelstelling richt zich op het werven van opdrachten en een vergroting van omzet uit zakelijke dienstverlening te vergroten. Deze doelstellingen zouden bijvoorbeeld kunnen zijn:

- *Het aantal binnengehaalde betaalde adviesprojecten moet in de periode september 2006-januari 2007 met 15% gestegen zijn ten opzichte van de dezelfde periode een jaar eerder.*
- *De omzet uit zakelijke dienstverlening moet in de periode september 2006-januari 2007 met 10% gestegen zijn ten opzichte van de dezelfde periode een jaar eerder.*

Er zijn echter meer variabelen die bepalen of dit haalbare doelstellingen zijn: het aantal studenten en groepen dat inzetbaar is voor opdrachten, hoeveel tijd er op korte termijn vrijgemaakt kan worden om dit project in te zetten. De concrete invulling van deze doelstelling is dan ook de verantwoordelijkheid van de directie van de FHC; alles is winst, zolang het onderwijsproces voorop blijft staan en het vergroten van de omzet daar secundair aan gemaakt wordt.

10.3 Visie op communicatie: tweerichtingsverkeer

Om de gestelde doelen door middel van (marketing)communicatie te bereiken, is het van belang dat de FHC zich richt naar een nieuwe visie op communicatie met haar opdrachtgevers: tweerichtingsverkeer. Het bestaande contact tussen de FHC en externe opdrachtgevers heeft veel weg van het door Betteke van Ruler (2003) beschreven (gecontroleerd) eenrichtingsverkeer vanuit beide partijen. Er is wel ruimte voor feedback van ontvanger naar zender, maar meestal op initiatief van de externe opdrachtgever. Natuurlijk ontstaat er ook wel eens dialoog en formeel is dat weliswaar geen eenrichtingsverkeer, maar een organisatie als de FHC zou anders natuurlijk helemaal niet kunnen functioneren.

Van Ruler ziet in haar beschrijving van het communicatiekruispunt tussen organisatie en omgeving een visie van interactie in de vorm van tweerichtingsverkeer. De ontvangers van de boodschap – in dit geval de externe opdrachtgevers – mogen duidelijk niet gezien worden als passief; ze spelen een centrale rol in het bepalen van de communicatiestrategie van de FHC. Ze zijn ook niet passief, want ze hebben hun eigen redenen en wensen die maken dat ze met de FHC in contact willen treden. Van Ruler pleit voor de dialoog en voor afstemming tussen organisatie en haar omgeving. Ze beschrijft dit tweerichtingsverkeer als een zich ontwikkelend interactief proces van uitwisseling tussen organisatie en omgeving. Er is sprake van tweerichtingsverkeer wanneer er twee te onderscheiden stromen in een circulair proces tussen organisatie en publieksgroepen plaatsvindt.⁸ Tweerichtingsverkeer impliceert overigens niet dat beide partijen dezelfde belangen nastreven, het impliceert slechts de aard van het contact. Elke partij die een communicatiestroom 'in gang zet', doet dat min of meer vanuit eigenbelang. Het is natuurlijk in het eigenbelang van de FHC om praktijkopdrachten voor studenten binnen te halen op een zo efficiënt mogelijke manier.

Resultaat van contact

Ook het resultaat van contact tussen beide partijen is op te delen in twee variabelen, namelijk de bekendmakingsstroom en de beïnvloedingsstroom. Het resultaat van de bekendmakingsstroom wordt bepaald aan de hand van de hoeveelheid informatie die door de ontvanger wordt begrepen en als informatie wordt aanvaard. Met de bekendmakingsstroom wil men vooral de kennis van de ontvanger over de organisatie en/of een bepaald thema beïnvloeden.

Een beïnvloedingsstroom beoogt echter méér dan alleen beïnvloeding van het kennen. Communicatie wordt hier gezien als gerichte beïnvloeding: men probeert door communicatie houding en gedrag te beïnvloeden. Het resultaat van het contact wordt bepaald aan de hand van de vraag in hoeverre er een bepaald soort gedragsverandering (in brede zin) heeft plaatsgevonden.⁹

Het communicatiekruispunt

De genoemde vier variabelen voor de aard en het resultaat van het contact zijn door Van Ruler gerangschikt in een situationeel model: het genoemde Communicatiekruispunt (zie fig. 2). Het rangschikken van de voorgaande vier dimensies in een model, levert een viertal basisstrategieën voor communicatiemanagement op. Deze vier sluiten elkaar zeker niet uit. Natuurlijk ziet ook Van Ruler in dat de dialoog niet in alle situaties bruikbaar is. Het sterke van haar Communicatiekruispunt is het onderscheid tussen visie en strategie. Afhankelijk van de situatie en het doel dat je wilt bereiken, kies je voor een strategie van:

- Informering: hulp bij menings- en besluitvorming (voorlichting).
- Overreding: reclame, propaganda, overtuigen van gelijk.
- Dialogisering: samenspraak bij ontwikkeling van beleid, communicatie als faciliterende brugfunctie.
- Formering: omgaan met (elkaar) tegenstrevende stakeholders, in tijden van crisis.

⁸ Van Ruler, 2003, p. 50

⁹ Van Ruler, 2003, p. 67ev.

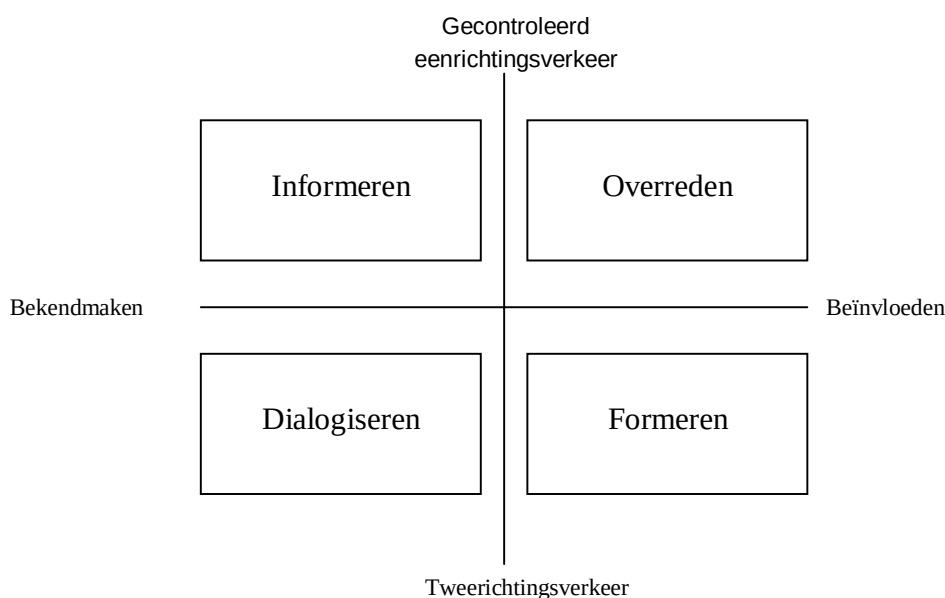


Fig. 2: het communicatiekruispunt¹⁰

De vraag 'wat wil ik eigenlijk bereiken met communicatie?' staat voorop. Als je je doel- of publieksgroep alleen maar wilt informeren, wil dat niet zeggen dat een eenrichtingsvisie hebt.

Van Ruler maakt ook korte metten met basaal onderscheid tussen organisatiecommunicatie, marketingcommunicatie en managementcommunicatie, als het gaat om het bepalen van communicatiebeleid. Tot welk domein een communicatieactiviteit hoort, is in essentie niet belangrijk. Het gaat om het onderhouden van het contact met de omgeving en het kiezen van de strategie die bij een specifieke situatie past. Dit sluit ook aan bij definities van corporate communicatie die de geïntegreerde aanpak van de communicatie binnen een organisatie belichten. En uiteraard sluit dit ook aan bij de situatie die van toepassing is op de FHC.

Strategisch advies

De FHC kan zich veel meer richten naar opdrachtgevers door een visie van tweerichtingsverkeer te omarmen. Dat is slechts een kwestie van je realiseren dat de dingen die je doet een effect hebben op je omgeving en dat dit effect niet altijd is wat je wil bereiken. Bij zakelijke dienstverlening horen zaken als pro activiteit, afspraken maken en nakomen en duidelijkheid verschaffen. Je kunt alleen maar duidelijkheid verschaffen of zelfs de omgeving een stap voor zijn, als je weet wat er leeft. Dit onderzoek is een eerste indicatie naar wat er leeft bij de opdrachtgevers van de FHC. Het is aan de FHC om de kansen die dit onderzoek biedt te benutten en actiever in gesprek te gaan met opdrachtgevers. De FHC moet haar opdrachtgevers duidelijker informeren over de structuur van de opleiding en de procedures voor externe contacten. Daarnaast is het belangrijk verantwoordelijke contactpersonen aan te wijzen (voorlopig de huidige accountmanagers van het BEC) die met opdrachtgevers de dialoog gaande houden over de samenwerking en bij problemen in gesprek gaan (formeren) over tegenstrijdige belangen zoals de balans tussen leerproces en resultaat. Dit betekent ook het plannen van proactieve bezoeken om de vinger aan de pols van je relaties te houden.

¹⁰ Van Ruler, 1999, p. 77

10.4 Interpersoonlijke communicatie

Bij zakelijke dienstverlening draait het om interpersoonlijke communicatie. De medewerker die namens een organisatie optreedt, bepaalt door zijn of haar optreden mede het imago van de organisatie. Dat betekent niet dat alles mogelijk is; de FHC zal binnen de organisatorische mogelijkheden op korte termijn grenzen van haar dienstverlening moeten bepalen. Hoeveel tijd mag het contact met een opdrachtgever maximaal kosten en wat moet het dan minimaal opleveren? De meeste bedrijven hebben hier zeker begrip voor, aangezien voor hen tijd ook geld is. Zolang er maar duidelijkheid is over de verwachtingen en zolang de verwachtingen maar realistisch zijn. En zolang de vraag die men heeft maar open tevredenstellende manier is beantwoord.

Volgens Lemmink (1992: 224)¹¹ blijkt bij onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening dat er, ongeacht het type van de dienstverlening, sprake is van vijf dimensies waarop de klant de kwaliteit van de dienstverlening beoordeelt:

1. fysieke omgeving: faciliteiten, apparatuur, personeel
2. betrouwbaarheid: het in staat zijn een beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren
3. responsiviteit: bereidwilligheid om klanten te helpen en snel de dienst te verlenen
4. zorgzaamheid: kennis en hoffelijkheid van personeel en de mate waarin zij in staat zijn vertrouwen over te brengen
5. inleven in de klant: zorg en individuele aandacht voor de klant door de organisatie

Hieruit blijkt dat de medewerker die met de klant in contact komt een cruciale rol speelt bij het persoonlijk contact dat hoort bij zakelijke dienstverlening. Docenten en accountmanagers die in contact komen met een klant van de FHC moeten zich dan ook bewust zijn van de rol die ze spelen bij het profileren van de FHC als professionele organisatie. Het blijft altijd mensenwerk, maar er zijn wel een aantal zaken die de FHC kan doen om de contacten professioneel te laten verlopen:

- Docenten of medewerkers die optreden als accountmanager voor de FHC doen dit niet alleen omdat ze het zelf willen, maar ook omdat ze de juiste competenties hebben. Docenten die als begeleider optreden, moeten bereikbaar zijn voor de opdrachtgever als die dat nodig vindt.
- Direct terugkoppelen van ontvangst stageopdracht door kort telefonisch contact te hebben. Hierdoor kan geverifieerd worden of de aanvraag goed wordt begrepen en kan gelijk de procedure worden besproken. Kortom een voor de FHC haalbare procedure ontwerpen hiervoor.
- Vooraf afspraken maken over overlegmomenten met de opdrachtgever. De ene opdrachtgever hoeft gedurende een opdracht geen contact, de andere opdrachtgever vindt dat wel belangrijk. Soms is een telefoontje voldoende, soms is een persoonlijk gesprek nodig. Het pakket aan mogelijkheden moet flexibel zijn en aan te passen op de opdrachtgever
- Commerciële gesprekstraining plannen voor de medewerkers van FHC die verantwoordelijk worden of zijn voor de externe contacten. Hierdoor worden ze zich bewuster van hun eigen rol in het gesprek en verlopen gesprekken. Interne bewustwording van de externe omgeving speelt hierbij ook een rol

Nog een laatste opmerking: Het gevaar bij langdurige relaties met klanten is dat er een soort automatische piloot ontstaat. Dit is onvermijdelijk: men denkt elkaar op een bepaald moment zo goed te kennen dat men niet meer openstaat voor nieuwe wensen en veranderingen. Daarom is het soms goed om een jaartje afstand te nemen, dan wel een nieuwe contactpersoon aan te stellen die weer scherp en gemotiveerd kijkt.

¹¹ Hogendoorn, 2003, pag 240-241

10.5 Communicatiemiddelen

Tot slot een overzicht van de middelen die ontwikkeld kunnen worden om de communicatiestrategie richting de doelgroep te ondersteunen. De ontwikkeling van een concept met bijbehorende boodschap en tone of voice valt helaas niet meer binnen het bestek van dit rapport valt.

Persoonlijke communicatie

- Ontwikkelen voor een procedure voor de afhandeling van een aanvraag voor studenten. Denk aan terugkoppeling wanneer een opdrachtgever een aanvraag aanmeldt door bijvoorbeeld na te bellen en de opdracht te verifiëren, het maken van een persoonlijke afspraak voor een bezoek als het een nieuwe opdrachtgever betreft, afspraken vastleggen voor evaluatiemomenten, after sales etc.
- Commerciële gesprekstraining voor het ontwikkelen van de gespreksstijl bij accountmanagers
- Plan maken voor het meer pro actief lobbyen en netwerken binnen de regio Eindhoven

Evaluatieformulier opdrachtgevers

FHC kan eenvoudig een formulier ontwikkelen waarmee periodiek (per post of tijdens een persoonlijk gesprek) de samenwerking tussen opdrachtgever en FHC geëvalueerd kan worden. Zo kan gemeten worden of de tevredenheid van de opdrachtgever toeneemt (bijvoorbeeld door het toekennen van een waarderingscijfer dat wat betreft de doelstelling van de FHC bijvoorbeeld minimaal een 7,5 gemiddeld moet zijn over alle gemeten resultaten).

Items op het formulier kunnen dan stellingen zijn met betrekking tot de thema's die ook in dit rapport aan de orde kwamen (zoals 'De docenten van de FHC hebben de juiste vak kennis') en waar dan door middel van een Likertschaal bij kan worden aangegeven of men het daarmee eens is of niet. Het formulier moet ook ruimte bieden voor opmerkingen, een totaalcijfer voor de dienstverlening en een indicatie welke drie thema's of uitspraken voor de opdrachtgever het meest belangrijk zijn. Tot slot moet de opdrachtgever op het formulier kunnen aangeven wel of niet prijs te stellen op een gesprek over de evaluatie.

Bijeenkomst

Organisatie van een bijeenkomst op de FHC waar relaties elkaar kunnen ontmoeten. Sommige opdrachtgevers gaven aan daar interesse in te hebben en het is tegelijk een heel effectieve manier om de relaties te beheren: een heleboel tegelijk.

Externe brochure

Er moet een nieuwe brochure komen die de werkwijze en mogelijkheden van de FHC uiteenzet voor het beroepenveld. Deze brochure moet minimaal duidelijk maken wat de procedure is om een aanvraag in te dienen en via welke weg er meer informatie ingewonnen kan worden. De brochure moet gebruikt kunnen worden bij een eerste contact met een opdrachtgever, dan wel verstuurd kunnen worden via een mailing. Omdat papieren informatie snel veroudert in een veranderende organisatie, is het wenselijk voor de meeste informatie te verwijzen naar de website van de FHC

Digitale middelen

Nu zit er overlap in de inhoud van de websites zoals Com2Know en AlumniCo. De website www.fontys.nl/communicatie is nu eigenlijk een keuzemenu van verschillende losse websites. De website moet opnieuw ingericht worden zodat er meer doelgroep gericht kan worden gewerkt (opdrachtgevers die informatie zoeken of een aanvraag willen doen, studenten die stageplaatsen zoeken, alumni die vacatures zoeken, allemaal moeten ze terecht kunnen op 1 duidelijke site). Het beheer van deze site moet bij de administratie van het centrale bureau liggen.

Daarnaast moet het CRM systeem up to date gehouden worden. Bij het benaderen van opdrachtgevers voor het onderzoek bleek dat er een heel aantal gegevens verouderd waren (namen contactpersonen en adressen). En dat was slechts een steekproef van 24 opdrachtgevers uit een bestand van 650.

11. Aanbevelingen

Dit rapport levert nog een aantal losse eindjes op, die mogelijkheden bieden voor zinvol vervolgonderzoek, dat weer door studenten kan worden uitgevoerd. Naast de al genoemde ontwikkeling van een communicatieconcept en bijbehorende middelen nog een paar opties:

1. Interne communicatie

Uiteraard spelen (potentiële) studenten en docenten/medewerkers ook een belangrijke rol als primaire interne doelgroep van de FHC, maar het bepalen van een communicatiestrategie richting deze doelgroepen vergt verder onderzoek dat buiten beschouwing van dit rapport valt. Het veranderen van de organisatie vraagt ook om een goede interne communicatie om alles in goede banen te leiden. Bovendien is het voor de FHC belangrijk om te bepalen wat hun huidige identiteit is en wat de gewenste identiteit zou zijn. Een organisatie moet zichzelf goed kennen om zichzelf door gedrag, communicatie en symboliek extern helder te presenteren (van Riel, 2001, de organisatie-identiteitsmix).

Het is nu nog niet duidelijk wat er intern moet gebeuren om huidige en gewenste identiteit dichter bij elkaar te brengen. Dat wat er nu intern gebeurt, straalt in elk geval extern uit. In het communicatieadvies zijn een aantal zaken besproken die vragen om een interne gedragsverandering. Het vraagt nader onderzoek om te bepalen of dit ook haalbaar is qua tijd, budget, personeelscapaciteit etc.

2. Marktonderzoek en onderzoek naar trends in het beroepenveld

De in dit rapport beschreven mogelijkheden in het communicatieberoepenveld zijn beperkt. Het is een verkennend onderzoek. Een meer diepgaand onderzoek kan duidelijk maken of bepaalde samenwerkingsopties wel haalbaar of lucratief zijn. Door nog eens goed te kijken naar de communicatiemarkt en trends in het vak kan de FHC nieuwe lesprogramma's ontwikkelen die uitgaan van de missie, positionering en kracht van de FHC maar ook van de wensen van het beroepenveld. Tegelijkertijd kan de FHC een begin maken met een eigen marktconform prijsbeleid voor haar dienstverlening, aan de hand van onder andere bestaande theorieën over consumentengedrag. Er is nu te weinig informatie om het bestaande prijsbeleid te onderbouwen, dan wel uit te breiden.

Bovenal is het belangrijk dat de FHC het advies en de richtlijnen in dit rapport gebruikt als de basis om haar interne organisatie en de zakelijke contacten met haar opdrachtgevers opnieuw in te gaan richten, voordat er nieuwe activiteiten ontplooid worden. Niet alles zal meteen relevant zijn, maar er is een poging gedaan zoveel mogelijk ideeën mee te geven vanuit de eigen zes jaar ervaring met klanten in de zakelijke dienstverlening. Het is aan de directie van de FHC om te kiezen tussen het ontwikkelen van VALUE (de waarde van het onderwijs) of MONEY (het verdienen van geld). Dit rapport heeft geprobeerd duidelijk te maken dat het kiezen voor VALUE uiteindelijk MONEY zal opleveren. Door de focus op het onderwijsproces en de rol die de omgeving daarbij speelt is de FHC op weg richting een hogeschool die meer in zijn omgeving staat dan welke opleiding dan ook.

Dankwoord

Dit is met recht een project waar nog jaren onderzoek in gestoken zou kunnen worden. Fontys Hogeschool Communicatie is zeker geen ééndimensionale organisatie waarbij snel duidelijk is wat er allemaal speelt en mogelijk is. Om dit onderzoek te kunnen doen, is de hulp van meerdere mensen binnen de Fontys Hogeschool Communicatie onontbeerlijk geweest. Allereerst wil ik deeltijdcoördinator Leo van de Pas bedanken voor het feit dat hij mij als deeltijdstudent gedurende de vier jaar van deze opleiding heeft begeleid richting de baan die ik nu heb. Ik waardeer het enorm dat hij mij waar nodig kansen heeft gegeven om praktijkopdrachten uit te voeren voor de FHC zelf. Met als sluitstuk natuurlijk zijn voorstel voor dit onderzoek, waarvan ik hoop dat het waardevolle inzichten en onderzoeksvoorstellen voor de toekomst oplevert. Natuurlijk bedank ik daarbij ook mijn formele opdrachtgever, interim directeur Joep Gilissen, voor de goede gesprekken die we hebben gevoerd over mijn onderzoek en bevindingen.

Uiteraard is een afstudeerder nergens zonder een goede begeleider. In Piet van den Boom heb ik iemand getroffen die continu met mij heeft meegedacht over de richting van mijn project en die mij het vertrouwen gaf op de goede weg te zitten. Onze gesprekken vond ik altijd bijzonder leerzaam, interessant en inspirerend – elke keer weer ging ik met nieuwe inzichten naar huis. Waarvoor dank! Met vele docenten, medewerkers, alumni en opdrachtgevers van de FHC heb ik gesprekken gevoerd. Ik wil hen – zoals in dit rapport genoemd - allemaal bedanken voor het feit dat ze op korte termijn hun kostbare tijd aan mij beschikbaar hebben gesteld en natuurlijk voor de waardevolle input. In het bijzonder wil ik Hanneke Aalbers bedanken voor haar hulp; door haar snelheid en bereidwilligheid om mij van informatie over opdrachtgevers van de FHC te voorzien, heb ik mijn onderzoek binnen de beschikbare tijd kunnen afronden.

Vier jaar in deeltijd studeren is best lang, maar het lijkt nu omgevlogen. Dat komt mede door de leuke klas waarin ik terecht ben gekomen. Met een groot aantal van mijn klasgenoten heb ik intensief samengewerkt, veel gelachen en ik heb van hen zeker ook veel geleerd over mezelf en over communicatie. Jullie weten wel wie jullie zijn...bedankt!

Tot slot wil ik mijn persoonlijke omgeving bedanken. Zoals mijn man Robert die me de ruimte heeft gegeven om deze studie te volgen en vrienden die mij wat minder hebben gezien de afgelopen jaren maar het geduld konden opbrengen. Tijd om de draad van allerlei uitgestelde dingen weer op te pakken. Het is eindelijk zover: she's back!

'Het uur der waarheid – waar ik op wacht – dat mijn illusie mij de conclusie heeft gebracht – dit is de dag – het komt steeds dichterbij – waar ik voor leefde wordt van mij'

Literatuurbronnen

Literatuur

- Basisboek Kwalitatief onderzoek, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek – Dr. D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede, Dr. J. Teunissen; Stenfert Kroese/Wolters-Noordhoff BV Groningen, 2001
- Strategisch Management van Communicatie, introductie van het Communicatiekruispunt – Betteke van Ruler; Kluwer, 1^e druk 1998 - 3^e oplage, 2003
- Strategische marketingplanning – Dr. K.J. Alsem; Wolters-Noordhoff, Groningen, 3^e druk, 2001
- Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management – drs. N.H.M. van Dam, drs. J.A. Marcus; Wolters-Noordhoff, Groningen, 4^e druk, 2002
- Grondslagen van de marketing – Prof.dr. B. Verhage; Stenfert Kroese, Groningen, 5^e druk, 2001
- Basisboek methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek – dr. D.B. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede; Stenfert Kroese, Groningen, 3^e druk, 2001
- Advieskunde voor praktijkstages, organisatieverandering als leerproces – P.M. Kempen, J.A. Keizer; Wolters-Noordhoff, Groningen, 2^e druk, 2000
- Communicatieonderzoek – M. Hogendoorn; Uitgeverij Coutinho, Bussum, 4^e druk, 2003
- Consumentengedrag, beslissen, gedrag en marketingstrategie – E.J. Boom, A.A. Weber; Wolters-Noordhoff, Groningen, 2^e druk, 2001
- Communicatie handboek – W.J. Michels; Wolters-Noordhoff, Groningen, 2001

Rapporten

- Communicationworks, FHC werkt. Zakelijke dienstverlening door en bij FHC – 1 december 2005, Leo van de Pas
- Opdracht adviestraining – intakegesprek voor afstudeerstage Fontys Hogeschool Communicatie – 15 december 2005, Mart Hermkens, Bas Wientjens, Cecile Reulen, Myriam van den Berg-Heffels, Freek van Cranenbroek, Brigitte Moulaert
- Op weg naar de Top – FHC 2005-2007. Joep Gilissen, januari 2006
- Financieringsstelsel HO (nieuwe onderwijswet), Tasmara van Ginneken, januari 2006
- Onderzoek onder afgestudeerden 2002-2003, in opdracht van Contact Studiesteunpunt en Alumni-Co, door 3 werkplaatsstudenten, april 2004
- Notitie Alumni-Co, najaar 2005, 12 september 2005
- Plan van Aanpak Alumni-Co Commissies - oktober 2005
- Studentenhandleiding Communicatieonderzoek, Fontys Hogeschool Communicatie – Alice van Alphen, 2004

Websites

- Fontys: www.fontys.nl (o.a. biloba site, alumnisite)
- Fontys Hogeschool Communicatie: www.fontys.nl/communicatie (Alumni-Co, web board)
- Com2know: www.com2know.nl (kennisbank FHC/HvU)
- Interval student (uitzendbureau Hogeschool Utrecht): www.kennislatenwerken.nl

Gesprekken FHC intern

- Leo van de Pas (Docent, deeltijdcoördinator en accountmanager Bureau Externe Contacten, maart en sept. 2005)
- Piet van de Boom (Docent, afstudeerbegeleider)
- Ingrid Jacobs (docent en coördinator Bureau Externe Contacten 18-11-2005)
- Wim Janssen (Docent en accountmanager Bureau Externe Contacten, 11-01-2006)

- Majel Ruyters (Docent, studieloopbaanbegeleider, interim MT-lid , 17-01-2006)
- Joep Gilissen (Interim Directeur Fontys Hogeschool Communicatie, 03-02-2006)
- Hanneke Aalbers (Medewerker ondersteuning Bureau Externe Contacten, 10-02-2006)
- Henriëtte Gerrits (Docent en Bestuurslid AlumniCo, 17-02-2006)
- Jeroen Janssen (Docent en accountmanager Bureau Externe Contacten, 23-02-2006)
- Tasmara van Ginneken (Management assistent Fontys Facilitair bedrijf, 03-03-2006)
- Anne Verschaeren (Alumnus FHC, 09-03-2006)
- Sandra Verhoeven (Alumnus FHC, 14-03-2006)
- Sandra de Haas (Alumnus FHC, 14-03-2006)

Gesprekken opdrachtgevers

- Michel van Dooren, Netras Mobile Systems B.V. – Helmond (5 mei 2006)
- Jenny Krijnen, Dereumaux – Eindhoven (15 mei 2006)
- Trudy van Gijzel, Maxima Medisch Centrum – Eindhoven (12 mei 2006)
- Helmar Schmidgall, Korteweg Communicatie BV – Eindhoven (5 mei 2006)
- Dineke Verbruggen, Bex* Communicatie – Eindhoven (11 mei 2006)
- Martijn Gleijm, Gleijm en van der Waart – Eindhoven (16 mei 2006)
- Max Timp en Heidi Verbruggen, SRE Milieudienst Eindhoven (9 mei 2006)
- Brigitte Koolen, Stadsschouwburg Eindhoven – Eindhoven (12 mei 2006)
- Henry Mandemakers, Homeplan – Breda (24 mei 2006)
- Willem den Ouden en Nathalie Bax, KDS – Eindhoven (10 mei 2006)
- Arnold Maas, Gemeente Gemert-Bakel – Gemert (12 mei 2006)
- Ellen Janssen, Gemeente Someren – Someren (9 mei 2006)

Overige informatiebronnen

- CRM systeem Fontys Hogeschool Communicatie (Bureau Externe Contacten, gegevens opdrachtgevers FHC via Hanneke Aalbers)
- Script 'Jekyll & Hyde', de musical – Frank Wildhorn & Leslie Bricusse; vertaling Rutger Bultman, Almo auteursrechten BV, 2003.

Bijlagen

Bijlage A - Interviewvragen

Persoonsgegevens

- Naam respondent & organisatie
- Informatie organisatie en organisatiegrootte
- Functie respondent
- Aanwezigheid communicatieafdeling en grootte
- Positie respondent binnen organisatie
- Relatie respondent ten opzichte van FHC

Toekomstverwachtingen: centrale vraag interview

1. U doet of heeft zaken gedaan met FHC. Ben u van plan in de toekomst deze samenwerking weer op te zoeken?

Zo ja, hoe ziet u dit en welke wensen heeft u dan? Wat zijn uw verwachtingen?

Zo nee, waar ligt dit aan?

Twijfelt u nog? Op basis van welke criteria zou u wel of niet samenwerken met de FHC?

Huidige relatie FHC algemeen

1. Waar bestaat de samenwerking met/dienstverlening van FHC met uw organisatie uit?
2. Hoe bent u in contact gekomen met de FHC?
3. Wat zijn uw ervaringen met de contacten/de relatie met FHC? (één- of tweerichtingsverkeer, komt het van beide kanten?)
4. Hoe omschrijft u het imago van de FHC als het gaat om dienstverlening en professionaliteit?
5. Hoe omschrijft u het imago van de FHC als onderwijsinstelling?
6. Wat heeft FHC u met betrekking tot de samenwerking beloofd en maken ze dit waar? Wist u duidelijk wat u kon verwachten aan het begin van de samenwerking?
7. Bent u wel eens op de FHC locatie geweest? Zo ja, wat was uw indruk van de locatie/Zo nee, waar vond dan het contact plaats?
8. Hoe zou uw organisatie een bijdrage kunnen en willen leveren aan het onderwijsproces, anders dan het inzetten van studenten voor opdrachten?
9. Hoe zou uw organisatie kunnen en willen samenwerken met FHC, anders dan het inzetten van studenten voor opdrachten? Welke diensten vindt u interessant (coaching, detacheren docenten, geven cursussen) en waarom?

Relatie FHC op niveau student

1. Heeft u studenten in uw organisatie gehad? Hoe is dat verlopen? Hoe zijn eventuele problemen afgehandeld?
2. Waarom kiest u voor het inzetten van studenten?
3. Wat vindt u belangrijker: het leerproces van de student, of het uiteindelijke resultaat? Waarom?
4. Zou u ook studenten uit het tweede of derde jaar inzetten voor kleinere opdrachten?
5. Wat zijn dan voor u belangrijke randvoorwaarden/criteria?
6. Wat vindt u van de begeleiding die de studenten ontvangen?
7. Hoe is uw contact met de docent/begeleider verlopen?
8. Wat vond u van het resultaat/de uitvoering van de voorgelegde opdracht?
9. Hoe heeft u het resultaat kunnen gebruiken in uw organisatie?
10. Wat zijn uw verwachtingen mbt het inzetten van studenten; sluit dat aan met wat u heeft gekregen?

11. Hoe vindt u het om bij het inzetten van studenten te betalen voor de begeleiding van de docent? Vindt u de kosten redelijk voor de geleverde dienstverlening?
12. Wat is uw budget voor het inzetten van studenten op jaarbasis?
13. Hoe ervaart u het feit dat FHC vaste vakantieperiodes en projectweken hanteert?
14. Hoe is de beoordeling van de student verlopen en hoe sloot dat aan bij uw eigen beoordeling van het resultaat?
15. Welke ideeën of dromen heeft u als het gaat om het inzetten van communicatiestudenten in uw organisatie?
16. Wat zou u daaraan kunnen bijdragen? (bijvoorbeeld een contract om met regelmaat een jaar lang studenten in te huren?)

Kracht van FHC en dienstverlening

1. Waar is de FHC volgens u goed in (m.b.t. onderwijs, dienstverlening)?
2. Waar is de FHC minder goed in (of wat zou Fontys niet meer moeten doen, m.b.t. onderwijs, dienstverlening)?
3. Waarin zou u voor FHC een voorbeeld kunnen zijn als het gaat om dienstverlening; wat kunnen ze van u leren?
4. Heeft u interesse in verdergaande samenwerking met de FHC? Zo ja, waar denkt u dan aan/Zo nee, waarom niet?
5. Wat vindt u belangrijk als het gaat om dienstverlening van een onderwijsinstelling als FHC?
17. Hoe beoordeelt u de professionaliteit van FHC mbt de dienstverlening op dit moment?

Relatie met Fontys

1. Heeft u ook contacten met andere Fontys instituten?
Zo ja, welke instituten en in welke mate/vorm?
Zo nee, waarom niet?

Bijlage B – Beknopte gespreksverslagen

1. Netras Mobile Systems B.V. , Schootensedreef 21, Helmond

Michel van Dooren (mede-eigenaar/directeur)

- Vorm gesprek: Telefonisch (0492-317199 / 06-22330388)
- Datum: vrijdag 5 mei 2006
- Duur: 13 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsomvang: 8 personen
- Omschrijving organisatie (www.netras.nl):
Netras Mobile Systems BV biedt oplossingen voor de specifieke problematiek binnen het stadvervoer en andere vormen van fijndistributie. Het is dus een technisch bedrijf, wat doet aan productie, ontwikkeling en engineering, inkoop en strategische productienetwerken, in samenwerking met diverse partners. Hierdoor is Netras in staat om complete voertuigen te ontwikkelen, te bouwen en te vermarkten. Het bedrijf bestaat inmiddels ruim 4 jaar.
- Contacten Fontysbreed:
Instituut/opleiding Werktuigbouwkunde (op dit moment één in dienst), Commerciële Economie (3 studenten gehad - jongens), Communicatie (een adviesgroep van 4 studenten – meiden - in V1/V2).
- Contacten FHC: verliepen via Wim Janssen. Dhr van Dooren is zelf student aan de FHC geweest

De heer van Dooren is mede-eigenaar van het kleine Netras. Verder is hij verantwoordelijk voor verkoop en marketing. Het bedrijf heeft geen communicatieafdeling. Vorig jaar (schooljaar 2004-2005, in de periode januari-mei) heeft hij voor het laatst studenten van de opleiding Communicatie in de organisatie gehad. Het ging om 4 dames die een adviesproject hebben gedaan. Hij is niet uitgesproken positief over het werken met studenten, als het gaat om deze groep. De groepsomvang was te groot om studenten goed te kunnen begeleiden. Het inlevend vermogen van de studentes was verder te beperkt, interesse in het technische product van Netras was er niet. Dat was een groot nadeel, waardoor het hem niet opgeleverd heeft wat hij wilde.

Het belangrijkste probleem was echter dat de groep niet dagelijks bij Netras aanwezig was, waardoor er niet goed gecommuniceerd werd. Al na het eerste gesprek/briefing en een dag meelopen waren er geen vragen vanuit de groep. In de dagen erna kwamen er ook geen vragen. Toen wist hij al, het zit fout, hier wordt niet goed gecommuniceerd. De heer van Dooren wil dan ook geen studenten meer op deze manier; de afstand tussen hem en de studenten was te groot, de groep was te groot en de begeleiding kost teveel tijd. Hij had zich laten overhalen door Wim Janssen, waar hij zelf als student nog les van heeft gehad. Hij was het vaste aanspreekpunt vanuit FHC. De heer van Dooren heeft Fontys zelf benaderd, omdat hij wel eens hulp kan gebruiken als het gaat om het opzetten van beurzen, als er een thema bij een product moet worden bedacht of als het er veel uitvoerende taken zijn i.v.m. het promoten van het imago van Netras/PR. Er is bij Netras vaak veel werk; ze zijn met 8 mensen maar hebben werk voor 16. Daarom maken ze gebruik van studenten. Op dit moment loopt er een HTS Werktuigbouwkunde stage; zo individueel en gezien hun product werkt dat prima. Ook heeft hij eerder vanuit Fontys een groep van 3 jongens gehad van de opleiding Commerciële Economie. Dat ging beter, vanwege de grotere interesse voor het product, dus grotere betrokkenheid bij de organisatie. Zij hebben toen ook daadwerkelijk operationeel resultaat behaald, i.t.t. de communicatiedames. Maar hij twijfelde toen al om nog eens een groep studenten binnen te halen want ook zij waren te weinig aanwezig binnen het bedrijf.

De heer van Dooren vindt het door de student bereikte resultaat het belangrijkste. Het leerproces is voor hem secundair. Studenten zijn extra handjes. Hij kan zich niet voorstellen dat er bedrijven zijn

die studenten inhuren puur voor het leerproces. Er moet voor hem een commercieel doel zijn, ook al zit er misschien een sociale gedachte achter.

Het was voor de heer van Dooren duidelijk wat hij kon verwachten vanuit FHC, ook wat betreft de docentbegeleiding. Veel kwam op zijn eigen schouders neer en er was gewoon niet genoeg tijd om te begeleiden en te weinig gelegenheid voor direct contact. Daar kan de begeleiding vanuit de opleiding niet tegenop. Het schort dus niet aan de begeleiding vanuit de FHC.

De heer van Dooren kan zich niets voorstellen bij andere samenwerkingsmogelijkheden, zoals het inhuren van een docent voor extra ondersteuning. Hij heeft er nooit zo over nagedacht en ziet niet gelijk de meerwaarde daarvan of van andere samenwerking.

Communicatie vind hij een van de sterkste punten van Netras, afgemeten aan het beeld wat de buitenwereld heeft. Dat is heel positief. Het gaat bij PR volgens hem om de buitenkant, de perceptie die men van het bedrijf heeft. Interne problemen moeten binnen blijven. Daar slaagt Netras goed in. Wat de kracht is van Fontys Hogeschool Communicatie? Voor zijn idee is communicatie meer een gevoel. Hij heeft dan ook niet het idee dat communicatiestudenten met een duidelijke wetenschap bezig zijn. Voor werktuigbouwkunde moet je echt gestudeerd hebben en studenten kunnen gelijk met het vak aan de slag.

De heer van Dooren zou het een goed idee vinden als er vanuit heel Fontys voor zijn bedrijf 1 contactpersoon was voor het inhuren van studenten, van welke opleiding dan ook. In elk geval vindt hij het belangrijk 1 contactpersoon/aanspreekpunt binnen een opleiding zoals FHC te hebben.

De heer van Dooren staat open voor het beantwoorden van verdere vragen; men mag hem gerust bellen.

2. Korteweg Communicatie B.V. , Begijnenhof 4-6, Eindhoven

Helmar Schmidgall (directeur)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: vrijdag 5 mei 2006
- Duur: 40 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte: 22 personen inclusief 2 directeuren (partners)
- Omschrijving organisatie (www.korteweg.nl):
Korteweg Communicatie B.V. heeft 25 jaar ervaring als communicatieadviesbureau, actief in corporate communicatie, marketing communicatie, arbeidsmarktcommunicatie en public relations. Zowel B2B als (in beperktere mate) B2C. Ze werken voor organisaties die communicatie serieus nemen, maar die plezier in samenwerken ook belangrijk vinden. Kernwoorden: nuchter, tastbaar, nieuwsgierig, selectief, luisterend.
- Contacten Fontysbreed:
Fontys Eindhoven en Tilburg: vooral Commerciële economie en Communicatieopleidingen
- Contacten FHC: Verlopen vanwege historische redenen via Wim Janssen en soms via Hanneke Aalbers. Doen al zeven jaar zaken met FHC wat betreft inhuren van studenten.

Korteweg bestaat nu 30 jaar, en is opgericht door Ton Korteweg. Later is Frans Korteweg ingestapt, maar die stapte dit jaar weer uit het bedrijf. Ze zijn dus begonnen als echt familiebedrijf, de heer Schmidgall en zijn compagnon zijn de tweede generatie directeuren. Er werkt zelfs nog een dame die er nu al dertig jaar werkt. Zij is op de eerste dag van het bestaan begonnen als rechterhand van Korteweg.

Het type functies binnen Korteweg is geëvolueerd in de loop der jaren. Vooral sinds 1998 is er veel veranderd. De heer Schmidgall komt zelf uit bedrijfsleven en is in 1998 bij Korteweg begonnen. Hij heeft verkoop en marketing gedaan, maar nooit specifiek iets met reclame. Dat was voor hem altijd slechts een onderdeelje van marketing. Hij is bij Korteweg gekomen, toen het bureau 'gere-engineerd' werd. Doordat hij weet hoe opdrachtgevers denken, voegde hij iets anders toe aan Korteweg. Tweederde van het personeel was voor 1998 bezig met creativiteit en een derde met klantcontact (incl. de drie toenmalige directeuren). Dus slechts een klein groepje was bezig met het contact met de klant. Nu is dat helemaal omgekeerd: 1/3 doet creativiteit (en is ook door klanten in te huren) en 2/3 houdt zich bezig met klantencontact.

Korteweg is redelijk sterk in B2B, maar ze zijn net niet exclusief B2B en hebben ook wat B2C activiteiten. Een B2B bedrijf mist vaak vooral kennis om invulling te geven aan Marketing / Marketing Communicatie op korte dan wel lange termijn. Ze hebben vaak te weinig budget, te hoge werkdruk en hechten te weinig belang aan meerwaarde aan merkvorming om daar ook echt in te investeren.

Je klanten zijn niet perse je goede doelgroep, het is wel je facturatiebestand. En je weet zelf ook niet alles. Kennis kan dus ook bij anderen vandaan komen, dus Korteweg huurt soms kennis in, bijvoorbeeld in de vorm van studenten (stagiaires) die marktonderzoekachtige opdrachten komen doen. Daarbij kun je denken aan bereikbaarheid van doelgroepen, echte bereikbaarheid in zin van totale inzet van de mogelijke mediamix, samenstelling van targetdoelgroep (wie moet je hebben? Kortom het hele proces analyseren).

Medewerkers bij Korteweg die zich bezig houden met klantcontact zijn in twee groepen gedeeld. De ene helft doet vooral begeleiding van de executie (projectmanagement) en andere helft bestaat uit vier accountmanagers die kennis over de klant en zijn markt managen.

Informatie van de markt komt via de studenten (soms in de vorm van een stagiaire, soms een adviesgroep) bij die afdeling terecht. Er is binnen Korteweg specifiek één collega die studenten begeleidt, omdat ze dan bepaalde vaardigheid en expertise krijgt in die begeleiding. Wat de begeleiding vanuit de FHC betreft vindt De heer Schmidgall dat er teveel verschil zit in kwaliteit tussen docenten (ze hebben ook studenten van Fontys Tilburg gehad en die rekent hij mee). De ene docent voelt minder goed aan dan de ander wat begeleiding zou moeten inhouden.

Wat begeleiding zou moeten inhouden leidt De heer Schmidgall eigenlijk terug naar hoe je op de begint om kind te vormen tot productiemachine wat men toch wordt in het latere economische leven. De student of groep moet zich realiseren wat het einddoel is en hoe belangrijk dat kan zijn. Het gaat om het bereiken van persoonlijke betrokkenheid. Die betrokkenheid is er niet bij studenten, al heel lang niet. De heer Schmidgall schrikt zich in het algemeen kapot van kwaliteit van mensen die door het onderwijs worden afgeleverd en voelt op dit moment persoonlijk geen enkele bereidheid om in Nederland nog iemand aan te nemen op basis van een diploma. Dat is bijna een bewijs van onbekwaamheid. Hij weet zeker dat iemand dan niet kan schrijven. Het Nederlands is vaak onder de maat. Hij zou het liefst alleen maar mensen met diploma aannemen als hij wist dat dat nog iets waard was, maar dat is in zijn ogen niet meer zo.

Korteweg heeft niet alleen communicatiestudenten vanuit Eindhoven, maar ook vanuit Tilburg en de opleiding Commerciële Economie. Hij ziet dat bij alle opleidingen terug. Algemene kennis van de Nederlander schiet tekort, en de student ziet causaal verband niet meer tussen verschillende zaken. Dat is natuurlijk vooral een maatschappelijk probleem. De heer Schmidgall vindt wel dat de studenten bij de FHC van hoger niveau zijn dan Fontys Tilburg. Daar wordt veel aandacht geschonken aan interne proces, werken volgens de regels van het ministerie. Maar wat daar afgeleverd wordt is minder dan Eindhoven. Studenten of groepen vanuit FHC Eindhoven zijn altijd de betere studenten. Ze werken nu al 7 jaar met studenten of groepen studenten en hebben nu een groep van 3 en een groep van 5 studenten lopen. Ze zien het niveau de afgelopen jaren achteruit gaan.

De heer Schmidgall kiest voor de contacten met de FHC de sluiproute; hij heeft in het verleden kennis gemaakt met Wim Janssen die voor hem onderwijs vertegenwoordigd zoals het had moeten zijn. Hij zal volgens De heer Schmidgall ongetwijfeld nog een aantal collega's hebben die ook zo zijn, maar hij komt ook collega's tegen die dat niet hebben. Wim Janssen is historisch gegroeid de contactpersoon. Hij was de eerste die ook bij De heer Schmidgall zo'n groep in het kader van 4^e jaars adviesproject heeft aangeboden. Heeft sindsdien 1 of 2 keer per jaar zo'n groep ingehuurd. De heer Schmidgall heeft af en toe ook contact met Hanneke Aalbers. Hij weet dat er binnen de FHC iets van een centraal stagebureau bestaat, maar hij heeft daar nooit gebruik van gemaakt. De mogelijkheden binnen de FHC op het gebied van studenten zijn hem niet duidelijk. Hij belt Wim en als het niet bij hem thuishoort wordt hij wel doorverwezen.

Hij is wel eens op de FHC-locatie geweest en heeft daar een lezing gehouden over Korteweg. De locatie leek hem niet slecht. De heer Schmidgall is zelf afgestudeerd in buitenland (hele scholing in buitenland gedaan). In Nederland is het volgens hem al gauw luxe, de infrastructuur van het onderwijs is goed op orde.

Wat is belangrijk in samenwerking met student: leren of resultaat? Beide, hij zit dit absoluut in balans. Maar hoe durft een instelling nog te vragen of een bedrijf iets geeft om het leerproces van de student. De kwaliteit van wat studenten maken kan nooit 1 op 1 naar de klant. Er zitten zoveel fouten in en het is oppervlakkig in elkaar gestoken. Daar moeten ze bij Korteweg nog zoveel extra tijd aan besteden. En dan is daar nog de kwaliteit van het Nederlands en de kwaliteit van het denken van de student. Vaak moeten dingen compleet opnieuw geredigeerd worden. De algemene praktijkkant gaat wel goed, maar jammer genoeg is het onderwijs volgens het Amerikaans model, waar de kennis van de eigen taal ook tekort schiet. De heer Schmidgall vindt het stupide dat Nederland zo'n model volgt.

Bij Korteweg geven ze studenten zelf veel begeleiding; studenten vinden stuk voor stuk ook dat ze verrijkt weggaan. Ze zijn absoluut veeleisend en kritisch richting de student, en vinden wel dat ze wat de student produceert moeten kunnen gebruiken, intern dan wel extern. Een derde van onderzoek is voor eigen database, dus niet altijd voor klant.

De student moet verrijkt kunnen weggaan; als dat er bij de betreffende student niet inzit is hij liever van hem of haar af. Het wordt een doel om de student iets te leren als hij na een paar weken merkt dat dat er ook inzit. Korteweg is wat dat betreft geen filantropische instelling. De student moet zelf ook proactief zijn, dat zijn ze helaas steeds minder. Ze zoeken weinig informatie op en stellen vragen die zo op te zoeken zijn via internet. Dat zou niet moeten kunnen; op deze manier krijgen studenten

geen goede beroepshouding. De opleiding moet ophouden met studenten alle informatie voor te kauwen.

Van Korteweg naar kennis overdragen naar de FHC is wat betreft de heer Schmidgall een realistisch scenario voor samenwerking. Hij heeft nu als enige vanuit Korteweg een aantal keer lezingen gegeven over Marketing/Marketingcommunicatie, vooral bij Fontys Tilburg. Zoiets doen, dan moet je het leuk vinden. Maar Korteweg heeft ook kennis te delen: de relatie tussen onderdelen van het vak in de praktijk leggen gebeurt niet vaak en dat kunnen ze goed. De heer Schmidgall ziet niet gelijk het nut van het binnenhalen van een docent binnen Korteweg. Waar ze binnen het bedrijf vaak tegenaan lopen en te weinig kennis over in huis hebben is statistiek. Dat is een moeilijk vak. Het nadeel is dat ze dat wel kunnen leren, maar iets moeilijks leren en niet vaak gebruiken zorgt voor weer verloren gaan van het geleerde.

Hoe kan FHC ook eens iets brengen naar Korteweg? De heer Schmidgall heeft niet de indruk dat FHC iets haalt. Hij krijgt namelijk capaciteit geleverd en als daar ook nog kwaliteit bij komt die al verbeterd kan worden door een beter doordachte begeleiding vanuit de school is dat voldoende. Nu is het vaak de inzet van de docent dat het eindniveau van de kwaliteit voor 50% bepaalt. Daarom moeten ze zoveel bijspringen, want ze kunnen zich niet permitteren dat het teveel afzakt. Dus je zou daar een doordachte procedure voor moeten hebben van de begeleiding van de student en wat het doel is van de stage.

Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn o.a. studenten bijbrengen van verantwoordelijkheidsgevoel en pro-activiteit. Kennis is niet zo snel tijdens een stage bij te spijkeren. Het gaat dus vooral om houding en concrete praktijktips. Docenten moeten helpen om studenten tot rijper inzicht te brengen voordat ze met hun vragen bij het bedrijf zelf komen. Er zijn natuurlijk ook uitzonderingen. Het is niet altijd zo, maar ergens een regel voor maken die voert naar verbetering is niet slecht.

Studenten komen altijd op gesprek vooraf aan de stage. Als er een open sollicitatie komt, moeten er allereerst mogelijkheden zijn om de student een stage te bieden. De heer Schmidgall gaat die mogelijkheid niet scheppen. Verder bepaalt hij aan de hand van brief of student op gesprek mag komen en hij gaat pas in zee met de student als dat gesprek positief is. Wat Wim Janssen hem aanlevert is doorgaans van tevredenstellend tot zeer tevredenstellend niveau, zeker de individuele stagiaires. Binnen een groep zijn er altijd twee die het doen en twee die het proces afremmen.

Elk jaar kunnen er studenten bij Korteweg aan de slag. Ze hebben geen doorlopend contract met de FHC, afspraken worden altijd per keer gemaakt. Er is wel een regelmaat waarmee Korteweg opdrachten wil uitbesteden, maar de regelmaat is te laag om een contract in te zetten. Voor al het andere is hij afhankelijk de vraag van zijn opdrachtgevers, dus hij heeft niet direct behoefte aan een vaste overeenkomst. Hij wil er wel over nadenken, maar verwacht dan een redelijk forse prijskorting. Hij vindt het bedrag echt absurd hoog en weet soms niet waarvoor hij betaalt. Een meer kwaliteitsconforme beloning zou dan nodig zijn. De heer Schmidgall vindt dat EUR 1500,- de top is en afhankelijk van de punten die hij de groep geeft dat er bij 7 of hoger EUR 500,- bij komt omdat die verdiend zijn. En dan moeten de studenten echt goed zijn want hij geeft de punten niet zomaar kado.

Als je niet een bepaalde kwaliteit kan neerzetten, moet je ook niet de pretentie hebben om die honorering te krijgen. Hij betaalt bij een vast bedrag een docent voor de slechte begeleiding die hij standaard al geeft (als het tegenvalt), dus hij betaalt voor een groot deel het salaris van de docent. Die vergoeding had hij de studenten ook kunnen geven voor een kortere periode en hij begeleidt het project dan zelf intern. Op dat moment is hij natuurlijk goedkoper uit. De docent is er dan alleen nog maar voor het stukje statistiek wat ze zelf niet kunnen.

De heer Schmidgall weet dat je met studenten aan de planning van de opleiding vastzit. Dat maakt het vaak problematisch. Soms kan een opdrachtgever gewoon niet wachten. En heb je net de start van een blok gemist dan moet je (ruim) een half jaar wachten voordat je weer een groep krijgt. Daardoor is Korteweg al een aantal opdrachten kwijtgeraakt. Het zou heel goed zijn als startmomenten konden schuiven of er flexibeler mee omgegaan kon worden.

Korteweg heeft nu voornamelijk vierdejaars studenten binnen de organisatie. Derdejaars studenten zou ook nog kunnen. Ze hebben nu toevallig groep 2^e jaars lopen (hij weet niet of dat CE of CO studenten zijn) maar dat is echt heel erg. Derdejaars studenten is de ondergrens. Tweedejaars

hebben nog teveel begeleiding nodig, kunnen duidelijk gemaakte afspraken niet invullen en dat levert veel problemen op. Korteweg heeft trouwens ook stagiaires via de Design Academy en dergelijke. De heer Schmidgall vindt het storend om met elke Fontysopleiding aparte contacten te moeten onderhouden. Een vaste accountmanager vanuit Fontys zou veel prettiger werken. Iemand die (evt. parttime docent) die profiel van de klanten kent en daar vooraf op kan inspelen. Als een filter tussen student en omgeving waar de student heengaat.

Zolang een communicatiebureau de HBO-studenten als enig arbeidspotentieel kan aanboren, zal het niveau van websites en folders maken en 'harder schreeuwen dan de concurrent' niet worden oversteegen. Door universitaire studenten aan te nemen, wordt uit een denkpotentieel getapt dat niet aansluit bij de praktijkbeleving van een klant. Je zit dan als bureau in een spagaat: of je krijgt mensen die niet begrijpen waarvoor ze geleerd hebben, of je krijgt mensen die niet begrijpen dat wat ze geleerd hebben alleen maar een deeltje is in een reeks van benodigde maatregelen en inzichten. Daar zit een groot gat. Het eindniveau van studenten sluit niet voldoende aan bij wat in de praktijk nodig is. Het abstractieniveau is te hoog bij WO en te laag bij HBO. Korteweg zal echter wel doorgaan met inhuren van studenten; ze hebben immers geen andere optie. In België zitten volgens de heer Schmidgall wel beter gevormde studenten, maar hun studiecursus loopt nog meer uit de pas dan HBO in NL. Het afstudeeronderzoek duurt zelfs 6 maanden.

Tot slot geeft de heer Schmidgall nog aan dat het feit dat studenten tijdens een adviesproject een groot deel van de tijd op de opleiding in plaats van binnen de organisatie doorbrengen, geen belemmering is voor het werkproces. Studenten komen soms voor uitvoerende zaken binnen Korteweg werken en doen een deel vanuit de opleiding. Dat gaat gezien de aard van de opdrachten prima.

3. SRE Milieudienst, Keizer Karel V Singel 8, Eindhoven

Heidi Verbruggen (adviseur Milieucommunicatie) & Max Timp (Communicatieadviseur SRE bedrijfsbureau, voormalig adv. Milieucom.)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: dinsdag 9 mei 2006
- Duur: 50 minuten (geen opname aanwezig ivm fout apparatuur)
- Bedrijfsgrootte: onbekend, SRE bestaat uit meerdere afdelingen en de milieudienst is daar één van. Deze afdeling heeft een afdeling Communicatie waar meerderen mensen werken.
- Omschrijving organisatie (www.sre.nl/www.milieudienstsre.nl):
De SRE Milieudienst is verantwoordelijk voor vergunningen en handhaving van milieuwetgeving voor de regio Eindhoven (Eindhoven, Helmond, etc.). De gemeente bepaalt het beleid en de Milieudienst functioneert als 'verbonden partij' in plaats van als vakdienst van de gemeente. Hierdoor is het werk van de Milieudienst transparanter geworden. Bovendien worden milieuvraagstukken in een integraal kader gezien, wat betreft ontwikkeling, vergunningen maar ook handhaving. In 2005 heeft de Milieudienst bijvoorbeeld een belangrijke bijdrage geleverd aan de reconstructie van landelijk gebied en het opzetten van kwaliteitszorgsystemen voor integrale handhaving. Ook houden ze zich bezig met Milieu-educatieprojecten in de regio. Zowel de SRE als de Milieudienst brengen een aantal maal per jaar eigen nieuwsbrieven/magazines uit om de regio te informeren.
- Contacten Fontysbreed: Onbekend.
- Contacten FHC: Via Bureau Externe Contacten, Hanneke Aalbers en Conny de Laat. Stages aangemeld via de website Com2Know, zonder verder persoonlijk contact. De SRE maakt regelmatig en door de gehele organisatie heen gebruik van stagiaires van de FHC.

Voorheen werkte Max Timp ook bij de Milieudienst, nu werkt hij op de afdeling Bedrijfsbureau. Vanaf die plek heeft hij vooral te maken met de interne communicatie binnen de SRE, die naast de Milieudienst nog een afdeling Werk&Zorg en een afdeling Stadshistorie kent. Hij heeft in zijn werk voor de Milieudienst met stagiaires van de FHC te maken gehad.

Heidi Verbruggen heeft Communicatiewetenschappen gestudeerd. Zij heeft bij de communicatieafdeling van de Milieudienst ook regelmatig te maken met derde jaars meeloopstagiaires. Ook hebben ze in het verleden 2 afstudeerders gehad. Een adviesgroep hebben ze nog nooit binnen de organisatie ingezet.

Heidi vindt dat ze studenten van de FHC over het algemeen veel zelfstandig kan laten doen. In het begin hebben ze altijd een gesprek met de student die stage komt lopen. Dan houden ze ook rekening met datgene wat de student wil ontwikkelen. Als een student bijvoorbeeld graag meer wil schrijven, dan passen ze daar de opdrachten op aan. Verder loopt de student gewoon mee op de afdeling. Gaandeweg blijkt dan vanzelf wel hoeveel de student zelfstandig aankan en daar past ze de begeleiding op aan. Wekelijks is ze gemiddeld 4 uur kwijt met de begeleiding van een stagiaire, inclusief een uur werkoverleg op maandagochtend.

Max geeft aan dat het volgens hem niet werkt om meerdere studenten tegelijk binnen de organisatie te begeleiden. Bij twee studenten wordt het wat hem betreft al lastig om voldoende aandacht en tijd voor ze te hebben. Hij heeft ook gemerkt dat hij de student het liefst dichtbij heeft voor een goede voortgang van de stage. Zo kun je tijdig beoordelen of het goed gaat en kleine dingen bijsturen. Hij heeft meegemaakt dat een stagiaire op een andere kamer zat (bij het secretariaat) en dat was nadelig voor de productiviteit van de student (te gezellig) en het tijdig inspelen op de situatie van zijn kant.

Het contact met de FHC verloopt via het Bureau Externe Contacten (Hanneke Aalbers) en via Conny de Laat. Wat de functie van beide personen is binnen de FHC is voor zowel Max als Heidi niet

duidelijk. Wel weet Heidi dat als ze een stagiaire nodig heeft, ze dat tegenwoordig via een website kan invullen.

Heidi heeft het meegemaakt dat het cijfer van een afstudeerder een punt lager werd gegeven door de FHC (7) dan zij zelf had ingeschat (8). In haar ogen was dat onterecht; ze vond dat ze zelf recht van spreken had aangezien ze ook een communicatie-opleiding als achtergrond heeft. Beiden zijn tevreden over het niveau van de studenten die via de FHC komen. Ze zijn zelf ook begaan met het leerproces van de student: zoals gezegd kijken ze vooral naar wat de student wil ontwikkelen. Het resultaat is wel belangrijk, maar niet cruciaal. Als maar blijkt dat de student zich ontwikkelt binnen zijn of haar mogelijkheden.

Het contact met de begeleider van de student is over het algemeen goed. Er wordt een stageplan opgesteld met de student. Wel is de mate en vorm van begeleiding per docent verschillend, afhankelijk van de eigen kennis en expertise van de betreffende student worden andere accenten gelegd.

Een centraal punt bij Fontys in het algemeen voor het inzetten van studenten binnen de organisatie zien Max en Heidi als een ideaal. Volgens hen is er meer uit de samenwerking te halen dan nu gebeurt. Er zouden meer studenten, ook uit andere disciplines, bij de SRE aan de slag kunnen. In dit verband geeft Heidi aan dat ze het onduidelijk vindt wat er met de door haar via de website geplaatste stageaanvragen gebeurt. Ze krijgt naar aanleiding van de plaatsing nooit terugkoppeling, tenzij ze zelf belt. Het enige wat men haar dan kan melden is dat de vacature inderdaad op de site staat en dat ze alleen maar kan afwachten. Ze vindt het vreemd dat ze na het plaatsen van een vacature 6 maanden lang geen reactie heeft gehad en dus een periode zonder studenten heeft gezeten. Ze kan zich moeilijk voorstellen dat er geen studenten zijn en vraagt zich af of dat aan de presentatie of het imago van de SRE Milieudienst ligt. Studenten kunnen bij de SRE veel verschillende dingen doen: zich bezig houden met het maken van de nieuwsbrief, de website, interviews houden, schrijven, plannen maken. En studenten die bij hen stage lopen zijn allemaal heel enthousiast over de mogelijkheden om in de praktijk veel aspecten van het communicatievak te leren. Heidi zou het dan ook leuk vinden om de SRE Milieudienst te presenteren op bijvoorbeeld een stagemarkt bij FHC. Een aantal jaar geleden is dat ook eens gebeurd.

Max haalt nog aan dat er door de website ook miscommunicatie ontstaat over het aantal stageplekken bij de SRE. Als er meerdere studenten gevraagd worden en er begint één student bij de afdeling Milieu educatie, vervalt de hele vacature en denkt FHC dat de SRE voorzien is. Dat is dan niet het geval, want SRE Milieudienst kan dan bijvoorbeeld nog steeds 4 studenten gebruiken.

Studenten die bij de SRE stage lopen krijgen een stagevergoeding van EUR 350,- per maand. Ze hebben nooit een situatie gehad waarbij ze moesten betalen voor de inzet van een student. Ze zouden alleen voor een docent willen betalen, als er een resultaatgarantie is (dus als de docent het kan overnemen als de student het niet goed doet en het resultaat belangrijk is).

SRE Milieudienst werkt nu al op meerdere manieren samen met de FHC. Een collega van Heidi geeft een cursus bij Fontys. Heidi zelf zou soms wel eens een second opinion willen als ze een plan heeft geschreven. Het lijkt haar wel mooi als ze dan iemand buiten de organisatie kan vragen om haar plan te beoordelen.

De inzet van bijvoorbeeld tweede jaars studenten lijkt hen moeilijk in te plannen. Het zou alleen kunnen bij afgebakende (projectmatige), korte en niet spoed-eisende klussen. Dat moet maar net voorbij komen en is moeilijk in te plannen langs het onderwijsproces van de FHC. Met stagiaires gaan ze altijd flexibel om als het gaat om de vakantieplanning binnen de organisatie en van de student zelf. Bij individuele studenten hebben ze dan ook geen last van de vakantieplanning in het onderwijs,

wel van het aanbod van studenten t.a.v. het tijdstip van het jaar (alleen in september en in beperktere mate in januari).

Heidi wil ten aanzien van de kwaliteit van de FHC studenten en docentbegeleiding nog kwijt dat ze op dit moment een student Communicatie begeleidt van de Hogeschool in Holland, op een project in Weert. Het niveau van de student is goed, maar de begeleiding vanuit de opleiding ontbreekt volledig. Dat heeft haar doen realiseren dat de FHC het zo slecht nog niet doet.

Het imago dat de FHC heeft is bij beiden dan ook goed. Ze leveren kwaliteit. Het enige minpunt is dat het intern niet efficiënt lijkt te werken en dat straalt extern uit. Beiden zijn wel eens op de FHC-locatie geweest en hebben daar geen specifieke positieve of negatieve opmerkingen/ervaringen bij.

Beiden zijn geïnteresseerd in het eindresultaat van dit onderzoek en staan open voor verder overleg met FHC.

4. Gemeente Someren, Wilhelminaplein 1, Someren

Ellen Janssen (communicatieadviseur)

- Vorm gesprek: Telefonisch
- Datum: dinsdag 9 mei 2006
- Duur: 7 minuten (geen opname aanwezig)
- Bedrijfsomvang: 3 personen parttime op afdeling Communicatie
- Omschrijving organisatie (www.someren.nl):
Het Noord-Brabantse Someren is een uitgestrekte, geïndustrialiseerde, plattelandsgemeente met circa 18.450 inwoners, gelegen in de stedendriehoek Eindhoven-Helmond-Weert. Someren bestaat uit vier kerkdorpen: Someren-Dorp, Someren-Eind, Someren-Heide en Lierop.
- Contacten Fontysbreed:
Onbekend. Laatste contact met FHC was in 2001-2002, vanwege een stagiaire.

Ellen Janssen belt terug naar aanleiding van mijn telefoontje van een dag eerder. Ze geeft aan dat ze vijf jaar geleden voor het laatst een student van Fontys Hogeschool Communicatie op de afdeling hebben gehad. Dat was een individuele stagiaire in verband met een project over stadsvernieuwing. Ze werken op de afdeling met in totaal 3 parttimers en er is geen tijd voor goede begeleiding. Normaal gesproken zouden ze werk moeten zoeken voor een stagiair, want er is niet echt voldoende te doen. Omdat er toen een project speelde, was het wel zinvol, omdat de studente in kwestie het hele project kon dragen en doen.

Ellen Janssen heeft toen zelf contact gelegd met FHC en had één aanspreekpunt; ze weet niet meer wie. Ze vindt het wel belangrijk om een vast aanspreekpunt te hebben binnen een organisatie. De begeleiding van de student vanuit school was prima. Ze weet niet meer wie de docentbegeleider van de studente was. Het resultaat van het project was ook goed. Dit resultaat is voor haar belangrijker dan het leerproces van de student. Ook moet het niet teveel tijd kosten om de student te begeleiden. De begeleiding moet namelijk tussen de bedrijven door gebeuren en daar is weinig ruimte voor.

Het gebrek aan tijd voor interne begeleiding en het ontbreken van zinvolle projecten of andere werkzaamheden is voor mevrouw Janssen de reden om geen studenten meer in te zetten. Ze verwacht ook niet dat dit in de nabije toekomst verandert. Ook ziet ze geen andere mogelijkheden voor samenwerking met de FHC (in de vorm van docenten inhuren, cursussen geven etc.)

5. Kenniscentrum Duurzame Stad- en Streekontwikkeling (KDS), Rachelsmolen 1 - gebouw R4, Eindhoven

Willem den Ouden (directeur) & Nathalie Bax (onderwijsinterface)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: woensdag 10 mei 2006
- Duur: 41 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte: onbekend
- Omschrijving organisatie (www.kds.nl):
KDS is een kenniscentrum als schakel tussen onderwijs en bedrijfsleven. Hierbij werken ze samen met Fontys Hogescholen, HAS Den Bosch en Helicon Opleidingen. Hun werkgebied is Zuid-Oost Nederland. Ze brengen onderwijs in contact met bedrijfsleven als netwerkorganisatie die vraag en aanbod matcht. Daardoor ontstaat een palet aan mogelijkheden waarmee herstructureringsvraagstukken (sociale, bestuurlijke en ruimtelijk ecologische problemen) kunnen worden benaderd. Door studenten in de praktijk te zetten bij het oplossen van deze vraagstukken, dragen ze bij aan de kwaliteit en inhoud van het onderwijs op de genoemde scholen en realiseren ze onderwijsvernieuwing. KDS opereert vanuit 3 locaties, bij Fontys in Eindhoven, de HAS in Den Bosch en Helicon in Helmond.
- Contacten Fontysbreed:
Ze werken samen met diverse Fontys Instituten: Bedrijfskader, Bedrijfskunde en logistiek, Communicatie, Economische hogeschool Tilburg, Financieel management, Informatica, Journalistiek, Management Economie en Recht en Sociaal werk. Contacten met Fontys verlopen via Jeroen Janssen.

De samenwerking van KDS met FHC bestaat nu 3 jaar. KDS heeft als doel het onderwijs te vernieuwen en de samenwerking met FHC is eigenlijk ontstaan door Jeroen Janssen die contact kreeg met KDS. Zij zijn elkaar tegengekomen en zijn projecten gaan doen met studenten.

Willem den Ouden gaat terug naar ontstaan van KDS. In 1999 is beeld gekomen dat de manier waarop onderwijs functioneerde efficiënter zou kunnen. Het onderwijs kan een veel grotere rol spelen in de maatschappij en kan van de maatschappij leren. Het toverwoord was integrale samenwerking. Hogescholen opereerden eerst teveel naast elkaar. Ook de ambtenarij was zo gestructureerd, alles werkte naast elkaar i.p.v. met elkaar. De manier van denken, de attitude moest veranderen. Integraliteit betekent elkaar opzoeken, werken met elkaar i.p.v. naast elkaar. Niet alleen in de maatschappij maar ook in het onderwijs. Dan konden beiden meer met elkaar optrekken. Dat was de gedachte. Tegelijkertijd zag men dat er in de maatschappij vraagstukken bleven liggen of traag werden opgepakt omdat er geen kennis, geld of tijd voor was. Terwijl in het onderwijs ontzettend veel kennis, tijd en energie zit in de vorm van studentenuren. Waarom dat niet bundelen? Maatschappelijke vragen beantwoorden vanuit een zo breed mogelijk perspectief. Fontys heeft bijna alles in huis, maar niet het groene domein. Dus kwamen ze uit bij HAS Den Bosch. Door die combinatie hadden ze bijna alles in huis om vraagstukken aan te pakken. Beide scholen hebben elkaar opgezocht om elke vraag te kunnen beantwoorden dan wel expertise te kunnen leveren. Als er nog andere expertise nodig was, werd een andere school ingeschakeld (zoals NHTV of de Design Academy).

KDS is binnen Fontys voortgekomen uit mensen die werkzaam waren bij Hogeschool MER. Binnen HAS zat regionale ontwikkeling, later stad- en streekontwikkeling. Vanuit MER werden vragen beantwoord uit de maatschappij, maar daar waren vragen bij waar ze geen antwoord op hadden en waarvoor samenwerking nodig was. Met sommige hogescholen bleek die samenwerking makkelijk, met sommige moeilijker omdat zij moeite hebben om te schakelen. Met FHC ging het heel snel heel makkelijk. Bij de eerste communicatievraagstukken bleek dat alles prima binnen de ambitie van de FHC en een aantal docenten bij de FHC te passen.

De samenwerking met Marketing Management en Sociaal Werk gaat ook goed en Natuurwetenschappen volgt nu ook.

De contacten verlopen nog steeds via Jeroen Janssen, dat is echt mensenwerk. Het is makkelijk om korte lijnen te hebben; 1 aanspreekpunt. KDS probeert te makelen en te schakelen, een goede schakel te zoeken en hoe sneller dat gaat hoe beter.

Er loopt op dit moment een adviesproject-traject, in de vorm van een communicatiebureau. Deze vorm is als volgt ontstaan. KDS krijgt een vraag binnen, maar het onderwijs heeft eigen ritme. Als je twee weken te laat bent, heb je geen studenten en moet je weer een half jaar wachten. Dus kun je met je opdracht niet verder. Om dat ritme te doorbreken heeft FHC gezocht naar vorm voor het zoveel mogelijk binnenhalen van de werkelijkheid. Soms is een opdracht heel uitdagend, soms niet. Niet alles wat je doet is altijd op HBO niveau, soms ook MBO uitvoerend. Dus hebben ze bedacht om een intern communicatiebureau te bouwen, waarbij er een soort continuïteit is in het behandelen van opdrachten. Deze vorm is dus ontstaan door de vragen van KDS. Toen ze begonnen met samenwerking was het vaste indeling van groepen van 4 die 15 weken met 1 opdracht aan de gang gingen. Dat bleek moeilijker te realiseren omdat opdracht ook vaak korter of kleiner waren. Studenten hebben nu ook vaak meerdere opdrachten tegelijk, dus dat past prima.

Studenten zijn veelal klaar met afgebakend deel van de opdrachten aan het einde van hun periode. Dan komt er een volgende groep dus er zit altijd een stukje overdracht in. Daar is Nathalie nog niet heel erg tevreden over. Studenten zorgen voor overdrachtsrapport zodat nieuwe groep snel aan de slag kan, maar nieuwe studenten hebben toch weer hun eigen ideeën en willen zelf op zoek. Volgens Den Ouden zitten er 2 problemen: bij studenten zelf maar ook bij docenten. Een project van de vorige groep overnemen is een pad bewandelen dat al is uitgezet, terwijl studenten een uniek pad willen bewandelen. Het tweede probleem is dat de opdrachtgever zegt 'wij willen eerst een plan en daarna de uitvoering'. De tweede groep stapt in als dat plan bijna klaar is en alleen de uitvoering nog rest. De docent zegt dan dat er eerst een plan moet worden geschreven. KDS heeft daardoor meegemaakt dat een opdrachtgever drie plannen had liggen, maar geen uitvoering omdat de begeleidende docent steeds zei dat er eerst een plan moest komen. Sterker nog, men vond uitvoering helemaal niet zinvol voor HBO-studenten. Dat was MBO, analyses maken was HBO niveau. Dus de echte vraag werd nooit beantwoord. Hier wringt volgens Den Ouden werkelijkheid en wenselijkheid.

KDS zoekt dit soort leer- of schuurmomenten ook wel op; van de problemen leert men al doende en elke keer doe je het anders. KDS krijgt zelf ook steeds beter beeld van wat werkt en wat niet. Opdrachtgevers zijn inmiddels ook meer bekend met werk KDS en gaan er dus ook beter mee om. Goede opdrachtomschrijvingen zijn heel belangrijk. Je leert gaandeweg ook met welke docenten van een opleiding je makkelijk of moeilijk kunt schakelen.

De structuur is nu veranderd: nu kunnen ze veel flexibeler 20 studenten inzetten op legio opdrachten. Die aanpassing heeft FHC willen doen. Studenten hebben echt bij opdrachtgevers gezeten van 'wij zijn er voor de analyse, uitvoering is beneden het niveau'. Nu krijgen studenten binnen hun opleiding beter te horen dat ze in het begin van hun loopbaan uitvoerend aan de slag zullen gaan en ervaring moeten opdoen voordat ze analyses mogen maken. De studenten zitten dus anders aan tafel en kijken niet meer neer op het maken van bijvoorbeeld een brochure.

Het gaat KDS bij de studenten vooral om het leerproces, maar toch ook het resultaat. Het onderwijs moet marktgericht gaan werken, steeds meer de praktijk in. Als je studenten in realistische situaties gaat brengen, moet je ook kwaliteit leveren aan opdrachtgevers. KDS wil wel het leerproces instappen en weet natuurlijk wel dat het resultaat tegen kan vallen. Zij kunnen daarmee leven. Een opdrachtgever gaat daar niet zo mee om. Dus er is een bepaalde verantwoordelijkheid, zeker als er geld wordt gevraagd voor de inzet van studenten. Dan moet je zeker kwaliteit leveren.

Als het niet goed gaat vindt Nathalie dat de docent zou moeten inspringen als er betaald moet worden. De opdrachtgever hoeft niet hetzelfde te krijgen als bij een professioneel bureau, maar moet wel iets met het eindproduct kunnen en vooruit geholpen is. De docent zou dan moeten ingrijpen zodat er toch nog een goed eindproduct ligt. Dat gebeurt meestal niet. Nu is het vaak zelf inspringen vanuit KDS of het wordt afgekap. De toekomst is dat ze willen dat studenten zich veel meer met praktijkgerichte situaties gaan bezig houden en een advies gaan geven op de inhoud. De kwaliteit van de opdracht zou de verantwoordelijkheid van de opleiding moeten zijn. Dat is nu niet het geval, maar dat geldt voor het hele onderwijs en niet alleen voor de FHC.

Den Ouden vindt daar ook iets bij horen: de begeleiding die de student krijgt tijdens het proces. Docenten zeggen te vaak 'ik ben er voor de procesbegeleiding', maar KDS vindt dat ze er ook moeten zijn voor de inhoudelijke begeleiding. Zij zien studenten ongelofelijk zwemmen op het moment dat ze niet door de docent begeleid worden. Begeleiden op proces volstaat niet. Is een soort van bezuiniging om iets goed te praten wat niet te verantwoorden is. De studenten wordt gezegd 'je zit in een leeromgeving en haal er het beste uit'. Maar in de werkelijkheid zou er veel meer begeleiding van een docent in moeten zitten voor de bewaking en het benoemen en begeleiden van leermomenten. De student kan wel het idee hebben dat het goed ging, maar als die geen verbeterpunten meekrijgt zit er geen progressie in. KDS mist dat en opdrachtgevers merken dat ook en vinden het vreemd dat de school zo afstand kan nemen van studenten. Een docent kan daar ook veel van leren. Als ze meer rondlopen in de praktijk krijgen ze ook meer zicht op de problematiek en kan de opleiding daar weer beter op inspelen. Studenten werken niet alleen vanuit school maar zijn ook regelmatig bij opdrachtgever. FHC gaat ook flexibel om met aanwezigheid van studenten bij de opdrachtgever. Ook in de avonden gaan de studenten op pad, als het nodig is. Vroeger was dat anders en wilden de studenten liever niet van school weg.

KDS werkt ook met stagiaires, maar omdat ze zoveel samenwerking in de projectvorm is er de laatste tijd geen stagiaire van FHC meer geweest. Nathalie heeft nu een opdracht gekregen die ze eigenlijk graag bij een stagiaire wil neerleggen. Het is een wat langere opdracht voor een langere periode die goed door 1 persoon gedaan zou kunnen worden.

Tweede of derdejaars studenten opdrachten laten doen is mogelijk, als het leereffect dat eraan gekoppeld is maar gegarandeerd blijft door betrokkenheid van de docent erbij te garanderen. Op het moment dat studenten praktijkgericht bezig zijn moeten ze steeds zichzelf vragen kunnen stellen waarom ze wat hoe doen. Daar heb je kennis en een referentiekader voor nodig en moet je ook leren die vragen te beantwoorden. Je moet bepaalde vaardigheden hebben die je aangedragen krijgt door docenten die coachend bezig zijn. Den Ouden wil ervoor waken dat er tegen de student gezegd wordt 'ga aan de slag', de docent trekt zich terug, het resultaat wordt beoordeeld en periode daartussen blijft blinde vlek. In welke fase van de studie de student zit maakt daarin niet uit.

De docent kijkt nu vooral over de schouder mee, maar dat is niet altijd voldoende. Er hoort contact te zijn, men moet elkaar in de gaten hebben. Een student hoort zich gedekt, beschermd, gesteund te voelen door de docent. Die is het reddingsvest. Een goede docent ziet 2 stappen voordat het misgaat dat het gaat gebeuren en voorkomt dat door vragen te stellen. Studenten leren meeste van fouten, maar mogen niet afgaan of gaan zwemmen.

Hoe zit het met de beoordeling? Heeft KDS ook zeggenschap over beoordeling studenten? Het is voorgekomen dat beoordelingen van KDS anders was dan die van school. Dat is nu ook verbeterd. De opleiding bepaalde wel eens dat het voldoende was terwijl de opdrachtgever er niets mee kon. Dat is ook wel eens misgegaan. Nu wordt er beter gecommuniceerd en leidt dit ook tot onvoldoendes. Als je steeds meer in de praktijk gaat werken, moet je ook steeds meer gewicht hangen aan het oordeel van de opdrachtgever. Daar doe je het tenslotte voor.

De gewenste stappen terug zien in een plan en een goed eindresultaat krijgen kan beide. Het resultaat is niet alleen heilig, ook de weg ernaartoe moet leerzaam zijn. Hierbij is het zo belangrijk dat er van tevoren goede afspraken worden gemaakt en dat de opdracht goed wordt gedefinieerd. Met een goeie projectbeschrijving voorkom je hierover onduidelijkheid, maar die maken is erg moeilijk. Het gaat steeds beter, maar blijft moeilijk.

De doelstelling van KDS is, als je wil vernieuwen moet je je ook steeds afvragen waarom het niet goed ging. Het overleg met FHC daarbij is goed. Soms knalt het en soms gaat het heel goed. Nathalie geeft aan dat KDS nog veel meer zou willen, maar FHC is wel een voorloper van de opleidingen die meedenken en flexibeler worden. KDS wil eigenlijk nog veel meer en beter. Zij zien dingen aan de horizon glore waar anderen nog witte vlekken zien. FHC ziet wel al blauwe stukken aan de horizon.

KDS ziet als ideaal mooie opdrachten voor studenten en zou dan graag bij meerdere opleidingen aankloppen. De opleidingen zouden dan door snel schakelen aan kunnen geven wat ze kunnen betekenen, goede begeleiding erop, een duidelijk tijdspad, goede financiering, overleg tussen

verschillende opleidingen om samen het traject in te gaan. Zo ontstaat een multidisciplinair project waar studenten ongelooflijk veel van kunnen leren.

Hiervoor is minimaal vanuit een opleidingsinstituut een centraal punt nodig, maar er is ook achtervang nodig. Dus de hele organisatie moet zich daarop aanpassen. Een curriculum kun je opknippen in delen. Op een bepaald punt in de opleiding wordt een bepaald iets geleerd. Als KDS nu een interessante opdracht krijgt, krijgen ze te horen dat de opleiding over een jaar studenten kan leveren want dan leren ze dat. Meer flexibiliteit daarin zou wenselijk zijn. Het ligt nog teveel vast dat dingen op een bepaalde manier moeten of horen, er is nog teveel traditie. Dat begrijpt KDS wel, ze vragen ook nogal wat van mensen en zijn wat dat betreft vaak de bringer van slecht nieuws voor opleidingen.

Willem den Ouden vindt ook dat FHC keuzes moet maken en dat docenten teveel dingen een beetje doen maar niets echt goed. Hij tekent een schema: marktgericht werken (studenten) en marktgerichte taken (geld verdienen). Het krachtenveld tussen geld verdienen en het onderwijsproces waarborgen. Dat is volgens Den Ouden in het geheel niet conflicterend. Als je zorgt dat onderwijsproces kwalitatief ongelooflijk goed is, dan komt het geld verdienen vanzelf. Omkeren mag je dat zeker niet. Als de studenten goed bezig zijn, komen opdrachtgevers vanzelf vragen om meer en om nieuwe samenwerking. Als je in een overspannen markt je beste docenten gaat inzetten om geld te verdienen, je beste docenten die eigenlijk bindend zijn en je opleiding een goede naam kunnen bezorgen, is dat zonde. Elke student brengt geldstromen met zich mee, levert veel geldt op als je die maar binnenhaalt en houdt. Een docent inzetten levert bijna niets op. Als je die tegen kostprijs inzet op een cursus voor particulieren, gaat hij bezuinigen op zijn lesvoorbereiding voor studenten. Dat moet wel.

Nathalie voegt wel toe dat af en toe in de praktijk iets doen wat je gebruikt in je lessen, niet slecht is. Als het je hoofdding maar niet is als docent. Den Ouden zegt, keer het om. Als die cursus zo belangrijk is, zet hem dan in je curriculum. Dan kun je hem ook aan particulieren of bedrijven geven. Als je onderdeel uitmaakt van het praktijkproces, zie je ontwikkelingen aankomen en biedt je het juiste lesaanbod aan. Als je niet in de praktijk zit, zie je niet wat er belangrijk is. Hij zou in het huidige docentaanbod een aantal docenten leren marktgericht werken. Niet alle docenten, wel die docenten die die ambitie zelf hebben.

Volgens den Ouden zou de school kunnen volstaan met het aannemen van een parttimer die zich gaat focussen op het binnenhalen van project en meer samenwerken met KDS, dan krijgt FHC veel projecten binnen en hoeven ze daar geen moeite voor te doen (bijvoorbeeld om kleine klantjes binnen te halen). KDS krijgt vele binnen en daar valt ook voor de FHC nog heel veel uit te halen.

6. Bex Communicatie, Piuslaan 70a, Eindhoven

Dineke Verbruggen (Communicatieadviseur team Zakelijke dienstverlening)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: donderdag 11 mei 2006
- Duur: 30 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte: 45 personen (plus 8 personen op locatie Amsterdam)
- Omschrijving organisatie (www.bexcommunicatie.nl):

Gestart als bescheiden PR-bureau hoort Bex* met vestigingen in Amsterdam en Eindhoven met ruim vijftig professionals inmiddels bij de grootste communicatieadviesbureaus van Nederland en zijn ze mede-eigenaar van het internationaal netwerk Ecco Ltd.

In de afgelopen twintig jaar is hun werkterrein verbreed van PR naar communicatie. De dienstverlening omvat onderzoek, advies, uitvoering, detachering/interim management, training en coaching. Specialismen zijn crisismanagement, verandermanagement en issuemanagement. Daarnaast hebben ze twee expertisecentra: het mediatrainingscentrum en het creativiteitscentrum. Verder zijn Crion, *centrum voor crisisondersteuning* en The Lead, *center for executive presence* aan Bex* gelieerd. Meest recente ontwikkeling is overname van het Eindhovense bureau De Naam communicatie. Door deze overname beschikt Bex* voortaan over een eigen vormgevingsstudio.
- Contacten Fontysbreed:

Diverse contacten met verschillende instituten van Fontys, maar ook andere HBO-opleidingen en ROC Eindhoven (MBO). Aard van deze contacten is verder niet diepgaand besproken. De FHC is echter hun voornaamste leverancier van stagiaires.

Dineke heeft deeltijdklasgenoot Brigitte Moulaert begeleid en heeft regelmatig stagiaires onder haar hoede. Vandaar dat zij me te woord staat op verzoek van hoofd P&O Pien Kersten. Ze vertelt dat Bex* een homogene samenstelling heeft. De meesten werken als adviseur binnen een team, er zijn wel niveaus van trainee, junior, adviseur en senior, teamleiders en dan natuurlijk ondersteunend personeel en directie. Sinds 1 januari hebben ze een eigen ontwerpstudio waar twee mensen zitten voor ontwerp, opmaak, DTP etc. Ook hebben ze een aantal tekstschrijvers maar voor de rest zijn het allemaal adviseurs. Ze werken in branchegerichte teams; ieder team richt zich op een bepaalde branche: Gezondheidszorg en Farma, (semi)Overheid, Zakelijke Dienstverlening, Industrie en ICT, Food en Consumer en Bouwen en Wonen. Dat werkt prettig omdat je je branche en de branchetaal kent, de ontwikkelingen kent en daar beter mee om kunt gaan. Is ook fijner voor de klanten.

Daarnaast zijn er een aantal specialismen, dwars door de teams heen. Een van die specialismen is verandermanagement, op het snijvlak van HRM en communicatie. Communicatie is zo ontzettend belangrijk bij veranderingen. Issuesmanagement en crisismanagement zijn andere specialismen. Ze hebben een samenwerking met andere bedrijven om meteen paraat te zijn om organisaties te ondersteunen waarbij Bex* de communicatie voor haar rekening neemt. Daarnaast hebben ze twee centra. Een mediatrainingscentrum (opnamestudio) waar ze trainingen kunnen geven: presentatietrainingen of mediatrainingen. Ook hebben ze een informatiespecialist die ondersteunt in het zoeken naar relevante informatie en een creativiteitscentrum waar men zich bezighoudt met creatieve technieken, hoe je creativiteit bij mensen naar boven haalt. Zij ondersteunen bij brainstormen en maken van creatieve presentaties. In Amsterdam zijn die teams er niet, maar ze werken veel samen met branche-expertise van Eindhoven.

Dineke begeleidt op dit moment geen student, Brigitte was de laatste. Ze is nu geen vaste begeleider, maar ze begeleidt wel een niet-Fontys student in zijn afstudeerstage. Ze hebben ook stagiaires van andere opleidingen, zoals MBO Secretarieel vanuit ROC. HBO studenten hoeven ook niet alleen Communicatiestudenten te zijn, hebben ook andere disciplines nodig. Bex* werkt al jaren samen met FHC; hebben ook in opdracht van de opleiding gewerkt. Op jaarbasis zou Bex* 15 studenten kunnen begeleiden, tot nu toe zijn dat alleen maar stagiaires geweest. In de praktijk is het echter anders. In september lukt het wel om 6 of 7 stagiaires te krijgen, maar in januari niet. Dat

gaat heel moeizaam en dat vindt men heel jammer. Bex* kan altijd stagiaires gebruiken. Om op andere tijdstippen van Fontys studenten te krijgen kan niet. Ze hebben nu een stagiaire lopen van andere communicatieopleiding en zien daardoor dat er meer van de persoon afhangt dan van de opleiding. Bij FHC is het duidelijk, kwaliteit van de opleiding staat daar voorop en de studenten hebben gewoon een goede basis. Bij andere opleiding had ze daar haar twijfels bij, maar de student doet het gewoon goed. Waaruit blijkt dat het persoonlijke aspect belangrijker is dan het theoretische. Het is een doe-vak en je kunt het ook doen met iets minder achtergrond als je het in je hebt. Deze student komt 8 maanden afstuderen bij Bex*; zo'n lange periode is voor hen nieuw.

FHC staat bij Bex* in aanzien: 80% van de werknemers van Bex* heeft FHC gedaan. Het niveau van de studenten theoretisch gewoon goed; het verschil is dus persoonlijk.

Dineke heeft nooit een discrepantie gehad in de beoordeling van haarzelf en de opleiding en weet dat ook niet van een van haar collega's. Bex* is kritisch en zal het altijd bespreken als het tijdens de stage niet goed gaat.

Het contact met de docenten is prima. Als de docent in het begin even kennis komt maken en duidelijke afspraken over de opdracht gemaakt worden dan is dat voldoende. En als het nodig is, is men bij Fontys goed bereikbaar.

De relatie met FHC is voor Bex* een belangrijke reden om studenten een stageplaats te bieden. Om nieuw personeel aan te trekken, willen ze ook zichtbaar zijn bij de doelgroep. Daarnaast willen ze een bijdrage leveren aan het onderwijs. Mensen kunnen bij Bex* veel leren, op het gebied van het vak maar ook de ervaring of werken bij een bureau bij je past. Het is goed om dat in een stage te ontdekken en niet op het moment dat je al gaat werken.

Bex* vindt dat stages aanbieden hoort bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar het is ook prettig om studenten in te kunnen zetten. Ze gaan ervan uit dat studenten een stage op niveau doen, werk waar ze van leren. Daarnaast moeten er ook hand en spandiensten worden gedaan (wegbrengen, receptie) en daar zijn stagiaires ook fijn voor. Daar maken ze geen misbruik van, maar ook deze dingen horen bij leren. Ze laten stagiaires ook vaak een onderzoek doen waar ze zelf niet aan toe komen.

Ze bespreken vooraf met de student wat deze wil ontwikkelen en kijken bij wie stagiaire dan op goede plek zit. Dineke is niet veel tijd kwijt met begeleiding. Als studenten meelopen met een opdracht (derdejaars) dan gaat het vanzelf, misschien kost het een uur per week voor overdracht en voortgang. En als er langer lopende opdrachten zijn besteed je daar meer tijd aan. De student werkt hoe dan ook gewoon binnen het team, zit bij teamoverleg en is gedurende stage onderdeel van het team.

Het resultaat van de student moet bruikbaar zijn. Als het niet goed gaat, zorgen ze ervoor in gesprek te blijven met de student en eventueel met school. Uiteindelijk vinden ze het resultaat het belangrijkste voor de student zelf; het is zijn of haar leerproces. Als er bij opdrachtwerk iets misgaat pakken ze het weg bij de student en gaan ze geen risico lopen. Maar als het niet direct voor een opdrachtgever is dan kijken ze het veel meer aan. Als het dan nog niet goed is dan gaat natuurlijk de beoordeling omlaag. Maar op deze manier kan de student ook weer blijven leren ook van fouten.

Er zijn stagiaires geweest waar ze absoluut niet tevreden over waren. Ze hebben toen veel met school gesproken en het was daar een bekend verhaal. De stage is wel afgemaakt en resultaat was uiteindelijk bruikbaar, het probleem lag vooral in de werkhouding. Deze stagiaire had een foute werkhouding, wat weer aangeeft dat het meestal aan de persoon ligt en niet de opleiding.

Qua samenwerking met de FHC heeft een oud collega via de alumnivereniging een gastles verzorgd, maar dit was incidenteel. Ook is een medewerker van Bex* extern deskundige bij afstudeerzittingen. Verdere samenwerking is er niet en aanvullende ideeën daarover heeft Dineke niet. Bex* presenteert zich af en toe wel op de opleiding, zoals met die gastles. Dineke kan niet beoordelen of er interesse is om hier nog meer aan te doen.

Wat kan nog beter? Dineke heeft geen rechtstreeks contact met de school, dat gaat via Pien Kersten van P&O van Bex*. Via de zijlijn ziet ze wel dat het contact tussen Bex* als grote afnemer van stagiaires en de FHC wat moeizaam ging. Ze weet niet hoe het nu is, maar het ging in het recente verleden niet gemakkelijk. Bex* is een van de grootste bureaus van Nederland, en dan vindt Dineke het gek dat er een semester geen stagiaires naar Bex* komen. Dan zou er vanuit de opleiding meer

moeite gedaan kunnen worden om studenten naar Bex* aan te bieden. Ze vindt het heel bijzonder dat er een semester voorbij gaat zonder dat er stagiaires komen. Dat was vorig jaar het geval. Ook als er geen 7 komen, de helft zou toch moeten kunnen. Het idee van Dineke is hoe weinig er ook zijn, dat ze eigenlijk allemaal bij Bex* zouden moeten komen, ongeacht hoeveel studenten er beschikbaar zijn. Voor haar gaat er dan ergens iets fout. FHC zegt dan 'jullie staan op de website', maar blijkbaar is dat niet genoeg. Het systeem werkt niet, Bex* zou meer aanbevolen moeten worden. Ze hoort nu vaak dat het mond op mond reclame is onder de studenten.

De stagiaire van de andere opleiding blijft 8 maanden, dus tot oktober. En gaat dus de zomer door. Sommige studenten blijven wel eens op uurbasis tijdens de vakantie werken, maar ook in de zomerperiode kunnen ze best studenten gebruiken. Het houdt nu ineens op, terwijl ze continu werk hebben voor stagiaires. Er zit een gat in juli-augustus en december-januari. Ze zouden die periode ook best graag stagiaires hebben, als dat mogelijk was.

Bex* betaalt stagevergoeding aan de stagiaires, inclusief 2 vakantiedagen per maand. De duur van de stages bij Fontys is 19 weken. Deze duur is kort als je ze echt een onderzoek wil laten doen. Vaak kunnen ze het dan net niet afronden; als je de eerste keer stage gaat lopen heb je ook tijd nodig om je plek te vinden en te wennen. Dan is 19 weken net te kort.

Mogelijkheden voor tweedejaars studenten? Die zijn natuurlijk ook weer jonger. Dineke weet het niet, maar denkt dat het vooral van de persoon afhangt. Er is altijd wel werk te doen, maar het niveau is lastig. Ze zijn toch jonger en werkhouding speelt ook een rol. Ze hebben natuurlijk ook MBO-stagiaires, alleen daar vraag je een ander niveau van. Het is moeilijk te bedenken wat je een tweedejaars student kan laten doen, gezien zijn kennis en niveau. Ze ziet het wel als een optie, omdat ze zelf als deeltijdstudent in het 2^e jaar ook de ervaring had dat een onderzoek werd gebruikt in de praktijk. Op school kregen ze een reële case, terwijl ze nooit bij de opdrachtgever zijn geweest. Ze dacht dat het fictie was, maar vond het heel leuk toen bleek dat het concreet was.

7. Maxima Medisch Centrum, Ds. Th. Fliednerstraat 1, Eindhoven

Trudy van Gijzel (Senior communicatieadviseur)

- Vorm gesprek: Telefonisch
- Datum: vrijdag 12 mei 2006
- Duur: 17 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsomvang: afdeling Communicatie bestaat uit 2,8 Fte, 3 parttimers en 1 fulltimer. Verzorgen PR voor totale ziekenhuis m.u.v. patiëntenvoorlichting.
- Omschrijving organisatie (www.mmc.nl):
Máxima Medisch Centrum is een vernieuwend en ondernemend ziekenhuis met topklinische functies. Het ziekenhuis is lid van de Vereniging Samenwerkende Topklinische opleidingsziekenhuizen. Er werken 3500 medewerkers, onder wie 175 specialisten, op twee locaties: Eindhoven en Veldhoven. Het ziekenhuis telt 865 bedden. Ze bieden een uitdagende werkomgeving die is gericht op continu verbeteren. Twaalf specialistische en daarnaast tal van andere opleidingen zorgen voor een stimulerend opleidingsklimaat. Ze hechten grote waarde aan innovatie, teamgeest en eerlijkheid. Om dit te bereiken, schenken ze veel aandacht aan zelfontplooiing en open communicatie. In onze manier van werken ligt het accent op aandacht voor de mens, respect voor de ander, betrouwbaarheid en toegankelijkheid. Máxima Medisch Centrum is op 1 januari 2002 ontstaan uit een fusie tussen het Diaconessenhuis Eindhoven en het Sint Joseph Ziekenhuis in Veldhoven.
- Contacten Fontysbreed:
Hebben naast contacten met FHC (laatste contact is inmiddels drie jaar geleden) ook contacten met diverse andere opleidingen binnen Fontys, met name natuurlijk in de zorgrichting. Werken ook nauw samen op het gebied van een zorg-innovatiecentrum.

Al een tijd lang heeft de afdeling Communicatie van het Maxima Medisch Centrum geen studenten meer in de organisatie gehad (het is een jaar of drie geleden). De tijd ontbreekt voor begeleiding gezien de omvang van de afdeling en ze willen het wel goed doen.

Ze hebben studenten voor verschillende soorten stages gehad (opdracht, meeloop, project), maar vooral meeloopstagiaires en dus individuele studenten. Ze hebben ook wel groepen in de organisatie gehad, maar sporadisch en lang geleden. Studenten van andere communicatieopleidingen zijn er ook geweest; dat waren studenten die dan bij een bepaald communicatiebureau werkten en die dan meekwamen met dat bureau (bijvoorbeeld vanuit de Universiteit). Die studenten kwamen natuurlijk op een andere basis binnen; ze waren in dienst van een extern bureau en nog in opleiding. Dat is niet te vergelijken met interne stagiaires omdat ze zelfstandig werkten, onder supervisie van communicatieadviseurs van bureau.

De hoeveelheid werk was een reden om studenten in te zetten; ze hadden extra hulp nodig. Daarom wilden ze ook meeloopstagiaires, die op de afdeling konden meewerken. Ze wilden ook studenten gelegenheid geven om stage te kunnen lopen. Er is ook ooit een keer een project/opdracht gedaan door student. Het leerproces van de student is wel degelijk belangrijk en mevrouw van Gijzel vindt het ook belangrijk om studenten daarmee te helpen door een adres te bieden.

De begeleiding intern kostte dagelijks een paar uur; het gebrek aan tijd daarvoor was echt een probleem. Maar een andere reden om geen studenten vanuit de FHC in te zetten is de begeleiding vanuit de opleiding. Mevrouw van Gijzel vond deze niet goed. Het contact was altijd eenzijdig en tussendoor gedurende de opdracht was er nooit contact met school (alleen een eerste en laatste gesprek). Er werd vanuit de opleiding nooit eens gebeld of overlegd. Dit was niet iets eenmaligs. Mevrouw van Gijzel heeft ook aan FHC aangegeven dat het niet voldoende was.

Ze zou het zelf prettig vinden als er wekelijks contact was, in elk geval veel intensiever dan het geval was. De kwaliteit van de studenten van de FHC en het uiteindelijke resultaat was wisselend en niet van hoogstaand niveau. Maar dat is voor mevrouw Van Gijzel vooral persoonsgebonden en afhankelijk van de betreffende student.

Ze heeft vooraf altijd een gesprek gehad met student die stage kwam lopen. Wat haar wel tegenviel is gebrek aan enige werkervaring. Het is voor een stagiair best moeilijk om in de praktijk te functioneren maar dat is natuurlijk inherent aan afstudeerder. Het is een hectische afdeling dus er is ook minder tijd om daar aandacht aan te besteden. Ze is dan ook niet altijd even enthousiast geweest over student. Het resultaat werd wel gebruikt, vooral als het ging om kleine afgeronde projecten.

De beoordeling van de stagiair door de opleiding kwam voor zover zij zich herinnert gewoon overeen met eigen beoordeling.

In de toekomst zou het MMC alleen studenten inzetten als er, naast tijd en ruimte voor begeleiding binnen de afdeling, ook meer begeleiding en belangstelling vanuit (de docenten van) FHC is. Het was voor mevrouw Van Gijzel ook niet duidelijk waar ze binnen FHC terecht kon met vragen als ze niet bij de docent terecht kon. De interne organisatie van de FHC was niet doorzichtig. Ze heeft in een evaluatiegesprek met de docent ook aangegeven dat ze het contact te eenzijdig vond. De Communicatieafdeling heeft best behoefte aan extra hulp, dus ze zouden wel een student willen als de begeleiding en het contact beter was.

Er lopen veel meer stagiaires vanuit Fontys in het hele ziekenhuis (van andere disciplines, zoals zorg. En er is een nauwe samenwerking qua Zorg-Innovatiecentrum). Ze kan niets zeggen over die samenwerking, ze is daar niet bij betrokken. Er is geen centraal aanspreekpunt bij Fontys, dat is jammer.

Misschien zijn er wel mogelijkheden voor kleinere projecten voor tweedejaars zo denkt ze, maar ze weet niet hoe haar collega's daar tegenaan kijken. Het zal niet op heel korte termijn mogelijk zijn.

Mevrouw Van Gijzel heeft zelf geen Communicatieopleiding en vraagt zich af of er praktijklessen worden gegeven door mensen uit de praktijk. Het is weliswaar moeilijk om daar iemand voor vrij te maken binnen afdeling, maar ze zou zelf i.v.m. haar naderende pensioen dat wel leuk vinden om te doen. Ze wil zelf haar kennis graag overdragen en heeft ervaring in lesgeven. Ze komt zelf uit de patiëntenvoorlichting en vindt het leuk om voorlichting te geven, bijvoorbeeld aan Communicatiestudenten. In een ziekenhuis werken is over het algemeen populair. Ze wil best toelichten hoe dat werkt, omdat je bijvoorbeeld altijd met privacy van mensen te maken hebt. Ze wil de organisatie best binnen FHC presenteren en zichtbaar maken bij studenten als keuzeoptie. Mensen hebben vaak niet in de gaten wat er aan interne en externe communicatie in een ziekenhuis omgaat, los van patiëntenvoorlichting wat een andere tak van communicatie is van het MMC. De communicatieafdeling hoedt zich dan weer bezig met nieuwsbrieven, personeelsblad, perscontacten, redigeren, drukwerkbegeleiding, PR-activiteiten (filmploegen, open dagen, intern advies over projecten binnen ziekenhuis). Het is dus best een uitdagende plek voor studenten om stage te lopen of te werken.

Mevrouw Van Gijzel gaat per 1 juni 2006 met VUT. Haar opvolgster als senior communicatieadviseur wordt Loes van Moll (het hoofd van de afdeling is Karin van IJendoorn).

8. Gemeente Gemert-Bakel, Ridderplein 1, Gemert

Arnold Maas (Coördinator P&O)

- Vorm gesprek: Telefonisch
- Datum: vrijdag 12 mei 2006
- Duur: 7 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte: onbekend. Hebben wel een communicatieafdeling die geleid wordt door Jeroen Sanders.
- Omschrijving organisatie (www.gemert-bakel.nl):
Het Oost-Brabantse Gemert-Bakel is een plattelandsgemeente met circa 28.000 inwoners. Gemert-Bakel bestaat uit de kerkdorpen: Gemert, Bakel, Milheeze, De Mortel, Elsendorp, Handel en De Rips.
- Contacten Fontysbreed:
Hebben contacten met meerdere instituten van Fontys (juridisch, ruimtelijke ordening (HTS), sociale zaken, bestuurskunde etc. Heel breed). Op dit moment werkt er een student P&A van Fontys op de afdeling van de heer Maas. Bemiddeling van stagiaires gebeurt vanuit deze afdeling P&O en ze hebben ook contacten met andere hogescholen en opleidingen.

Op het ogenblik werkt er op de afdeling van de heer Maas een student P&A van Fontys. Binnen de gemeente lopen er nu verschillende studenten rond. Ze hebben ook communicatiestudenten gehad, maar op dit moment waarschijnlijk niet. Dhr Maas weet het niet precies, omdat hij alleen verantwoordelijk is voor de bemiddeling van stagiaires, maar niet voor de begeleiding die door de verschillende afdelingen gebeurt. Hij is immers van PZ. Er is wel een communicatieafdeling binnen de gemeente.

De heer Maas heeft contacten met verschillende hogescholen. Het contact met Fontys is in het algemeen goed. De terugkoppeling vanuit school m.b.t. de begeleiding van de student is niet erg intensief. De begeleider komt een keer op bezoek voor het hoe en wat en dat is het. De heer Maas vindt dit echter ook voldoende.

De gemeente zet studenten in vanwege het maatschappelijk belang. Het idee is om studenten een goede stageplaats te bieden met de hoop uiteindelijk ook goede werknemers binnen te halen. Het bereikte resultaat van de student is een mooie bijvangst. Het is niet noodzakelijk om goed resultaat te halen, maar ze houden er wel rekening mee dat student een goede opdracht krijgt. Ze willen wel iets terug zien van studenten die voor een langdurige stage binnenkomen. Voor een korte snuffelstage maakt het resultaat niet uit.

De gemeente heeft altijd individuele studenten, nooit groepen. De studenten worden in alle hoeken en gaten ingezet: juridisch, ruimtelijke ordening (HTS), financieel, sociale zaken, bestuurskunde etc. Heel breed. Ze hebben ook studenten van andere hogescholen dan Fontys. De heer Maas kan geen verschil noemen tussen contacten met Fontys en andere scholen. Het contact is over het algemeen goed. Hij merkt dat scholen over het algemeen tegenwoordig meer aandacht besteden aan de contacten met opdrachtgever.

De kwaliteit van studenten vanuit diverse scholen wisselt. Over het algemeen is de gemeente best tevreden, maar de kwaliteit is altijd afhankelijk van de student zelf en zijn of haar persoonlijkheid. Het initiatief voor het contact komt vaak vanuit studenten die graag stage bij de gemeente willen lopen. Er zijn ook afdelingen die zelf een project hebben aangedragen bij de opleiding in kwestie.

Verdere vragen over opdrachten kunnen via Jeroen Sanders (Communicatieadviseur, rechtstreeks via 0492-378734) gericht worden, hij is van de afdeling Communicatie van de gemeente. Helaas is het niet meer gelukt om hem te pakken te krijgen binnen het tijdsbestek van dit onderzoek, dus specifieke vragen over de FHC konden niet meer gesteld worden.

9. Stadsschouwburg Eindhoven (Parktheater) , Theaterpad 1, Eindhoven

Brigitte Koolen (Communicatiemedewerker)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: vrijdag 12 mei 2006
- Duur: 34 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte:

Het personeel bestaat uit zo'n 60 vaste krachten en ruim 70 oproepkrachten. De schouwburg kent de volgende afdelingen: directie, secretariaat, accountmanagement, administratie, toneeltechniek, kaartverkoop, horeca, communicatie en bewaking. De oproepkrachten werken voornamelijk voor de horeca. De afdeling Communicatie bestaat uit 7 mensen voor in totaal 3,3 Fte.
- Omschrijving organisatie (www.schouwburgeindhoven.nl):

Stadsschouwburg Eindhoven kent een lange geschiedenis. Het huidige theater opende op 2 oktober 1964 haar deuren. In 1992 is Stadsschouwburg Eindhoven overgegaan van een stichting naar een overheids-N.V.; de gemeente Eindhoven is de enige aandeelhouder. De schouwburg kent een platte organisatiestructuur, met een directeur en een Raad van Commissarissen. Stadsschouwburg Eindhoven ontvangt jaarlijks ± 250.000 bezoekers. Ruim honderd medewerkers verzorgen en begeleiden 500 (theater)activiteiten per seizoen. In het binnenkort te realiseren Parktheater worden 300.000 bezoekers per seizoen verwacht. De Stadsschouwburg verandert vanaf januari 2007 haar naam dan ook in Parktheater. De Grote Zaal telt 940 plaatsen. Het podium is 55 meter en 25 meter hoog. De totale vloeroppervlakte van het podium is 1000 m² en is daarmee een van de grootste toneelvloeren van Nederland. Als een van de eerste theaters in Nederland gebruikt de schouwburg sinds 1999 een computergestuurde hijsinstallatie voor het hijsen van de decors. De nieuwe Philipszaal biedt plaats voor maximaal 500 personen.
- Contacten Fontysbreed:

Voornamelijk FHC, ze hebben één keer een student Commerciële Economie gehad, maar hebben doorgaans geen stagiaires op HBO niveau nodig muv Communicatie.

Op dit moment heeft de schouwburg een stagiaire Communicatie binnen de organisatie. Ze hebben nagenoeg ieder half jaar een communicatiestagiaire. Slechts één keer hebben ze deze niet gehad. Ze hebben ook andere stagiaires, maar niet van Fontys. Ze hebben wel een keer een student Commerciële Economie gehad en verder ook MBO IT studenten, via ROC. De afdeling Communicatie bestaat uit 7 mensen voor in totaal 3,3 Fte. Hun hoofdtaak is om ervoor te zorgen dat het publiek weet wat er in de schouwburg staat en te zorgen dat het publiek ook komt. Ze maken de jaarlijkse brochure en zijn daar ruim 2 maanden mee bezig. Als een voorstelling minder loopt ontwikkelen ze aanvullende activiteiten. De hele afdeling doet daaraan mee en wekelijks worden de taken dan verdeeld. Verder is neemt de website een steeds belangrijkere plaats in als informatiemedium. Dat heeft een collega onder haar hoede. Brigitte houdt zich vooral bezig met journalistieke zaken: tekstschrijven voor UitCultuurKrant, digitale nieuwsbrief, mailings en persberichten. Vier van de medewerkers zijn geschoold in Communicatie. Verder houden ze zich bezig met de aankleding van het gebouw, affiches, advertenties, alles wat er bij de voorstellingen komt kijken. Het hoofd van de afdeling heeft een overall view over wat er moet gebeuren. Omdat ze binnenkort Parktheater worden, zijn ze ook bezig met de ontwikkeling van een nieuwe huisstijl etc.

Ze kiezen bewust voor een derdejaars stagiaire, die loopt gewoon mee op de afdeling. Er is veelal tijd noch ruimte voor een afstudeerstage. Het komt incidenteel voor dat er zich een onderzoek aandient wat als een afstudeerstage kan dienen. De derdejaarsstudent krijgt een paar eigen taken die per week worden afgewikkeld, maar loopt verder gewoon mee op de afdeling en krijgt allerlei verschillende dingen te doen.

Het is belangrijk om wel tijd te hebben voor de begeleiding van een student. Brigitte is van mening dat ze geen stageplaats kan aanbieden als er geen tijd is voor de begeleiding. De

student moet er iets aan hebben en de Schouwburg moet er iets aan hebben. Het is niet de bedoeling dat zij zeggen kom maar en dat de student dan alleen maar staat te kopiëren. Daar zijn de studenten te hoog voor opgeleid en ook voor de student is het kostbare tijd. Op basis van de stage moeten studenten toch kunnen bepalen wat ze later willen gaan doen.

De benodigde tijd voor begeleiding vanuit de afdeling hangt vooral af van de student. Over het algemeen is men heel tevreden over de kwaliteit van de studenten die komen. In het begin kost het meestal wat meer tijd om ze wegwijs te maken en op een gegeven moment draaien ze gewoon mee als bijna volwaardig medewerker.

Er zijn nooit studenten van andere opleidingen aangetrokken. Dat is een bewuste keuze. Ze krijgen wel eens aanbiedingen van anderen, maar ze zijn heel tevreden over de FHC, zowel de student als de contacten met de opleiding. Het was wel even wennen met de hele werkwijze met de Com2Know site en het aanmelden van stageplaatsen. Voorheen was het even een belletje naar Hanneke Aalbers en dat was voldoende. Wat nu jammer is, is dat – zoals Brigitte het nu begrijpt – er maar 1 student tegelijk kan inschrijven op de stageplaats. Vroeger kon Brigitte zelf een selectie maken uit de geïnteresseerde studenten door het sollicitatiegesprek. Nu moet ze afwachten wie er het eerst komt. Als tijdens het sollicitatiegesprek blijkt dat het niks is, begint de selectie opnieuw, met als nadeel dat het dan moeilijker is om nog een student te vinden. Je zit natuurlijk vast aan de periode waarin studenten beschikbaar zijn. Het voordeel is wel dat de schouwburg hetzelfde ritme heeft als de opleiding.

Bij aanmelding op de website is het afwachten of er een student komt. Als de datum van de start dichterbij komt, dan gaat ze zelf wel even bellen met Hanneke Aalbers om te kijken of er nog een student gaat komen. Ze vind zelf dat ze een leuke stageplaats te bieden hebben en Fontys weet dat ook. Ze neemt dan zelf het initiatief (ze heeft nooit een telefoontje gehad vanuit Fontys of er nog een stageplaats beschikbaar was) en er wordt dan wel energie door FHC in gestopt om nog een stagiaire te vinden.

Er vindt een sollicitatiegesprek voor en na afloop van de stage plaats en eventueel tussendoor als het nodig is (als het niet soepel loopt). Dat verloopt doorgaans prima; verschilt per docent. Vaak komen dezelfde begeleidende docenten voorbij, soms een nieuw gezicht. Het contact hangt vooral af van de relatie tussen student en docent en minder van het contact tussen de Schouwburg en de docent. Als de relatie tussen docent en student goed is, dan merk je dat. Maar over het algemeen gaat het prima en laat Brigitte dat soort contacten ook via de student lopen.

Het is nog nooit gebeurd dat een stage voortijdig moest worden beëindigd. Wel eens een evaluatiegesprek gehad om een stage wel of niet te beëindigen, maar toen is toch in overleg besloten door te gaan.

Het doel om een stagiaire in te huren is een combinatie van leerproces en resultaat. Enerzijds is het prettig om bij te blijven wat er op school allemaal geleerd wordt en om door een jong fris iemand weer eens anders tegen dingen aan te kunnen kijken. Anderzijds is het ook een heel welkome werkkraft die stiekem veel uit handen kan nemen. Ze zijn er niet van afhankelijk, maar het is wel prettig om stagiaires binnen de organisatie te hebben. Brigitte vindt dat ze doorgaans kwalitatief goede studenten krijgen waar voldoende resultaat uitkomt. Ze bieden dan ook geen stagevergoeding in geld maar in vrijkaarten aan, waardoor er al een schifting ontstaat. Zo krijgen ze studenten die het niet alleen voor het geld doen, maar die ook gemotiveerd zijn. Natuurlijk is het leuk als studenten geïnteresseerd zijn in theater, maar het is ook leuk als iemand na de stage dolenthousiast over theater weggaat.

Het is niet voorgekomen dat de beoordeling van de stagiair door de opleiding niet overeenkwam met de beoordeling van de schouwburg zelf. Studenten maken een beperkt stageverslag en verder is de beoordeling of een stage goed of niet goed ging aan de schouwburg. Dat kan de docent niet voldoende beoordelen volgens Brigitte.

Mogelijkheden voor tweedejaars opdrachten zijn afhankelijk van hoe lang de periode is en wat de opdracht zou inhouden (vanuit FHC maar ook wat de mogelijkheden dan zijn voor concrete opdrachten). Brigitte wil echter best meedenken. Voor een afstudeerder is qua

opdracht geen ruimte, vooral in verband met begeleiding en opdracht. Een adviesproject is ook lastig; is van dezelfde factoren afhankelijk (tijd, opdrachtgrootte, begeleiding). Dat de studenten van de school uit werken is geen probleem; Brigitte heeft de ervaring uit haar eigen studie dat het goed mogelijk is om op die manier een opdracht uitvoeren.

Andere samenwerkingsvormen met de FHC ziet Brigitte niet gelijk. Ze heeft in het verleden ooit een lezing gegeven aan eerstejaarsstudenten vanuit de praktijk. Dat vind ze heel leuk om te doen, maar het kost erg veel tijd aan voorbereiding. Ze heeft eigenlijk nooit nagedacht over dergelijke mogelijkheden. De Schouwburg presenteren aan studenten is niet direct noodzakelijk omdat ze doorgaans voldoende aanmeldingen van studenten krijgen. Ze zou het eerder interessant vinden om studenten als doelgroep voor het theater te benaderen.

In elk geval is er geen behoefte aan andere samenwerking, maar dat komt ook omdat ze geen beeld heeft van wat er mogelijk is en omdat ze niet gelijk ideeën heeft over dingen die ze mist.

De constructie intern bij FHC is haar helemaal niet duidelijk. Ze weet niet precies waar ze terecht kan met vragen. Hanneke Aalbers zat er voor haar gevoel al voor het BEC er was en sinds die constructie in het leven is geroepen is het voor haar ondoorzichtig geworden. Via een toenmalige stagiaire is ze op de hoogte gebracht van het bestaan van Com2Know en dat het aanmelden van stagiaires veranderd was. Ze heeft vanuit de FHC nooit bericht gehad of een brief dat de stageplaatsen op een andere manier aangemeld moesten worden.

Brigitte kent de locatie van FHC, niet alleen omdat ze er zelf gestudeerd heeft maar ook toen ze de eerder genoemde lezing heeft gegeven. Ze vond het echt een school; het zag er wat haar betreft goed uit.

Wat zijn belangrijke aspecten aan de samenwerking? Een duidelijk aanspreekpunt en duidelijkheid over de procedure is prettig. Een vaste contactpersoon is fijn, maar ook contactgegevens van de begeleidende docent ontbreken. Bij een stagiair krijgt ze de contactgegevens van de student, maar alleen de naam van de docent. Als ze die dan wil bereiken, moet ze bij de student aankloppen voor contactgegevens. Het zou dus fijn zijn als de contactgegevens van de docent ook toegestuurd werden.

Studenten maken aan het begin van de stage een stagewerkplan en daarin kan – in aanvulling op het eerste gesprek – de student aangeven welke dingen hij of zij wil ontwikkelen. Brigitte hoeft niet vooraf van de opleiding een plan te krijgen waarin staat wat de student wil ontwikkelen; daar spelen ze tijdens de stage wel op in.

Een andere wens is om in het tweede deel van het jaar meer stagiaires te kunnen krijgen. Ze zijn nu afhankelijk van studenten die een half jaar uitlopen en dat is jammer. Het is altijd spannend of ze dan een student krijgen.

De FHC doet het goed ten opzichte van andere opleidingen. De studenten hebben een goede basis, maar er mag wel meer aandacht besteed worden aan het Nederlands. Brigitte is van mening dat je als communicatiedeskundige je taal moet kennen. Bij de Schouwburg spijkeren ze studenten wel behoorlijk bij, want op de afdeling werken een aantal puristen. Maar verder vindt ze het vooral leuk om te zien dat het voor een student na twee jaar studeren allemaal samenvalt en duidelijk wordt waar ze voor studeren.

10. Dereumaux, Croy 45, Eindhoven

Jenny Krijnen (Marketing & Communicatie)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: maandag 15 mei 2006
- Duur: 35 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsgrootte: 115 personen, afdeling Communicatie bestaat uit 1 persoon, Jenny Krijnen. Zij heeft de kans gekregen om
- Omschrijving organisatie (www.dmxprint.nl):
Dereumaux is een van de grotere repro-serviceverleners in Nederland en de grootste in zuidoost Nederland. Dereumaux bestaat eigenlijk uit 3 verschillende bedrijven. Het printwerk (posters, brochures), een drukwerkafdeling in Someren en in Eindhoven nog een XL afdeling (vrachtwagenzeilen, grote stands). In totaal zorgt Dereumaux met zo'n 120 medewerkers voor repro en het perfect overbrengen van grafische creaties op papier en andere dragers. Van visitekaartje tot technische tekening, van flyer tot jaarverslag, van brochure tot full-color poster, van enkele prints tot megaoplagen. Dereumaux heeft filialen in Eindhoven, Tilburg, Boxtel en Someren.
- Contacten Fontysbreed:
Jenny Krijnen is zelf in 2005 afgestudeerd aan de FHC. Zij heeft niet alleen contacten met de opleiding Communicatie, maar er zijn ook contacten met de opleiding Commerciële economie. Op de vestiging in Someren waar alle drukpersen staan is een afgestudeerde CE bezig en ze zou ook nog een adviesgroep van deze opleiding krijgen maar dat is niet doorgegaan.

Jenny is als enige verantwoordelijk voor marketing en communicatie van Dereumaux. Ze is een half jaar in dienst en toen zij begon was er niemand verantwoordelijk voor communicatie noch was er structuur. Ze begeleidt op dit moment een adviesgroep vanuit de FHC, omdat ze ondersteuning kan gebruiken in het opzetten van marketing en communicatie. Ze wist natuurlijk wat er mogelijk was vanuit de opleiding en op deze manier krijgt ze wat meer mogelijkheden. Jenny is alleen verantwoordelijk voor de begeleiding van de studenten. Ze heeft wel heel duidelijk met de studenten afgesproken dat ze ze procesmatig begeleid (zeker de CE-studenten omdat dat niet haar eigen richting is). Ze wijst ze de weg binnen de organisatie en bij wie ze terecht kunnen. De inhoudelijke feedback moet vanuit de opleiding komen, daar heeft ze te weinig tijd voor.

Ze weet niet zo goed hoe de begeleiding vanuit school verloopt. Toen ze zelf in het adviesproject zat, zaten ze 3 of 4 dagen per week bij de opdrachtgever. De adviesgroep nu doet eigenlijk alles vanuit school en levert haar wekelijks een procesverslag per e-mail, maar daar staat elke week in dat het goed gaat. De betrokkenheid vanuit de studenten is daardoor een beetje weg en ze vraagt zich soms af of het echt wel goed gaat. Ze was ook niet meteen blij met de docent die de groep begeleidde, omdat ze daar vanuit haar opleiding minder goede ervaringen mee had qua communicatiedeskundigheid en ervaring met begeleiding. Ze durft nu eigenlijk niet goed te zeggen hoe het met de begeleiding gaat. Ze weet ook niet of wat de studenten doen goed is wat de FHC betreft. De studenten doen nu veel interviews, waar Dereumaux veel aan heeft. Maar of school dit voldoende vindt is de vraag.

Jenny heeft een gesprek gehad met Wim Janssen om de opdracht goed op papier te zetten. Vervolgens zijn de studenten twee keer bij Jenny geweest. De eerste keer om de opdracht te bespreken en de organisatie te leren kennen, vervolgens om het plan van aanpak van de studenten te bespreken. Vervolgens is het contact vooral via de mail gegaan en hebben ze nog één tussentijds gesprek gehad.

Jenny vraagt zich door de opzet van de adviesprojecten af of de studenten er echt wel 30 uur per week aan werken. Ze weet ook wel dat als ze om een urenverantwoording vraagt dat dat toch niet representatief zal zijn en ze gaat ook niet zitten pushen.

Over het resultaat kan ze nog niets zeggen, want dit is de eerste groep die ze begeleidt. Van CE zijn er wel al eerder studenten geweest. De Communicatiestudenten zijn bezig met een marktonderzoek onder hogescholen en universiteiten. Zij komen als studenten daar veel makkelijker binnen dan Dereumaux als commercieel bedrijf en zijn daardoor belangrijke voelsprietten. Ze zijn hoe dan ook toch wel tevreden met het resultaat omdat de studenten veel boven tafel kunnen krijgen wat ze zelf niet boven tafel zullen krijgen.

In het begin vond Jenny het resultaat wel belangrijk, maar omdat ze de betrokkenheid bij de studenten mist is ze daar veel minder mee bezig. Ze heeft zoveel dingen door elkaar lopen dat ze soms het overzicht mist. Het is echter niet de bedoeling dat de resultaten ergens in een la verdwijnen, maar de betrokkenheid is gewoon minder geworden.

Ze vindt het een voordeel dat de werkzaamheden extern uitgevoerd worden omdat de studenten een objectieve blik hebben op alles wat er gebeurt en niet worden meegevoerd door de drukte van alledag. Een stagiaire wil ze eigenlijk ook graag gaan inhuren vanaf september, maar dan moet ze wel nog een opdracht op papier zetten. Ze heeft wel geprobeerd om in januari een student te krijgen voor een creatief stage, maar dat is niet gelukt. Ze zocht iemand die voor de verhuizing een concept kon bedenken en heeft toen via haar eigen webboardaccount van de FHC een boodschap geplaatst. Ze kan ook nog meekijken via het webboard met haar adviesgroep. Ze heeft als student ook altijd naar het webboard gekeken voor opdrachten en ze heeft zich nooit gerealiseerd dat er misschien een andere aangewezen weg is om stages aan te melden. Jenny is in elk geval degene geweest die het initiatief heeft genomen om studenten binnen de organisatie te halen.

Hoe belangrijk vindt Jenny het leerproces van de student? Ze zou graag een meeloopstagiair hebben omdat ze vaak dingen heeft liggen waar ze niet aan toekomt. Maar ze komt zelf ook net van school en twijfelt of ze een student dan genoeg te bieden heeft. Op dit moment hebben ze geen kantoorruimte voor een student, na de verhuizing op 18 augustus zou het wel kunnen. Maar het kost natuurlijk ook tijd voor begeleiding en als je in de hectiek zit dan schiet dat erbij in. Het is ook een kwestie van zelf structuur aanbrengen. Afgestudeerden lijken haar ook interessant omdat zij echt een afgebakend onderzoek en advies kunnen uitvoeren. Ze zijn echter bij Dereumaux nog maar net begonnen met marktonderzoeken e.d. en er valt nog zoveel te doen. Ze hebben zo'n grote markt, want alles wat printwerk nodig heeft is een potentiële klant voor hen. Er is een heel slecht beeld van wat de markt doet, wat de trends zijn en monitoring is bijna niet aanwezig. Daardoor laten ze kansen liggen en de mensen die er werken komen er gewoon niet aan toe. Daarom vindt ze de inzet van studenten voor Dereumaux zeer van toegevoegde waarde.

Het lesritme van het onderwijs vindt ze wel eens storend. Dan stuurt ze een mailtje en krijgt ze van de studenten terug 'we hebben vakantie'. Daarbij komt het gebrek aan wederzijdse betrokkenheid weer om de hoek kijken. Ze vindt het een beetje dubieus dat in het gesprek over de opdracht naar voren kwam die vakanties niet zouden tellen en dat de studenten geen tentamens meer hoeven te doen. En dan zit je in gesprek met de studenten en dan ontdek je dat ze wel tentamens hebben. Ze vindt dan dat EUR 5000,- voor zo'n groep veel geld is, hoewel ze beseft dat het duurder is om een bureau in te huren dat een kortere periode bezig is met het onderzoek. Maar ze vindt wel dat het in het opdrachtgesprek mooier wordt verkocht dan het in werkelijkheid is. Omdat ze zelf de ervaring heeft als student viel dat gelijk op.

Het bedrag van EUR 5000,- vindt ze absurd hoog; een fors bedrag voor de 36 uur begeleiding die daarbij hoort. Ze zou liever een vorm zien waar studenten ook iets aan over houden. In theorie zouden de studenten er 40 uur per week aan moeten werken, dus het is een fulltime baan. Ze zou liever een variant zien dat de studenten elk EUR 300 per maand krijgen en voor de opleiding EUR 1500,-. Dan ben je per saldo misschien evenveel kwijt, maar dan vindt ze de verdeling reëler. Ze vond het zelf als student ook niet eerlijk dat de opleiding geld kreeg en zij als student niet. Ook denkt ze dat studenten zich dan zelf ook meer betrokken bij en verantwoordelijk voor de opdracht voelen. Ter vergelijking: de tweedejaars studenten van CE kosten met een groep van 8 in totaal EUR 1250,-. Ze zijn dan slechts 20 uur per week bezig met de opdracht, maar tweedejaars hebben ook nog meer begeleiding nodig. Dus ze ziet hier wel een duidelijk verschil in. Bovendien werkt CE op basis van no cure, no pay, terwijl FHC nooit heeft aangegeven wat ze waarborgen als het resultaat niet goed was. Zoiets zou toch nog nooit zijn voorgekomen, terwijl twee van de groepsleden die

Jenny begeleidt bij KDS van een opdracht gehaald waren omdat het van beide kanten niet werkte (heeft ze van vriendin die in hetzelfde jaar als de genoemde studenten zit). Dus ook dit wordt weer mooier voorgesteld dan het is. Ze is dan ook heel benieuwd naar de voortgang van het onderzoek van haar adviesgroep.

Ze stond er wel van te kijken dat de studenten heel enthousiast waren over de opdracht en steeds aangeven het nog steeds leuk te vinden. Ze zijn ook goed bereikbaar via de mail. De studenten hebben een heel duidelijke taakverdeling en één van de studenten is haar vaste contactpersoon.

Jenny ziet nog meer samenwerkingsmogelijkheden met de FHC en heeft deze ook wel eens met Wim Janssen besproken tijdens een borrel. Ze zijn er echter beiden niet meer op teruggekomen. Ze zou vanuit Dereumaux wel een presentatie willen komen geven over wat er mogelijk is op printgebied, hoe je aanlevert, hoe het zit met maten etc. Voor FHC is het een praktijkvoorbeeld en voor Dereumaux is het leuk omdat veel studenten dan het bedrijf onthouden als ze het beroepenveld in gaan. Ze zou het ook leuk vinden om over haar werk te komen vertellen, maar verder moet het allemaal niet teveel tijd kosten want die heeft ze natuurlijk niet.

Of tweedejaars ook welkom zijn hangt erg af van het soort opdracht dat ze zouden moeten doen.

Met de tweedejaars CE studenten kreeg ze van de directeur de reactie 'wat voor een kleuterklas heb je nou weer uitgenodigd'. Ze hoeft dus geen hele bulk tweedejaars studenten, maar ze ziet wel leuke dingetjes die de studenten zouden kunnen doen. Bijvoorbeeld iets ontwerpen, want er zijn genoeg middelen die gemaakt kunnen worden. Zo hebben ze laatst een radiospotje gemaakt en met de verhuizing willen ze een filmpje maken. Misschien dat dat iets is voor tweedejaars. Dereumaux is een jong bedrijf en staat ook erg open voor jonge mensen en nieuwe ideeën. Jenny wil dan wel een soort kwaliteitsgarantie want als het met zo'n filmpje niet lukt dan zitten ze daar wel mee. Daar moeten dus duidelijk afspraken over gemaakt worden.

Het lijkt Jenny ook leuk om van datgene wat de studenten doen inhoudelijk ook weer iets van op te steken, bijvoorbeeld dat ze zelf ook de reader krijgt en bij blijft wat betreft nieuwe kennis. Dat het van twee kanten werkt.

Er zit veel verschil tussen de contacten met CE en FHC. De CE stagiaires zitten bij Dereumaux binnen dus die ziet ze elke dag. De externe groep van FHC ziet ze natuurlijk veel minder en daar is ze dan ook via de mail best streng tegen geweest. Bij de CE studenten bespreekt ze dingen persoonlijk en dan vindt ze het moeilijker om strenger te zijn. Dat merkt ze nu ook wel aan de contacten van de studenten. Verder vindt ze de FHC intern een beetje traag. Bij CE had ze geen enkel contact, maar werd ze gelijk doorgesluisd naar de juiste persoon en binnen een paar dagen was alles geregeld en zat de opdracht in de map. Ze had het idee dat bij CE de interne organisatie wat beter en soepeler in elkaar zat. De telefoon wordt snel opgenomen, er wordt snel gereageerd op de e-mail. Misschien is het in het echt helemaal niet zo, maar die eerste indruk had ze wel.

Jenny heeft nu 3 studenten in de adviesgroep, terwijl er 4 of 5 beloofd waren. Daar was ze niet zo blij mee. Ze heeft het idee dat het voor de groep wel lekker werkt met zijn drieën. Intern zo'n grote groep hebben zou fysiek niet kunnen, maar als er een kamertje was waar ze zouden kunnen werken dat had ze dat best fijn gevonden. Dan had ze elke dag even contact met de studenten kunnen hebben. Een groep van 5 vindt ze wel het maximum, anders wordt het te hectisch.

Tot slot wil Jenny nog toevoegen dat ze door CE eens is uitgenodigd voor een middag om relaties van CE te ontmoeten. Dat vond ze een erg leuk initiatief. Ze was nog nooit bij CE geweest, maar vond het er beter uitzien. Bij FHC vond ze het altijd een kippenkooi waar allemaal studenten zitten. Ze vindt het ook geen representatieve plek om opdrachtgevers te ontvangen. De kamers van de docenten zijn daar ook helemaal niet geschikt voor; er zou een betere spreekkamermogelijkheid moeten zijn.

Jenny is lid van de alumnivereniging. Ze vindt het wel heel leuk om via de studenten die ze inhuurt een beetje betrokken te blijven bij de opleiding. Zeker omdat ze zelf net van school is en het soms ook nog spannend vindt.

11. Gleijm en van der Waart, Kanaaldijk zuid 3a, Eindhoven

Martijn Gleijm (directeur, ondernemer)

- Vorm gesprek: Persoonlijk op bedrijfslocatie
- Datum: dinsdag 16 mei 2006
- Duur: 53 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsomvang: 34 personen in de totale holding. Sinds 1975, waarvan 20 werkzaam bij Gleijm en van der Waart
- Omschrijving organisatie (www.gvdw.nl):
Gleijm en van der Waart is een communicatie bureau voor effectieve, strategische en creatieve communicatie (van Martijn Gleijm en Victor van der Waart). Sinds 2005 zijn ze onderdeel van een holding (Sinds 1975) met twee andere bedrijven (werving & selectiebureau Beet en Blinck marktonderzoek). Gleijm en van der Waart is 10 jaar oud en daarmee het oudste bedrijf van de holding.
- Contacten Fontysbreed:
Gleijm en van der Waart is leverancier voor diverse Fontys instituten en het facilitair bedrijf. Qua studenten binnen Gleijm zijn er wat contacten met de FHC en vooral met de opleiding Marketing Management. Ze hebben ook contacten met o.a. Avans Hogescholen, ROC Eindhoven, KUB in Tilburg en TU Eindhoven.

Op dit moment zitten er geen studenten binnen Gleijm. Het afgelopen half jaar hebben er twee creatief studenten stage gelopen. Eentje daarvan is na de stage in dienst gekomen, de andere klust bij hen bij op freelance basis. De contacten tussen Gleijm en de FHC zijn beperkt. Naast de twee genoemde studenten is er een adviesgroep binnen de organisatie geweest. De heer Gleijm heeft meer ervaringen met studenten van de opleiding Marketing Management, ook omdat hij dat zelf gestudeerd heeft. Hij is ook extern deskundige en zit in de raad van advies van die opleiding. Hij geeft dan ook aan dat zijn beeld daarom wat verkleurd kan zijn ten opzichte van de FHC, omdat hij daar minder ervaring meer heeft.

Met andere opleidingen heeft hijzelf geen contacten, wel vanuit het communicatiebureau in een klant-leverancierrelatie richting de Fontysholding, technische opleidingen en als marktonderzoeksbureau van Verpleegkunde.

De contacten met Fontys met betrekking tot stageplekken zijn volgens de heer Gleijm via via ontstaan, via de kantoordirecteur van Gleijm. Voor een klant hebben ze een keer een projectgroep ingeschakeld om schaduw te draaien op een project waarmee Gleijm zelf bezig was. Via die projectgroep is het balletje gaan rollen en zijn er stagiaires aangenomen. De betreffende studenten waren toen al bekend bij het bedrijf. De heer Gleijm weet niet of ze zelf rechtstreeks zijn benaderd door studenten (waarschijnlijk wel want dat gebeurt regelmatig) of via de klant voor die projectgroep, maar hij verwacht in elk geval niet dat er vanuit Gleijm contact is gelegd met Fontys. Inmiddels zijn er meerdere projectgroepen vanuit Fontys geweest, waaruit ook weer afstudeerstages zijn voortgekomen.

Voor de heer Gleijm is het stagebureau de ingang als hij iets wil met Fontys, maar in de regel komt het vanuit Fontys naar hen toe omdat Gleijm en van der Waart toch bekend is. Hij merkt aan de stageverzoeken wanneer de studenten weer stages zoeken. Aan geïnteresseerde stagiaires geen gebrek. Als die frequente benadering er niet zou zijn en hij zou actief naar Fontys toestappen, dan belt hij gewoon het centrale nummer en dan hoopt hij goed terecht te komen. Hij verwacht dat weinig mensen weten van het bestaan van zoiets als een stagebureau.

De heer Gleijm is zijdelings verantwoordelijk geweest bij de begeleiding; dat lag vooral bij de kantoordirecteur. De stagiaires zijn betrokken geweest bij de normale bedrijfsvoering en liepen mee in de normale evaluaties en besprekingen, vanwege de aard van het project dat volledig geïntegreerd was binnen het geheel. De begeleiding heeft dus niet veel extra's gevraagd, de studenten liepen gewoon mee. De adviesprojectgroep heeft vanuit de opleiding geopereerd en zijn een paar keer bij Gleijm geweest voor briefing en tussentijdse rapportage. En natuurlijk om het resultaat te presenteren. Dat is goed gegaan hoewel het anders is als studenten niet binnen de

organisatie zitten. Als je goede studenten hebt gaat het goed. Vorig jaar kwam daar iets moois uit. Begin dit jaar is daar iets uitgekomen waar de heer Gleijm zijn twijfels bij had en hij heeft dat ook naar Fontys bij de betreffende docent geuit. Dat lag volgens hem deels aan de studenten vanwege hun betrokkenheid bij de groep; de studenten waren onvrijwillig bij elkaar gezet. Ze hadden voor het project bepaalde lesstof aan het begin van het traject nodig maar kregen dat pas aan het eind van het traject gedoseerd. Bij dit project kwam er pas op tweederde van het traject een terugkoppeling en toen werd duidelijk dat het misliep. Terwijl je veel sneller merkt dat ze aan het zwemmen zijn als studenten bij de organisatie rondlopen. Als het misgaat is de afstand dus storend, maar je weet van tevoren dat dit kan gebeuren. Bovendien is het fysiek lastig om zo'n grote groep van 4 of 5 studenten te huisvesten en voldoende uren aan het werk te houden. Het is niet te managen om zo'n grote groep aan het werk te hebben. Hij heeft nu afgesproken om wekelijks een mail te ontvangen over de voortgang van het project met de laatste versie van het rapport. Hij heeft er in elk geval van geleerd, ook om te vragen om een duidelijke projectplanning.

Over de begeleiding vanuit Fontys is de heer Gleijm niet bijster positief. Het probleem bij de gemiddelde docent is dat ze praktijkervaring missen (hij praat hierbij met name vanuit Marketing Management, vanuit de FHC kent hij maar een paar docenten). Ze kunnen heel goed vanuit de boeken denken, klassikaal een verhaaltje vertellen en toetsen. De klassieke manier van lesgeven. De heer Gleijm twijfelt of de gemiddelde docent in staat is om sturing te geven aan praktijkonderwijs. Er is bij de twee stagiaires praktisch geen begeleiding geweest vanuit Fontys. Het rapport is op en neer gegaan, maar de docent is tijdens de stage niet langsgekomen. Hij heeft wel contact met de student gehad, maar niet met de begeleiders van Gleijm. De studenten waren zelf ook niet enthousiast over de begeleiding vanuit de opleiding. Ook bij de laatste projectgroep waar het niet goed ging, kreeg hij van de studenten te horen dat de docent er eigenlijk niet bij kon komen. Uiteindelijk heeft hij telefonisch contact gehad met de docent en toen kwam hij wel langs omdat het niet goed ging. Hij heeft toen bij de studenten moeten vragen om de docent op te trommelen; hij had zelf geen gegevens. De begeleiding van de docenten kan wat hem betreft toch wat intensiever en met meer passie. Maar waarschijnlijk zit het er bij veel docenten gewoon niet in en kost het misschien teveel tijd. Als bedrijf wil je het op een bepaalde manier hebben, maar vanuit de opleiding moet er ook theorie inzitten en moet er een model perse met de haren bijgetrokken worden. Als bedrijf zit je daar niet altijd op te wachten dat de student tijd moet besteden aan dat soort kunstgrepen. Prima die theorie, maar het hoeft niet altijd in het rapport. De heer Gleijm snapt wel dat die theorie erin moet voor de opleiding. Bij Marketing Management heeft hij wel eens geopperd om twee rapporten te schrijven. Versie a met theorie voor de opleiding en versie b voor het bedrijf, zonder alle overbodige theorie.

De heer Gleijm vertelt dat Marketing Management EUR 2000,- vraagt voor een adviesgroep. Aan de ene kant vindt hij dit bedrag peanuts om het moment dat hij daar een goede projectgroep voor terugkrijgt, met goede begeleiding en goed resultaat. Op het moment dat het niet goed gaat, dan vindt hij iedere euro teveel. Garanderen dat het resultaat goed is kan volgens hem niet, maar je kunt wel een soort inspanningsverplichting afspreken met de docent. Stel dat alles volgens het boekje is gegaan, maar de uitkomst is minder. Daar heeft de heer Gleijm minder moeite mee dan als het traject niet loopt en de uitkomst toevallig wel goed is. De uitgangshouding van de studenten moet goed zijn.

Het resultaat van de studenten staat in zijn top 10 op plaats 1 tot en met 9. Hij heeft wel oog voor het leertraject van de student en wil ze op allerlei manieren helpen zich te ontwikkelen. Maar uiteindelijk onder de streep moet het resultaat goed en bruikbaar zijn.

Gleijm en van der Waart heeft ruimte voor tweedejaars en derdejaars studenten; ze hebben een tweedejaars projectgroep gehad. Maar eigenlijk ziet de heer Gleijm dat niet zo zitten; ze vergen extra veel input en begeleiding, simpelweg omdat ze nog niet zo ver zijn. Mensen komen met hun normale werkzaamheden niet uit en dan moeten ze ook nog studenten begeleiden. Dat werkt niet, dus hij heeft een voorkeur voor studenten met enige bagage. Tot nu toe is hij niet bijster enthousiast over de inzet voor tweedejaars.

Ook gelooft hij niet in het vullen van gaten in de workflow met studenten in de vorm van een meeloopstage. Hij weet dat meerdere bedrijven dat doen, maar hij neemt liever studenten aan op concrete afgebakende projecten, dus afstudeerstage of adviesproject.

De vaste lesperiodes van Fontys ervaart de heer Gleijm als een gegeven. Af en toe levert dat praktische bezwaren op omdat een project binnen een te korte termijn af moet en er geen ruimte is voor extra tijd. Dan moet het project opgeknipt worden of vanuit Fontys moet er wat flexibiliteit worden getoond. Het hoort erbij. Hoe flexibeler Fontys daarin kan zijn hoe beter.

De beoordeling van de stagiaires en adviesgroepen vanuit Gleijm kwam niet altijd overeen met de beoordeling van de opleiding. De resultaten van de stagiaires vond hij aanzienlijk te laag beoordeeld vanuit de opleiding (ze kregen een 6 en hij vond het zeker een 7 of 7,5). Dat kwam zijns inziens doordat de docent mijlenver afstond van de praktijk; er werden tijdens de verdediging argumenten aangevoerd en discussies gevoerd die in de tweede week van het project gevoerd hadden moeten worden. Die discussies waren totaal niet meer relevant. De heer Gleijm vond het dan ook een rare gang van zaken. Wat hij ook vreemd vond was dat hij bij de FHC niet welkom was op de afstudeerzitting. Bij Marketing Management is hij dat wel. Als hij naar de KUB in Tilburg kijkt, dan heeft de opdrachtgever een veel actievere rol en wordt je ook geacht vragen te stellen tijdens de zitting. Hij voelt dan wel wat voor het Fontys Marketing Management model dat je er als bedrijf daadwerkelijk bij zit en dat je invloed kan uitoefenen op de discussie en of die fair is. Dat je kunt zien of de opleiding dan wel de student er ergens feitelijk naast zitten. Hij heeft er twee keer naar gevraagd of hij erbij aanwezig mocht zijn, maar dat werd afgehouden. Dat vond hij heel vreemd en de reden waarom was hem ook niet duidelijk. Zeker als een docent zich het hele traject niet laat zien en alleen zijn mening baseert op het rapport dat hij vlak van tevoren even doorleest.

De heer Gleijm constateert dat opleidingen – en dan praat hij over meerdere opleidingsinstituten waarmee zijn bureau samenwerkt – meer bezig zijn met nieuwe onderwijsvormen en het reorganiseren van zaken, dan dat ze bezig zijn met de student. Zo is hij een keer door ROC benaderd voor een klantendag, waarbij alle managementleden van ROC om tafel gingen om na te gaan hoe ze hun klanten beter konden helpen. Hij zat in de zaal met tientallen managers die de hele dag over klanten zaten te praten en gelukkig was er 1 persoon op het lumineuze idee gekomen om ook een klant uit te nodigen om zijn kant van het verhaal te horen. Van al die managers was maar een handjevol recent nog in contact geweest met een klant. Dat vond hij tekenend voor het beeld dat hij heeft van de relatie tussen onderwijsinstellingen en hun klanten. Waar het om draait wordt vergeten, is zijn generieke beeld.

Wat de kwaliteit van de studenten van de FHC betreft, was hij niet erg enthousiast over het niveau van de tweedejaars (kwam ook door de fase in de opleiding waar ze zaten). De vierdejaars, daar was hij wel erg enthousiast over. Wat hem in het algemeen bezighoudt is 'hoe krijg je de jeugd van tegenwoordig gemotiveerd om daadwerkelijk wat te bereiken?'. Dat merkt hij van dichtbij bij Marketing Management. Jongeren hebben alles al, wat motiveert ze nou om ergens voor te gaan en stimuleert ze om na te denken wie ze zijn. Volgens de heer Gleijm is dat een heel grote uitdaging voor opleidingen die ook een duidelijke rol hebben in het opvoedkundig proces. Volgens hem zitten er wel goede kanten aan het projectonderwijs, maar misschien schiet het nu teveel door met het loslaten van studenten. En zijn er nu veel te weinig contactmomenten met de studenten die tegenwoordig klanten genoemd moeten worden. Hij hoopt dat er ooit een keer meer evenwicht komt tussen zelfstandig werken en begeleidt worden. Vooralsnog moet er blijkbaar elke zoveel jaar weer iets nieuws bedacht worden.

Vanaf de zijlijn heeft de heer Gleijm de indruk dat de FHC en de communicatiestudenten wat meer in het dagelijkse leven en de praktijk staan. Je kunt alleen dergelijke projecten goed doen als je weet wat er in de wereld gebeurt; daarin vallen studenten van de FHC wel op ten opzichte van andere opleidingen. Verder kan hij geen specifieke negatieve punten van de FHC of verschillen met andere opleidingen noemen.

Op dit moment is het werving & selectiebureau Beet van de holding bezig met het samenwerken met Fontys, om praktische kennis en competenties die docenten missen aan te vullen. Met Marketing Management zijn ze daar al in een vergevorderd stadium mee. Qua samenwerkingsvorm zou dat misschien ook interessant voor de FHC kunnen zijn. Er is ontzettend veel mogelijk qua

samenwerking. De heer Gleijm denkt dat Fontys goed moet kijken waar ze wel of niet goed in zijn, en datgene waar ze niet goed in zijn kunnen ze binnen het bedrijfsleven gaan halen. Alleen moet het bedrijfsleven daar wat aan hebben. Voor een werving & selectiebureau als Beet ziet hij wel voordelen, voor een communicatiebureau is dat wat minder. Natuurlijk moet er ook een vergoeding tegenoverstaan. Fontys zou gewoon meer om tafel moeten met bedrijven om te kijken wat er mogelijk is. Het moet zowieso van twee kanten komen. Fontys moet begrijpen dat het bedrijfsleven bepaalde dingen belangrijk vindt, net zoals het bedrijfsleven het standpunt van Fontys moet respecteren. Er moet wederzijds begrip zijn. Gewoon eerst eens open minded met elkaar om tafel gaan zitten. Voor werving & selectiebureau Beet is de genoemde samenwerking natuurlijk wel gezien vanuit een keihard commercieel doel, er hangt een prijskaartje aan. Daar moet ook geen geheim van gemaakt worden.

12. Homeplan, Konijnenberg 88b, Breda

Henry Mandemakers (Coördinator Voorlichting en Fondsenwerving)

- Vorm gesprek: telefonisch (persoonlijke afspraak kon niet doorgaan)
- Datum: woensdag 24 mei 2006
- Duur: 33 minuten (opname aanwezig)
- Bedrijfsomvang: 1 oprichter, 8 medewerkers internationaal (waaronder 3 fondsenwervers, een projectmanager en een directeur in Breda), 5 mensen in bestuur en raad van toezicht van 9 personen. Geen specifieke communicatieafdeling; voorlichting in handen van meerdere personen.
- Omschrijving organisatie (www.homeplan.nl):
HomePlan is een non profit organisatie (een goed doel, partnerorganisatie van Charitas), in 1996 opgericht door Jan Tebbe, een bouwondernemer uit Breda, met de Rechten van de Mens als uitgangspunt. In 1997 is het kantoor van HomePlan officieel geopend. Huisvesting is een mensenrecht dat in 1948 door de Verenigde Naties is vastgelegd in artikel 25.1 van de Rechten van de Mens. Huisvesting is een basisbehoefte waar iedereen recht op heeft, net zoals kleding en voedsel. Toch wonen wereldwijd 600 miljoen mensen in krottenwijken en zijn meer dan 100 miljoen mensen dakloos. Volgens de Wereld Gezondheids Organisatie WHO sterven jaarlijks 10 miljoen mensen, waaronder vier miljoen kinderen aan de gevolgen van inadequate huisvesting. Er is dringend behoefte om arme mensen tegen lage kosten aan huisvesting te helpen. Daarom heeft HomePlan geprefabriceerde klimaat- en weersbestendige huizen ontwikkeld, de basic home en de family home, die midden in de krottenwijken worden geplaatst. De basic homes en family homes worden gebruikt als woonruimte voor dakloze families, artsenpraktijken, apotheken, scholen, crèches, noodopvang en andere doeleinden. De huizen komen altijd ten goede van de allerarmsten, dat wil zeggen mensen die geen geld en inkomen hebben om zelfstandig in hun huisvesting te voorzien.
- Contacten Fontysbreed:
Homeplan heeft lange tijd (van 2003 tot en met 2005) een doorlopend contract gehad met de FHC om studenten in te zetten binnen de organisatie. Op dit moment hebben ze even geen studenten van de Fontys, maar daar gaan waarschijnlijk wel gesprekken over plaatsvinden. Ze hebben ook van andere studenten gebruik gemaakt, bijvoorbeeld TU Delft en Eindhoven. Niet van Fontys.

De afspraak om op vrijdag 19 mei persoonlijk te gaan praten met Henry Mandemakers en Annelieke Kelderman (fondsenwerver) kon in verband met organisatorische omstandigheden bij Homeplan (overlijden van oprichter Jan Tebbe en drukte) niet doorgaan. Daarom is afgesproken op woensdag 24 mei telefonisch contact te hebben met Henry Mandemakers en op deze manier in elk geval de belangrijkste punten te bespreken.

Henry Mandemakers is verantwoordelijk voor de voorlichting op het gebied van particuliere fondsen en kerken (contacten met de pers en fondswerving) en er zijn nog twee medewerkers verantwoordelijk voor de zakelijke markt. De algemene voorlichting qua pers zit bij de heer Mandemakers, maar een gedeelte van de voorlichting naar specifieke doelgroepen zit bij alle drie.

Op dit moment zijn er geen studenten van FHC werkzaam binnen de organisatie, maar ze hebben stagiaires en adviesgroepen gehad. De ervaringen waren wisselend. Niet alle groepen hebben daadwerkelijk resultaat bereikt. Op de een of andere manier liep de hoofdopdracht niet altijd goed, terwijl bijzaken vaak wel goed gingen en ze daar ook veel aan hebben gehad.

Studenten hebben de nieuwe lay-out van de nieuwsbrief en website gemaakt. Daarnaast hebben ze een nieuwe slogan bedacht en een heel intern onderzoek gedaan. Dergelijke creatieve dingen, daar heeft Homeplan veel aan gehad.

Er zijn ook studenten bezig geweest met onderzoek naar fondswerving bij bedrijven. Daar is minder uitgekomen, misschien ook omdat de opleiding wat minder raakvlakken met dit onderwerp heeft. Ook bleek dat studenten moeite hadden met doortastend optreden.

In het begin was de belangrijkste reden om studenten in te schakelen een gebrek aan capaciteit en mankracht bij Homeplan om onderzoek te doen en een bijeenkomst voor zakelijke relaties te organiseren. Daarvoor heeft de oprichter van Homeplan zelf het initiatief genomen om de FHC te benaderen en hiervoor studenten in te zetten. Hij deed dat omdat zijn zoon ook op de FHC studeerde.

Stagiaires zijn veel beter te begeleiden omdat je ze de hele dag bij je hebt. Bij adviesgroepen had de heer Mandemakers het idee dat de afstand toch te groot was en er te weinig feeling was met wat de studenten aan het doen waren. De stagiaires hebben ook meer bereikt dan de adviesgroepen. Eigenlijk zou een adviesgroep iedere week langs moeten komen om voeling te houden met waar ze mee bezig zijn en gericht advies te kunnen geven. Zo heeft een adviesgroep onderzocht hoe Homeplan meer in de pers zou kunnen komen en kwam er het advies om meer budget te regelen. Terwijl ze juist wilden weten hoe ze hun budget het beste konden benutten.

De heer Mandemakers heeft weinig zicht op de begeleiding vanuit de opleiding. De docent komt bij het begin en aan het eind van de opdracht eens kijken en verder is er geen contact.

Het contact met de FHC zou wel intensiever mogen; de verwachtingen van de organisatie en de FHC kunnen dan dichter bij elkaar worden gebracht. De heer Mandemakers merkt dat studenten meer betrokken zijn bij de verwachtingen vanuit school dan de verwachtingen die Homeplan heeft. Er is een vaste contactpersoon vanuit de FHC; het contact en de bereikbaarheid zijn wat dat betreft prima. Het gaat meer om de begeleiding van de studenten. Als ze weer studenten inhuren, zou het goed zijn om daar betere afspraken over te maken.

Homeplan betaalt een gereduceerd bedrag voor de inzet van de adviesgroepen. Dat bedrag is het bereikte resultaat niet altijd waard. Er komt niet altijd uit wat ze hopen dat eruit komt.

De beoordeling vanuit Homeplan komt niet altijd overeen met de beoordeling van de FHC. De eindpresentatie geven de studenten op school en daar is niemand van Homeplan bij. Ze krijgen wel het verslag toegestuurd, en daar blijkt vaak uit dat studenten niet de verantwoordelijkheid nemen en vaak met de vinger naar de organisatie wijzen. Als iemand van Homeplan bij de presentatie zit, kan die de situatie nuanceren en is de beoordeling eerlijker. De heer Mandemakers heeft zowel meegemaakt dat studenten beter werden beoordeeld door de FHC als door Homeplan, als omgekeerd. Hij is wel eens heel tevreden over de resultaten van een groep geweest, terwijl de stagebegeleider vond dat de resultaten in de praktijk niet bruikbaar waren. Dat vond de heer Mandemakers raar, want die resultaten hebben ze wel degelijk gebruikt.

Homeplan probeert rekening te houden met het leerproces van de student; het is natuurlijk het risico wat je neemt om studenten in te huren. Bij stagiaires is het makkelijker inspelen op leerwensen van de student dan bij een adviesgroep, maar ze proberen er wel naar te kijken. Het valt de heer Mandemakers echter ook op dat het kennisniveau van de studenten over het algemeen laag is. Ze zouden meer kunnen bereiken en beter in de opdracht zitten als ze meer theoretische bagage hadden.

De tijd die de heer Mandemakers kwijt was met de begeleiding was verschillend. Met de stagiaires was hij een halve tot een hele dag per week kwijt. Bij de groepen was dat minder, maar toch ook nog wel een paar uur per week. Tijd is een belangrijk criterium bij het werken met studenten. Als hij het zelf zou moeten doen, was hij meer tijd kwijt geweest. Daar zit de winst. Daarnaast zit er ook winst in het creatieve proces. Studenten hebben een en ander ontworpen, zodat ze daar zelf niet meer naar hoefden te kijken.

Het hangt van de opdracht die ze moeten doen af of ook tweedejaars studenten welkom zijn bij Homeplan. De heer Mandemakers ziet wel mogelijkheden voor kleinere opdrachten, maar het hangt ook wel van het moment af.

Het ritme van de opleiding is wat adviesgroepen betreft minder handig. De afstemming tussen opeenvolgende adviesgroepen loopt niet altijd goed. Studenten gaan enerzijds verouderde informatie gebruiken terwijl ze al verder zijn, of ze zijn niet op de hoogte van dingen die ze uit het rapport van de vorige groep hadden kunnen lezen.

Een reden om studenten in te huren is ook het feit dat studenten je scherp kunnen houden, dat iemand van buitenaf nieuwe inbreng heeft.

Andere vormen van samenwerking met de FHC zijn er niet. Er is wel eens geopperd om een brainstormgroep te maken met docenten van Fontys, maar dat is eigenlijk nooit van de grond van gekomen. De heer Mandemakers wil wel eens kijken of dat een concept is wat uitgevoerd kan worden. Verder ziet hij niet direct andere mogelijkheden die voor Homeplan interessant zijn.

De ervaringen met andere scholen zoals de TU Delft of Eindhoven zijn even goed als die met de FHC. Er zit geen duidelijk verschil in de ervaringen met de verschillende scholen.

Het niveau van de studenten is over het algemeen wel goed. De heer Mandemakers heeft HEAO Bedrijfseconomie gedaan met marketing als achtergrond en hij werd tijdens zijn studie geacht veel zelf uit te zoeken. Die houding ontbreekt nu bij de studenten van de FHC. Het zelfstandig aan de slag gaan is blijkbaar erg moeilijk; er moet soms teveel voorgekauwd worden. Studenten van de FHC is teveel gewend dat alle informatie maar wordt aangereikt naar de ervaring van de heer Mandemakers. Over het algemeen is de heer Mandemakers wel tevreden over de dingen die er in de samenwerking met studenten van FHC zijn bereikt. Als daar nog intensiever mee omgegaan kon worden, zou er volgens hem nog meer uit kunnen komen.

De interne organisatie omtrent het inhuren van studenten vanuit de FHC is voor de heer Mandemakers in grote lijnen duidelijk.

Tot slot wil de heer Mandemakers nog één ding opmerken. HBO-studenten denken dat ze klaar zijn om de praktijk in te gaan als ze hun diploma hebben. In zijn ogen hebben studenten dan alleen maar de basis en de echte kennis krijg je pas in de praktijk. De studenten die bij Homeplan komen hebben vaak de indruk dat ze het allemaal wel weten en dat ze het zelfs beter weten dan hijzelf. Hij heeft het idee dat de opleiding dat erin pompt en vindt dat dat gewoon niet waar is. Op een universiteit zijn ze veel meer bezig met verdieping en de basiskennis is veel groter. De parate kennis van de docenten die vanuit het HBO kwamen viel hem tegen. Daarnaast wordt op een universiteit de zelfstandigheid veel meer bevorderd; studenten zijn doortastender. Vanuit Homeplan wil hij studenten de kans geven om praktijkervaring op te doen, maar hij verwacht wel dat studenten de moeite nemen om nieuwe dingen te leren en niet de houding aan nemen van 'ik weet het allemaal wel'.