

College van Bestuur
De Boelelaan 1105
1081 HV AMSTERDAM

datum	ons kenmerk	uw brief van	uw kenmerk
26.02.2026	OR/DB/2026/2	27.11.2025	VR/cc/2025/1160
e-mail	Telefoon	cc	bijlage(n)
or@vu.nl	020 598 5312	-	-

Betreft: advies inzake voorgenomen besluit reorganisatie dienst Communicatie en Marketing

Geacht College van Bestuur,

In uw brief van 27 november 2025 vraagt u de ondernemingsraad (OR) te adviseren over het voorgenomen besluit reorganisatie dienst Communicatie en Marketing (C&M) op grond van artikel 25 lid 1 sub e van de WOR).

Inleiding

U geeft in uw brief aan dat als gevolg van de forse bezuinigingsopgave (voor de eenheid 1,4 miljoen euro) de dienst Communicatie & Marketing (C&M) voor de opgave staat haar dienst te reorganiseren. Er is gekozen om te bouwen aan een nieuwe organisatie die moet leiden tot zowel het reduceren van kosten als tot een goed geëquipeerde en kwalitatief robuuste dienst, die in staat is de organisatie te ondersteunen bij de belangrijkste vraagstukken op het gebied van marketing en communicatie, waaronder werving van studenten. Daarnaast geeft u aan dat ontwikkelingen in het eigen vakgebied leiden tot het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, kennis en competenties die in de nieuwe dienst geborgd moeten worden. Naast het bouwen aan een nieuwe organisatie vanaf 1 mei 2026 zal er ook afscheid genomen moeten worden van medewerkers, in totaal 8,5 fte. Hoewel de OR begrip heeft voor de aanleiding en zich goed realiseert dat de bezuinigingsopgave fors is, blijft het droevig dat de VU afscheid moet nemen van gewaardeerde collega's. We zullen in onze adviezen dan ook zeker de medewerkers van de dienst scherp op ons netvlies houden.

Proces

De OR heeft het voornemen tot reorganisatie van de dienst C&M zorgvuldig bestudeerd en hierover vroegtijdig meerdere gesprekken gevoerd met de directeur, het programmateam Bijsturing en de Onderdeelcommissie (ODC). De OR waardeert de wijze waarop de ODC haar rol heeft vervuld en de transparante samenwerking gedurende het proces. Ook is de OR positief over de inspanningen van de directeur C&M, het managementteam en het programmateam Bijsturing richting de medezeggenschap gedurende het proces en de bereidheid om mee te bewegen n.a.v. de gevoerde overleggen. De OR merkt tevreden op dat de aanvullende afspraken tussen CvB en OR van mei 2025 positief uitpakken voor een ingewikkeld proces zoals een reorganisatie. De OR gaat graag op deze weg verder.

Uitgangspunten reorganisatie

U meldt in uw brief dat C&M voornemens is om te focussen op drie waardenstromen: werving, merk en engagement. De OR onderschrijft deze richting en inhoudelijke uitgangspunten van de reorganisatie.

Daarnaast kan de raad de keuze om tegelijkertijd ook de functies te herijken en opnieuw te definiëren begrijpen. Dit is nodig om tot een nieuwe organisatie te komen die de drie aandachtsgebieden optimaal te kunnen bedienen.

Adviezen

Bij het opstellen van dit advies is niet alleen gekeken naar het proces en de inhoudelijke uitgangspunten maar ook naar de aandachtspunten en mogelijke risico's die de OR ziet, die een zorgvuldige implementatie en daarmee het slagen van de reorganisatie in de weg kunnen staan. Het uitgebreide reorganisatieplan, de vele overleggen en de medewerkersbijeenkomst in december 2025 zijn voor de OR waardevolle input voor dit advies.

I. Proces

Hoewel het proces 'volgens het boekje' is verlopen, wordt het proces door de OR toch als klinisch ervaren. Naast het volgen van de juiste procedures om tot een nieuwe organisatie te komen is een reorganisatie voor medewerkers ook spannend, impactvol en emotioneel. Dit vraagt meer dan alleen het organiseren van de juiste procedures en een beschrijving van de inwerkperiode op de nieuwe functies.

De OR geeft de volgende adviezen:

1. Er is gedurende het traject veel via de lijnorganisatie ingeregeld op het gebied van begeleiden van de medewerkers in deze overgangperiode (MT leden en teamleiders) en bij het inregelen van het proces. Hoewel dit logisch lijkt, voelt niet iedere medewerker zich prettig bij zijn/haar eigen teamleider. Het binnenstappen bij de directeur is voor veel medewerkers een te grote stap. Idem voor het benaderen van de HR-adviseur. De ODC speelt op dit moment hier al een belangrijke rol, door wekelijks met de directeur de stand van zaken en de sfeer te bespreken, maar de dienst kan meer doen om buiten de lijnorganisatie om laagdrempelige inloophmomenten te creëren bij iemand anders dan de eigen leidinggevende. Dit om te voldoen aan de vraag van medewerkers om persoonlijke aandacht.
2. De OR constateert dat de ODC actief betrokken is geweest bij het proces tot nu toe en dringt erop aan dat de ODC actief betrokken blijft bij de ontwikkeling van het implementatieplan en de uitvoering ervan.
3. De OR adviseert aandacht te hebben voor het moment van overgaan naar de nieuwe organisatie op 1 mei. Het helpt om als dienst symbolisch afscheid te nemen van de oude organisatie. Het benoemen van wat de dienst achter zich laat en het benoemen wat er goed was en ging en meegenomen gaat worden in de nieuwe organisatie kan hierbij helpen. Oog houden voor de medewerkers en werkzaamheden/functies/taken die blijven is van groot belang, ook na 1 mei. Daarnaast moet er uiteraard ook goed afscheid genomen worden van individuele medewerkers.
4. Voor de komende maanden adviseren wij het aanwijzen van bijv. een vertrouwenspersoon die extra aandacht heeft voor sociale veiligheid en werkstress, nu medewerkers hard werken omdat het werk doorgaat tijdens het reorganiseren en tegelijkertijd zich moeten voorbereiden voor de toekomst. Het herplaatsingsproces kan een negatieve sfeer oproepen van met elkaar moeten concurreren of gevoelens van onrechtvaardigheid. Dit kan een negatief effect hebben op de bejegening naar elkaar bij medewerkers.
5. Zorg dat communicatie altijd eenduidig is, zodat de informatie die medewerkers krijgen van hun leidinggevende niet anders is dan de informatie van de directeur of het programmeerteam. Maak steeds duidelijk op welke schriftelijke informatie mededelingen zijn gebaseerd en zorg ervoor dat deze schriftelijk informatie ook direct is op te zoeken en na te lezen. Verstrek deze, voor zover mogelijk, proactief aan de medewerkers. Bij vragen van medewerkers, ODC of OR mag het antwoord nooit zijn dat iets al meerdere keren is toegelicht. Iedere medewerker heeft zijn/haar eigen tempo en sommigen hebben meer bevestiging nodig dan anderen. Dit vraagt, ondanks de voortgang die een reorganisatie moet hebben, om maatwerk richting de individuele medewerker.

6. De rommeligheid rondom het belangstellingsregistratietraject is door de medewerkers als vervelend ervaren. De OR heeft hier eerder met u over gesproken tijdens de OV van 17 december 2025. Tijdens dit overleg heeft de OR u gevraagd ervoor te zorgen dat de nieuwe functieprofielen duidelijk zijn inclusief aantal fte. U heeft hierop geacteerd door aan te scherpen, dat het aantal fte van de medewerker mee zal gaan naar een nieuwe functie, waarvoor dank. Het aanscherpen van de profielen lijkt toch nog onvoldoende geweest te zijn. Graag uw aandacht hiervoor bij de herplaatsing. De OR gaat graag met u in overleg om de het belangstellingsregistratietraject te evalueren. De OR vraagt verder in het vervolg van de herplaatsing, aandacht voor deeltijdfuncties en inschaling van medewerkers. Gezien de ambitie van het CvB en de dienst op het gebied van communicatie en marketing voor hele VU ziet de OR geen ruimte voor herplaatsing van boventallige medewerkers bij een faculteit met hetzelfde aandachtsgebied. Daarmee zou de doelstelling van deze reorganisatie ondermijnd worden. De OR adviseert tot slot om een plan van aanpak te schrijven hoe medewerkers worden begeleid naar nieuwe functies.
De OR gaat graag op tijd met u in overleg over het toepassen van belangstellingsregistratie bij mogelijk andere reorganisaties.

II. Richting een nieuwe organisatie

In uw brief geeft u aan dat (naast de zorgvuldige begeleiding van herplaatsingskandidaten) er veel aandacht is voor de collega's die straks invulling gaan geven aan de nieuwe inrichting van C&M met de daarbij behorende nieuwe werkprocessen. In samenhang hiermee krijgt de samenwerking met het college, de faculteiten en de diensten nadrukkelijk vorm binnen de nieuwe werkwijze. Deze samenwerking is essentieel voor het gezamenlijk uitvoeren van de strategische prioriteiten en het versterken van de integrale communicatiekracht van de universiteit. De OR ziet hier een aantal risico's.

Om de gekozen koers voor een nieuwe organisatie bij de dienst C&M goed te kunnen laten landen, zowel als binnen de dienst als daarbuiten heeft de OR de volgende adviezen geformuleerd:

7. Het blijft onduidelijk hoe de nieuwe organisatiestructuur met de nieuwe functies de drie aandachtsgebieden nu concreet vorm gaan geven. Allereerst zit dat in de onduidelijkheid hoe de nieuwe teams gaan functioneren, aangezien de teamsamenstelling gaat veranderen door het creëren van nieuwe functies. In de periode richting 1 mei, maar ook nog lang daarna zal er m.n. over de dienstverlening (wat doet de dienst nog wel en wat niet meer) onzekerheid ontstaan bij zowel de medewerkers van de dienst als bij de 'klanten'.
Ook zal de nieuwe dienstverlening niet direct duidelijk zijn, waardoor er onaangename ruis op de lijn kan ontstaan tussen medewerkers van de dienst en de afnemers vanuit de faculteiten en diensten. De dienstdirecteur heeft meerdere malen met de decanen en dienstdirecteuren en het CvB gesproken en op dit niveau is er commitment uitgesproken dat iedereen zich voegt naar de nieuwe dienstverlening.
De OR adviseert daarom de dienst C&M om na 1 mei 2026 voor de eigen medewerkers een structuur op te zetten, waar medewerkers van de dienst snel, laagdrempelig kunnen melden, als er vanuit de afnemers druk op ze uitgeoefend gaat worden om buiten de afspraken om toch andere diensten ook aan te bieden.
8. Er zal extra aandacht moeten komen voor de gebruikers/afnemers buiten de dienst binnen de VU. Duidelijke communicatie richting alle collega's (dus niet alleen het hogere echelon) is hierbij noodzakelijk. De medewerkers buiten de dienst hebben vaak nog geen besef wat de reorganisatie voor impact gaat hebben. Hiervan kunnen de medewerkers van C&M last van krijgen bij hun werkzaamheden.
De OR adviseert om het liefst nog voor 1 mei 2026 een duidelijk overzicht voor de hele organisatie/routekaart op vu.nl te publiceren en één loket voor vragen in te richten.
9. Een aantal effecten op bijv. de kosten, efficiëntie en dienstverlening zijn niet op voorhand te voorspellen. Dit is ook niet in beton te gieten, helaas. Medewerkers maken zich hier wel zorgen over, zo bleek tijdens de medewerkersbijeenkomst. Eén medewerker noemde dit

wensdenken. Deze zorgen moet serieus genomen worden, maar kunnen niet harder gemaakt worden, dat realiseert de OR zich ook. Het is en blijft altijd spannend of wat er bedacht is, hoe zorgvuldig ook, (echt) het effect zal hebben dat beoogd is. Dit pleit voor het continu met elkaar in gesprek blijven op alle niveaus. De directeur en het MT hebben hier vanzelfsprekend regelmatig overleg over. De OR stelt voor om in het maandelijks overleg met het programmteam Bijsturing ook de voortgang van C&M te bespreken. Ook tijdens de overlegvergaderingen met het CvB kan de voortgang besproken worden bij het vaste agendapunt Bijsturing. De aanvullende afspraken voorzien niet hoe verdere evaluatiemomenten georganiseerd worden. De OR adviseert om in mei 2027 een overleg te organiseren met het programmteam, ODC en OR om het eerste jaar na de reorganisatie te evalueren.

Het slagen van de reorganisatie hangt af van de mate waarin het MT-vertrouwen weet op te bouwen bij de medewerkers. Hier moet het MT nog wel een slag maken, zo bleek bij de medewerkersbijeenkomst. Op sommige plekken in de organisatie lijkt er toch een kloof te zijn tussen wat mensen op de vloer denken en ervaren en de plannen en de beleving bij het MT. Dit zorgt voor het risico dat de reorganisatie uiteindelijk toch onvoldoende oplevert aan besparing en dat de doelstelling voor de nieuwe organisatie niet gehaald worden. Het meenemen van medewerkers blijft daarom een voortdurend punt van zorg en aandacht. Het MT dient de medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren zodat ze vanaf 1 mei 2026 goed aan de slag kunnen.

10. De Ondernemingsraad wijst op het risico dat faculteiten vacatures uitzetten op het terrein van Communicatie & Marketing (C&M), ondanks de gemaakte afspraak met de directeur C&M dat alle C&M-activiteiten worden verzorgd door de centrale dienst C&M. De OR adviseert het College van Bestuur om expliciet verantwoordelijkheid te nemen voor de borging van deze afspraak en erop toe te zien dat er geen parallelle of overlappende functies binnen faculteiten worden ingericht. Heldere regie en handhaving zijn noodzakelijk om versnippering van taken en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden te voorkomen.
11. De OR adviseert op het gebied van de toekomstige dienstverlening om flexibel te blijven en genoeg ruimte voor aanpassingen in te bouwen voor het geval er bij het schrijven van het plan toch iets over het hoofd is gezien of anders uitpakt. Hiervoor is monitoring nodig: het inrichten van een proces van tussentijdse reflecties en evaluatiemomenten en indien nodig tijdig bijsturen. De OR adviseert om hier een plan van aanpak voor op te stellen.

III. Monitoring en positionering centraal

Het stevig positioneren van de dienst C&M als expert in de communicatie en als coördinerend en regie-voerend centrum sluit aan bij de wens van de OR om de versnippering tegen te gaan op het gebied van communicatie. Hierbij moet het CvB ook zijn rol pakken.

De volgende adviezen gaan over wat de OR denkt dat nodig is op centraal niveau:

12. Het moet duidelijk zijn wie het commitment van de decanen en dienstdirecteuren monitort. Daarbij moet deze monitoring gepositioneerd worden op een plek waar ook gezag ligt om de directeuren en decanen aan te spreken op bejegening en het zoeken naar 'geitenpaadjes' in het belang van de afnemer. Ook moet duidelijk zijn wie het effect bij de afnemers in kaart brengt (het zgn. waterbedeffect) en de bevoegdheid heeft om dit ook bij te sturen. Dit kan niet bij de directeur van C&M liggen. Die kan alleen commitment vragen en moet voor zijn medewerkers gaan staan. De OR adviseert het CvB om hier nadrukkelijk de regierol te pakken als eindverantwoordelijk bestuursorgaan en de monitoring ter hand te nemen. Hier bedoelt de OR mee zorgen voor een voortdurende afstemming met faculteiten over het feit dat C&M centrale regie heeft over de C&M activiteiten en ingrijpen als daar de voeten mee getreden wordt door diensten en faculteiten. De OR heeft hier nu al signalen over ontvangen. De OR adviseert om dit onderwerp als gesprekspunt op te nemen in het Bestuurlijk Overleg. De OR ontvangt graag een reactie van het CvB hoe zij deze regierol vorm gaan geven.

13. In het jaarplan van de VU staan veel communicatie-ambities waarin C&M een rol had. Veel van die taken worden nu niet meer ingevuld, waardoor er mogelijk gaten gaan vallen. Gewenst is deze coördinatie van communicatietaken met name extern goed te organiseren, want dit heeft de VU nodig om zijn ambities waar te maken. Deze reorganisatie zou ook als doelstelling moeten hebben om de versnippering in (ook hier weer m.n. de externe) communicatie tegen te gaan.
- De OR adviseert hier om de rol van directeur C&M en de dienst als richtinggevend te positioneren met een duidelijke expert rol. De dienst houdt overzicht op basis van inhoudelijk expertise.

De OR wil hier de kanttekening maken dat deze reorganisatie niet de beoogde besparingen gaat opleveren als de rest van de VU inclusief het CvB zijn vraag niet verandert. De OR ziet hier het risico van mogelijk toch weer 'geitenpaadjes en wildgroei'. Dit kan dan mogelijk juist meer kosten. Dit is een risico dat onvoldoende belicht wordt in het plan, aldus de OR. Daarnaast leeft bij de OR de zorg dat er versnippering op het gebied van communicatie blijft bestaan door zelfstandig optreden van faculteiten. Dit kan zorgen voor gebrek aan overzicht en het ontbreken van homogeniteit. De OR ziet hier ook graag een reactie tegemoet van het CvB.

IV. ABP

De OR wil in dit advies ook aandacht vragen voor de mogelijke nadelige gevolgen van de ABP-overgang naar het nieuwe pensioenstelsel per 31 december 2026 en de daarbij behorende compensatie voor de leeftijdsgroepen die hier nadeel van ondervinden. De OR heeft het Lokaal Overleg ook al gewezen op mogelijk nadelige gevolgen.

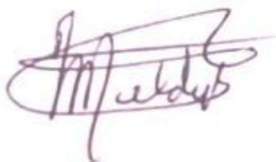
14. De OR adviseert dat de ingangsdatum van beoogde boventalligheid op 1 mei 2026 (en daarmee de mogelijke ontslagdatum van 1 november) geen negatieve gevolgen mag hebben voor de medewerkers. De OR roept de werkgever op om alles op alles te zetten voor de medewerkers om te voorkomen dat de ontslagen medewerkers hun compensatie mislopen omdat zij per 1 november dan mogelijk niet meer in dienst zijn bij een bij het ABP aangesloten werkgever, op de peildatum eind december 2026. De cao biedt hier een opening voor.

Tot slot

De ondernemingsraad waardeert de inspanningen die zijn geleverd om een dergelijk ingrijpende reorganisatie vorm te geven en de mate van betrokkenheid van de gehele medezeggenschap gedurende dit traject. De OR ziet de reactie van het CvB zo spoedig mogelijk tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Namens de ondernemingsraad,



M.M. Rietdijk,
voorzitter Ondernemingsraad